

195



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"RELACIONES ENTRE NIVELES DE ESTRES
Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRECTORES,
GERENTES Y SUBORDINADOS"

TESIS

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presenta:

PATRICIA PALAO MENDOZA

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.



DIRECTOR DE TESIS: DR. RODOLFO E. GUTIERREZ MARTINEZ

PROYECTO CONACYT 27774H

EXAMENES PROFESIONALES

PROYECTO DGA/PA/IN 305098

FAC. PSICOLOGIA

MEXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA, 2002



FACULTAD
DE PSICOLOGIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

DOY GRACIAS A:

DIOS, por el regalo de la vida y por ser la luz en mi camino

MI FAMILIA:

PAPÁ, en tu memoria, por ser mi ejemplo a seguir, por tu dedicación incondicional y rectitud ante la vida.

MAMÁ, por la fortaleza, constancia y el cariño que solo tú puedes brindar.

HERMANAS:

ELE, por tu valor y entereza hacia la vida.

MARTHA, por tu entusiasmo y alegría hacia todo lo que realizas.

ADRIANA, por tu convicción y decisión hacia tus ideales.

A las tres por ser cómplices de un mismo sueño.

ALEJANDRO, al amor de mi vida, por cada instante que me has permitido estar a tu lado, por todo el amor, paciencia y apoyo tanto en los buenos como malos momentos.

AMIGOS Y COMPAÑEROS, por su ánimo y confianza para el logro de una meta en común.

Y a toda aquella persona que de alguna u otra forma hizo posible la realización de este proyecto.

RECONOCIMIENTOS

Dedico mi tesis a cada uno de mis profesores que a lo largo del trayecto de mi formación académica sembraron en mi la semilla del saber.

Por su conocimiento y entrega en su labor a mis sinodales:

DR. RODOLFO GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

DRA. MAGDALENA VARELA MACEDO

MSTRO. RUBEN MIRANDA SALCEDA

MSTRO. SOTERO MORENO CAMACHO

DR. JESUS FELIPE URIBE PRADO

Un reconocimiento especial al Dr. Rodolfo Gutiérrez Martínez, con gran respeto y admiración. Agradezco el tiempo dedicado, pero sobre todo el haberme permitido conocer a un ser humano maravilloso.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN. | 1 |
| INTRODUCCIÓN. | 2 |
| CAPÍTULO 1. | |
| LAS ORGANIZACIONES. | 8 |
| 1.1 Papel que desempeñan las organizaciones. | 8 |
| 1.2 Definiciones de organización. | 9 |
| 1.3 Clasificación de las organizaciones. | 9 |
| a) por el grado de estructuración. | 9 |
| b) por el grado de involucración y beneficio de sus miembros. | 11 |
| c) de acuerdo con los objetivos particulares que persiguen. | 11 |
| 1.4 Modelos teóricos de las organizaciones: | 12 |
| 1.4.1 El modelo racional cerrado. | 12 |
| 1.4.2 El modelo natural cerrado. | 13 |
| 1.4.3 El modelo racional abierto. | 13 |
| 1.4.4 El modelo natural abierto. | 14 |
| 1.5 Estructura organizacional. | 14 |
| 1.5.1 Dimensiones de la estructura organizacional. | 14 |
| 1.5.2 Tipos de estructura. | 15 |
| 1.6 Conflictos organizacionales. | 18 |
| 1.6.1 Qué son los conflictos y cuál es su funcionalidad. | 18 |
| 1.6.2 Situaciones conflictivas. | 19 |
| 1.6.3 Ventajas y desventajas de los conflictos. | 20 |
| 1.6.4 Manejo de situaciones conflictivas. | 21 |
| 1.7 Trabajo en grupo. | 21 |
| 1.7.1 Clasificación de los grupos. | 22 |
| 1.7.2 Componentes estructurales de los grupos. | 22 |
| 1.7.3 Etapas de la evolución de un grupo. | 23 |
| 1.8 Cambio organizacional. | 24 |
| 1.8.1 Desarrollo organizacional. | 27 |
| 1.8.2 Cultura organizacional. | 29 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 1.9 La motivación hacia el trabajo | 31 |
| 1.9.1 <i>Teorías de la motivación</i> | 33 |
| a) Teoría de Maslow. | 33 |
| b) Teoría de Herzberg. | 35 |
| c) Teoría de Argyris. | 36 |
| d) Teoría de McClelland. | 37 |
| 1.9.2 <i>Necesidades organizacionales en México.</i> | 39 |
| 1.10. Clima y ambiente de trabajo. | 40 |
| 1.10 Ergonomía y condiciones de trabajo. | 41 |
| | |
| CAPÍTULO 2 | |
| EL LIDERAZGO | 46 |
| | |
| 2.1 Definición de liderazgo. | 46 |
| | |
| 2.2 La importancia del liderazgo en las organizaciones. | 47 |
| 2.2.1 Liderazgo formal vs. liderazgo informal. | 48 |
| | |
| 2.3 Niveles de liderazgo. | 48 |
| | |
| 2.4 Supuestos teóricos y empíricos sobre el liderazgo. | 51 |
| 2.4.1 <i>Teorías de Rasgos.</i> | 51 |
| 2.4.2 <i>Teorías del Comportamiento:</i> | 52 |
| a) Estudios de Ohio. | 52 |
| b) Estudios de la Universidad de Michigan. | 53 |
| c) Teoría de Blake y Mouton. | 54 |
| 2.4.3 <i>Teorías de Contingencias:</i> | 56 |
| a) Teoría de Fiedler. | 56 |
| b) Modelo de trayectoria-meta. | 59 |
| c) Teoría de Blanchard y Hersey | 64 |
| | |
| 2.5 Percepción entre los líderes y sus subordinados. | 66 |
| 2.5.1 Sustitutos del liderazgo | 69 |
| | |
| 2.6 El manejo del poder en el proceso de liderazgo. | 70 |
| a) Fuentes interpersonales de poder. | 71 |
| b) Fuentes estructurales de poder. | 73 |
| | |
| 2.7 Estilos de liderazgo. | 77 |
| a) Atmósfera autocrática. | 77 |
| b) Atmósfera democrática | 79. |
| c) Atmósfera laissez-faire. | 80 |
| 2.7.1 Modelo continuo autocrático-democrático. | 82 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.8 Diferencias culturales en relación al liderazgo en México. | 83 |
| 2.8.1 Supuestos de la teoría X. | 83 |
| 2.8.2 Supuestos de la teoría Y. | 84 |
| 2.8.3 Teoría de Likert. | 87 |
| 2.9 Elección de un estilo de liderazgo. | 88 |
| CAPÍTULO 3. | |
| EL ESTRÉS. | 90 |
| 3.1 Definición de estrés. | 90 |
| 3.2 Eustrés y distrés. | 92 |
| 3.3 El estrés desde el punto de vista biológico. | 94 |
| 3.4 El estrés desde el punto de vista psicológico. | 99 |
| a) Enfoque cognitivo-conductual. | 99 |
| b) Enfoque psicoanalítico. | 99 |
| b.1) Mecanismos de defensa del yo. | 100 |
| 3.4.1 Mecanismos de enfrentamiento. | 101 |
| 3.5 El estrés desde el punto de vista sociológico. | 103 |
| 3.5.1 El apoyo social. | 105 |
| 3.6 Factores de estrés. | 106 |
| 3.6.1 Clasificación de los factores de estrés. | 107 |
| 3.6.2 Escala de ajuste social de Holmes y Rahe. | 107 |
| 3.7 Clasificación y diagnóstico del estrés. | 110 |
| 3.7.1 Criterios diagnósticos para el trastorno por estrés agudo. | 111 |
| 3.7.2 Criterios diagnósticos para el trastorno por estrés postraumático. | 112 |
| 3.8 Prevención del estrés. | 115 |
| 3.8.1 Programa de educación en estrés. | 115 |
| 3.8.2 Consejos para evitar el estrés. | 118 |
| 3.9 Tratamientos del estrés. | 118 |
| 3.9.1 <i>Medicamentos con efecto antiestrés:</i> | 118 |
| a) Los tranquilizadores. | 118 |
| b) Los neurolepticos. | 118 |
| c) Los antidepressivos. | 118 |
| d) Los bloqueadores beta- adrenérgicos. | 119 |
| e) Los analgésicos o antipiréticos. | 119 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.9.2 <i>Métodos de relajación:</i> | 119 |
| a) La yoga. | 120 |
| b) Entrenamiento progresivo de relajación de Jacobson. | 120 |
| c) Biofeedback. | 121 |
| e) Desensibilización sistemática. | 121 |
| 3.9.3 <i>Las psicoterapias:</i> | 123 |
| a) De apoyo y de crisis. | 123 |
| b) Psicoanálisis. | 123 |
| c) Sistémica. | 124 |
| d) Cognitiva: | 124 |
| d.1) Entrenamiento por inoculación de estrés. | 124 |
| e) Conductual: | 125 |
| e.1) Terapias asertivas. | 125 |
| f) Intervenciones: | 126 |
| f. 1) Sociales. | 126 |
| f. 2) Sobre el estilo de vida. | 127 |
| 3.10 Liderazgo, estrés y salud mental en las organizaciones. | 129 |
| | |
| CAPÍTULO 4. | |
| MÉTODO. | 133 |
| 4.1 Planteamiento del problema. | 133 |
| 4.2 Objetivos. | 134 |
| 4.3 Hipótesis. | 135 |
| 4.4 Variables. | 135 |
| 4.5 Población. | 135 |
| 4.6 Instrumentos | 136 |
| 4.7. Tipo de estudio | 138 |
| 4.8 Escenario | 138 |
| 4.9 Procedimiento. | 139 |
| 4.10 Análisis estadístico. | 140 |
| | |
| CAPÍTULO 5. | |
| RESULTADOS | 141 |
| | |
| CAPÍTULO 6. | |
| DISCUSIÓN | 167 |
| | |
| CAPÍTULO 7. | |
| CONCLUSIONES | 174 |
| | |
| REFERENCIAS. | |
| APÉNDICES. | |

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad determinar si existen relaciones entre los estilos de liderazgo ejercidos en una empresa dedicada al financiamiento de autos y casas y los niveles de estrés que presentan los empleados de la misma. Para ello se les aplicaron a los empleados de la empresa de manera colectiva dos instrumentos de medición. La aplicación se realizó en las instalaciones de la empresa durante horas no laborables. Los instrumentos utilizados fueron: La *escala actitudinal de estilos de liderazgo para nivel directivo y grupal* de Gutiérrez, (1992) y la *encuesta SWS-Survey de estrés, salud mental y trabajo* de Gutiérrez y Ostermann (1994). El primer instrumento consta de una escala tipo Likert con 43 reactivos que componen seis subescalas (liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, autocrático-democrático, satisfacción y sentimiento de pertenencia, y comunicación) así como de una escala de diferencial semántico que mide los perfiles de los empleados, los jefes y la autopercepción de los jefes. El segundo instrumento se compone de ocho escalas que evalúan factores de estrés y apoyo en las áreas: personal, laboral, social y salud mental.

Posterior a la aplicación, se realizó un análisis de datos, utilizando anova de una vía, correlación de Pearson y prueba post hoc de Duncan. Se encontró que el estilo de liderazgo democrático es el predominante en la empresa, el cual además se relacionó positivamente con las variables de comunicación, satisfacción / pertenencia y estrés en el trabajo. Y por otro lado se relacionó negativamente con las escalas de apoyo personal, apoyo social, apoyo en el trabajo y la buena salud mental. Lo anterior puede explicarse, considerando que la participación en la toma de decisiones, la cual es característica esencial en el liderazgo democrático, es un elemento que adjudica un grado de poder a quien toma decisiones. A partir de la noción de lucha de poder podría entenderse el por qué este estilo de liderazgo puede estar relacionado con menores niveles de apoyo y buena salud mental. En cuanto al nivel de estrés presentado por los empleados, se encontró que los niveles del mismo son normales en comparación con los niveles de apoyo que muestran una tendencia hacia los niveles altos.

Finalmente los resultados obtenidos los cuales fueron presentados en forma de tablas y gráficas, fueron discutidos a partir de los objetivos, hipótesis planteadas y en relación al marco teórico establecido, indicando las conclusiones obtenidas de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, la humanidad, para lograr una funcionalidad de la sociedad, se ha organizado en grupos, dividiendo y asignando diferentes roles a sus miembros. Culturalmente podemos encontrar grandes obras que han implicado el trabajo organizado de miles de personas a lo largo del tiempo y personajes que han tenido capacidad de influir en la conducta de otros miles e incluso millones de personas para dirigir el trabajo organizado hacia el alcance de objetivos en común.

Davis (1986) menciona que las organizaciones son las grandes estrategias creadas para imponer el orden en el caos que representa un conjunto de personas que trabajan juntas. Siempre que las personas se reúnen en un esfuerzo común, es preciso recurrir a la organización para obtener resultados productivos. De esta manera la organización puede considerarse como un proceso de análisis mediante el cual un área específica de trabajo se subdivide en departamentos y, finalmente tareas que se asignan a personas en particular, donde según Hicks, (1987) a las personas se les concede autoridad apropiada para llevar a cabo sus labores y son mantenidas bajo control para obtener resultados. Por su parte Reyes Ponce, (1990) define a la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Las organizaciones satisfacen muchos y diferentes tipos de necesidades de los individuos: emotivas, espirituales, intelectuales y económicas. El desarrollo de las organizaciones ha permitido superar las limitaciones que restringen la acción individual. Puesto que hasta cuando las personas concibieron la idea de que por el esfuerzo organizado como grupo eran capaces de satisfacer ciertas necesidades o lograr determinados objetivos de manera más eficaz que al hacerlo por separado como personas, toda acción estaba restringida a la acción individual. En el momento en que se percibió el concepto de organizaciones y se actuó al respecto, una persona estaba restringida por los efectos combinados de sus capacidades individuales y el entorno físico. Una vez que las personas concibieron la idea de un esfuerzo mancomunado orientado hacia las metas, la limitación principal de los logros humanos se determinó mediante la eficacia de las organizaciones. La acción organizada se convirtió en el medio principal para vencer las restricciones impuestas sobre los individuos. De esta manera las organizaciones se constituyen con el fin de satisfacer objetivos que pueden ser alcanzados de una manera más favorable de una forma colectiva (Hicks, 1987).

El estudio de las organizaciones en la época actual, tiene gran importancia ya que éstas se han convertido por sí mismas en un elemento de la dinámica social. Es un hecho que las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Éstas tienen un propósito humano. Se les forman y mantienen con base en cierta mutualidad de intereses entre sus participantes. El desarrollo de las mismas ha originado el crecimiento de

la mano de obra empleada, el surgimiento de la clase media y los cambios de estructura política (Davis y Newstrom, 1999 y Rodil y Mendoza, 1979).

Actualmente por las demandas de la globalización mundial, en el sistema organizacional se han generado una multiplicidad de roles que exigen altos niveles de eficacia y eficiencia, lo cual hace necesario que la estructura del mismo sea transformada para funcionar de una forma más competitiva, y de esta manera se vuelva posible enfrentar los cambios que se presentan por las exigencias ambientales y crear un clima adecuado en el que los miembros de la organización puedan funcionar y, a la par, las metas establecidas se puedan alcanzar.

Las organizaciones contemporáneas están cambiando y con ellas el cambio del comportamiento organizacional. Los problemas centrales del comportamiento organizacional están influidos por cambios en las propias organizaciones. Ejemplos de estos problemas son: la motivación hacia el trabajo, el ausentismo, el clima, la cultura organizacional, la dinámica grupal y el liderazgo (Rosseau, 1997).

El cambio organizacional engloba diferencias en cómo una organización funciona, quiénes son sus miembros y líderes, qué estructura tiene y cómo aprovecha sus recursos. Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, el cambio es el conjunto de teorías científicas del comportamiento, que cuentan con valores, estrategias y técnicas que pueden ser aplicadas para promover el desarrollo individual y organizacional a través de la modificación o alteración del comportamiento laboral de sus miembros (Weick y Quinn, 1999).

Es evidente que toda situación de trabajo presenta entornos sociales y físicos particulares, donde el empleado -con sus propias características físicas y psicológicas- aparece como inmerso dentro de un clima laboral, que se encuentra determinado, en gran medida, por la naturaleza perteneciente a la estructura organizacional. El clima organizacional es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que conforman dicha organización, y que a su vez se van transformando, en elementos pertenecientes al propio clima. De esta manera el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que matizan al mismo tiempo características personales de los individuos que son integrantes de la misma, lo que puede influir en el comportamiento de los individuos en su trabajo. Así, el clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma de la definición que éstos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar. El liderazgo ejercido en el interior de una institución es generalmente imagen del clima reinante dentro de ella (Brunet, 1987).

Katz y Kahn, (1977) sostienen que cuando una organización ha llegado a un estado de madurez, necesita de líderes. La imperfección del diseño organizacional, la insuficiencia

de la ley organizacional, los cambios de las condiciones ambientales, la dinámica interna de la organización, la naturaleza de la membresía humana en las organizaciones, el desgaste inevitable del componente humano, son factores causantes de desequilibrio en una organización y por lo tanto propician la necesidad de un liderazgo que mantenga o aumente la influencia del líder sobre los miembros de dicha organización para lograr una mayor efectividad en la misma.

La palabra liderazgo puede significar muchas cosas. El liderazgo está asociado con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo y el dar dirección. El liderazgo puede verse como un atributo de un puesto dentro de una organización o bien puede ser una característica de una persona. El liderazgo puede considerarse como el logro de metas y la comunicación necesaria para dirigir a las personas hacia estas metas (Daft y Steer, 1992).

En 1971, Robert House, (citado en Daft y Steer, 1992; Rodríguez, 1988a) sostenía que los líderes son las personas encargadas de elegir una estrategia que indique la trayectoria a seguir para alcanzar las metas u objetivos organizacionales previamente establecidos, así como de especificar el camino a las recompensas o incrementar dichas recompensas. El líder debe coordinar el esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. La adecuada formulación de estrategias por parte de un líder permitirá que exista una coherencia entre las metas organizacionales y las oportunidades o amenazas a las que se enfrenta la organización en su medio ambiente, tanto a nivel interno como externo. De esta manera puede ser posible aprovechar de mejor manera la estructura organizacional, la asignación de recursos y sistemas de control para lograr una eficiencia organizacional.

Considerando lo anterior, se puede adjudicar, en alguna medida, el éxito o fracaso de una organización como dependientes, del estilo de liderazgo ejercido por sus dirigentes. Katz y Kahn, (1977) sostenían que el éxito de una empresa generalmente es conferido como propio del logro del líder formal y en cambio el fracaso es asumido como causa de una falta (s) cometidas por los miembros dirigidos en la organización. A partir de este supuesto distinguen tres tipos básicos de conducta de liderazgo organizacional dentro de los distintos niveles jerárquicos de una organización, que requieren de estilos cognoscitivos y afectivos diferenciales.

De esta manera, la adecuada elección de un estilo de liderazgo es un factor importante que puede fomentar tanto la productividad como la satisfacción en los integrantes de una organización. Por ejemplo, encontramos que el liderazgo participativo se asocia con una mayor satisfacción y rendimiento por parte de los subordinados que un liderazgo no participativo. Los accidentes de trabajo así como las tasas de ausentismo y de rotación anormalmente altos son también privativas de la organización en que el clima se percibe como autoritario por sus miembros.

El comportamiento del líder depende de su propia personalidad y la interacción de la misma con los factores situacionales a los que se enfrenta; por lo tanto no es eficiente

enseñarles a los líderes a comportarse en una determinada forma ya que los diferentes factores de cada situación hacen que de igual forma varíe su comportamiento. Partiendo de este supuesto, Fiedler y Chemers, (1989) rebaten el postulado hacia la búsqueda de un líder ideal.

Según Schein (1982) el líder será el que decida qué tipo de liderazgo ejercer para poder alcanzar las metas deseadas a partir de:

- 1.- Determinar, articular o comunicar los fines que se van a lograr.
- 2.- Hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esos fines.
- 3.- Asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la meta.
- 4.- Proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la meta y para mantener la solidez del grupo, en caso de que esta característica sea necesaria.

El liderazgo es un elemento muy importante dentro de las organizaciones que puede repercutir en los niveles de estrés de los empleados de las mismas. Dependiendo de la manera en que el líder dirija las necesidades del empleado, el liderazgo le causará estrés a los empleados o les ayudará a disminuirlo. Cuando un estilo de liderazgo no corresponde a las expectativas de los subordinados o a los objetivos perseguidos por la organización, puede convertirse en una fuente de estrés. Dicha fuente de estrés puede provocar que el clima laboral se vuelva conflictivo o desfavorable. Además al estar los individuos sometidos a alguna fuente de estrés, puede provocar que éstos presenten padecimientos físicos o psicológicos, que perjudiquen a largo plazo su salud y calidad de vida. Estas afecciones en el ámbito laboral, pueden ocasionar altos costos, tales como una baja en la productividad, ausentismo, incremento en los gastos médicos, reemplazo de empleados y puestos, rotación, insatisfacción, fatiga o escasa motivación, todos ellos, elementos que dificultan el logro de los objetivos o metas planteados (Brunet, 1987; Ivancevich y Mattenson, 1989 y Robbins, 1987a).

El estrés es la respuesta de adaptación a unas demandas muy dispares llamadas factores de estrés. El estrés no solo es un estado emocional individual. Es un tipo particular de reacción de un organismo ante los eventos ambientales cuando se supera el nivel de adaptación propio de cada individuo. La ocurrencia de cambios ambientales, la cual propicia una percepción de amenaza, es un principio fundamental para construir una definición de estrés. Esto no significa que todo cambio ambiental conlleve a una percepción de amenaza, ya que incluso muchas de las reacciones que se podrían considerar como reacciones de estrés se desarrollan por una continua interacción con ambientes objetivamente sin cambio alguno. Todo depende de la manera en como se reciben e interpretan los acontecimientos (McGrath, 1970 y Seyle en 1975, citado en Bensabat, 1994).

Las reacciones al estrés resultan de gran complejidad por lo que permanentemente se descubren nuevos aspectos que incluyen a todos los tejidos del cuerpo humano. El cerebro es el órgano principal de respuesta al estrés y determina la actividad de los otros

tejidos que, a su vez, influyen sobre el sistema nervioso mediante cambios metabólicos, aumento de la circulación sanguínea del cerebro, y por la acción de hormonas y sustancias inmunitarias sobre dispositivos receptores que modifican al propio cerebro y regulan entonces la respuesta de estrés. Por su parte, la respuesta psicológica al estrés se da mediante percepciones, conocimientos, memoraciones, emociones, defensas y mecanismos de enfrentamiento, cambios en las actitudes y en la autoestima, conductas y síntomas (Hernández, 2001 y Orlandini, 1999).

El estrés es, sin duda, uno de los fenómenos más generalizados en la sociedad actual. A ello contribuye, entre otros factores, la rapidez con que se han introducido nuevos modelos de actuación personal y social, la multiplicidad de roles a desempeñar, las demandas de eficiencia en los diferentes ámbitos de realización personal, así como el desajuste entre estos nuevos estilos de vida y los deseos y/o capacidades de las personas para afrontarlos (Wexley y Yukl, 1990).

De acuerdo con estadísticas, las situaciones de estrés individual o colectivo ocasionan a países y empresas grandes, pérdidas por defectos en la calidad y cantidad de productos y servicios, ausentismo, cambios de cargos, deserción laboral, accidentes, jubilaciones prematuras e, incluso la muerte del trabajador. Además, también engrosan las cifras en servicios de salud por envejecimiento prematuro, enfermedades, uso indebido de drogas, tramitaciones legales por divorcio, violencia y conflictos laborales. Los desarreglos sociales causados por el estrés se hacen evidentes en consecuencias tales como el maltrato al prójimo, las malas relaciones interpersonales, el descontento en las escuelas, en los trabajos, en las comunidades y, finalmente en la alienación laboral (Orlandini, 1999).

Efectivamente la mayoría de los estresores que existen en el ámbito profesional proceden del entorno laboral, a partir de la forma en que la organización estructura sus tareas y responsabilidades y del modo en que se organizan los diferentes procesos desarrollados en ella. En este sentido, la falta de control de los individuos sobre las situaciones causantes de su experiencia de estrés conduce, inevitablemente, a la indefensión y, por tanto, a la necesidad de intervenir directamente en el nivel organizacional como la forma más eficaz de prevenir y controlar el estrés (Rodríguez, 1998b).

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos. Así cuando finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona, en este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras. Por su lado, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a descender en algún punto. Un empleado pierde en estas condiciones la capacidad de manejo y administración de sus actividades, se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática. Si la presión aumenta hasta un punto de inflexión, el desempeño será de cero; el empleado sufrirá una

descompensación, se enfermará al punto de no poder presentarse a trabajar, será despedido, renunciará o se negará a trabajar para no tener que enfrentar nuevamente problemas. Cuando la presión de un empleado es excesivamente alta o baja, su desempeño tenderá a deteriorarse. El reto de esto representa para la dirección de la empresa el vigilar los niveles de estrés y realizar ajustes periódicos (Wexley y Yukl, 1990).

Las empresas deben identificar tanto las labores que producen extenuación prematura como a los empleados que presentan síntomas de ella. A veces es posible modificar las partes de un trabajo que contribuyen a la extenuación, reduciendo, por ejemplo, la frecuencia o intensidad de los contactos interpersonales. En otros casos la empresa puede ayudar a los empleados a aprender a manejar mejor sus situaciones de trabajo tensionantes. Además la organización puede emplear medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; con el objetivo de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de ella, a fin de desterrar los inoperantes. Para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales paralelamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Rodil y Mendoza, 1979; Wexley y Yukl, 1990).

En general el estrés ocasiona un notable impacto sobre la salud de la población, que se manifiesta de distintas maneras. Por tanto, es importante que el estrés, tanto dentro como fuera del trabajo, sea mantenido en un bajo nivel, de modo que resulte tolerable para la mayoría de las personas sin provocar trastornos emocionales o físicos (Wexley y Yukl, 1990).

El presente estudio se avoca a determinar las relaciones entre niveles de estrés y ciertos estilos de liderazgo en directores y / o gerentes, y sus subordinados, en una empresa dedicada al financiamiento de autos y de casas. Contiene tres capítulos con información sobre los sistemas organizacionales, el proceso de liderazgo y el estrés como fuente de adaptación o desadaptación, según sea el nivel en que se presente dicho estrés; además de la investigación realizada, que incluye método, resultados, discusión y conclusiones.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación, puedan contribuir en la mejora de las relaciones laborales y el alcance de las metas personales y organizacionales, mediante la detección de los niveles de estrés de los empleados de la organización y de una apropiada elección de un estilo de liderazgo en particular, tomando en cuenta la situación organizacional y sus requerimientos específicos. De esta forma se podrá lograr que los individuos estén más satisfechos y motivados en su ambiente laboral y así se vean impulsados a generar un mejor desempeño en las actividades que desarrollan en su trabajo. Lo anterior a su vez podrá manifestarse en una mayor productividad y eficiencia organizacional, capaz de competir con las actuales exigencias sociales, políticas, económicas y culturales.

CAPÍTULO 1.

LAS ORGANIZACIONES.

1.1 PAPEL QUE DESEMPEÑAN LAS ORGANIZACIONES.

El hombre vive gran parte de su vida en relación con las organizaciones; este fenómeno es susceptible de apreciación desde los inicios de su evolución:

El hombre necesitó la ayuda y cooperación de otros hombres para realizar una serie de actividades durante la época primitiva, así, en un principio se organizó en grupos de caza y pesca y posteriormente en gremios, para la realización de una variedad de oficios. Llegados a la época actual, vemos cómo estos principios básicos continúan siendo válidos y cómo el hombre ha creado una gran diversidad de organizaciones que han crecido en complejidad pero que, sin embargo, buscan, primordialmente, la cooperación para alcanzar ciertos objetivos (Rodil y Mendoza, 1979).

Según Hicks, (1987) existen razones sociales y materiales que justifican el papel de las organizaciones:

- **Razones sociales.**

Donde se satisface la propia naturaleza humana de gregarismo, manteniendo relaciones con otras personas.

- **Razones materiales.**

Las personas son capaces a través de las organizaciones de realizar tres cosas que no podrían por sí solas:

- 1.- Aumentar las capacidades, realizando muchas cosas de manera más eficiente que si se trabajara sin la ayuda de los demás.
- 2.- Reducir el tiempo y esfuerzo requerido para alcanzar un objetivo a partir de la división del trabajo por especialidades.
- 3.- Aprovechar los conocimientos acumulados de generaciones anteriores que sirva para futuros progresos.

Para la sociedad actual, orientada hacia el rendimiento, las organizaciones son un medio de ordenación necesario. La cooperación continuada de numerosos seres humanos para un fin específico, necesita de las organizaciones. La vida del individuo en la sociedad organizada está marcada con el sello que le imprime la peculiaridad ambiental, que en gran parte se despliega en las organizaciones: la escuela, la empresa, la iglesia, la milicia, el hospital y en casos dados, la prisión (Rodil y Mendoza, 1979).

1.2 DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN.

Hicks, (1987) expresa cinco situaciones que son comunes a todas las organizaciones:

- 1.- Una organización siempre incluye personas.
- 2.- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, esto significa que están interactuando.
- 3.- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
- 4.- Todas las personas dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones para sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización habrá de ayudar al logro de los objetivos personales.
- 5.- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes de, pero relacionados con sus objetivos personales.

En 1976, Porter, Lawler y Hackman, (citados en Rodríguez, 1998) enfatizan que: "las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y / o servicios y obtener beneficios y satisfacciones. Las características esenciales de una fundación o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado que tendrán que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir".

La función de las organizaciones es la de organizar y lograr la coordinación de las relaciones entre las tareas, los resultados y la autoridad dentro de la estructura diseñada. Ello implica definir necesidades, recursos y estrategias, describir todo el proceso de organización, analizar relaciones, efectos y causas entre la planificación y los resultados, así como identificar diferencias entre los sistemas, procesos y tareas que lleven al logro de los resultados previstos.

Así una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayuden a alcanzar metas individuales y colectivas.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Para facilitar el estudio de las organizaciones, éstas se han clasificado. Entre las clasificaciones más comunes se encuentran:

a) Por el grado de estructuración (Hicks, 1987; Rodil y Mendoza, 1979):

Organizaciones formales.- Son aquellas que tiene una estructura bien definida que puede describir su autoridad, poder, obligación de dependencia y relaciones de responsabilidad. Están constituidas por el diseño previsto por la dirección. La estructura que tienen, también

puede definir los canales a través de los cuales fluye la información. Comprenden una estructura formal que se representa mediante el organigrama y define áreas, delimitando departamentos y estableciendo un número idóneo de trabajos; se concretan tareas y se asigna autoridad. Las organizaciones formales tienen puestos específicamente señalados para cada uno de los miembros. La jerarquía de objetivos en las organizaciones formales se muestra explícitamente. La imagen, el prestigio, paga, rango y demás prestaciones están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables y planeadas; debido a que se da particular énfasis al orden, son relativamente inflexibles. El llegar a ser miembro de organizaciones formales se logra conscientemente, en un momento determinado y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales incluyen las grandes corporaciones comerciales, gobiernos federales y estatales, así como las universidades.

Organizaciones informales.- Son organizaciones que están diseñada a la ligera, son flexibles, mal definidas y espontáneas. Tienen una estructura informal, que corresponde con el funcionamiento real derivado de ese diseño. Para llegar a ser miembro de las organizaciones informales, podrá lograrse ya sea consciente o inconscientemente, y resulta con frecuencia difícil determinar el momento preciso en que una persona llega a hacerse miembro. En las organizaciones informales la membresía de una persona o su involucramiento dentro de la organización, podrá simplemente "crecer" a través del tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e inclusive las metas de la organización no están especificadas.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades se definen y estructuran. De manera similar las organizaciones formales pueden llegar a ser informales si las relaciones definidas y estructuradas no se hacen obligatorias y se reemplazan por relaciones nuevas, no específicas y no controladas. Ambas se dan y son necesarias en cualquier tipo de organización: sin embargo, en la medida en que las organizaciones incrementan su tamaño y grado de complejidad, mayor necesidad tendrán de fortalecer la estructura formal, pues mediante ésta se controlan actividades, se predicen comportamientos y se evalúan resultados. (Véase figura 1.2)

| | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Estructurada, rígida, definida y durable | Ligera, flexible, no definida, espontánea. |
| Formal | Informal |

Figura 1.2 Organizaciones formales e informales y sus características (Hicks, 1987).

Lo formal e informal definen los extremos de una representación de tipos organizacionales. En la vida real tal vez habría de ser imposible encontrar una organización por completo formal o informal.

b) Por el grado de involucración y beneficio de sus miembros (Hicks, 1987):

Organizaciones primarias.- Contempla el aspecto emotivo y personal de sus miembros. Se caracteriza por relaciones personales directas, espontáneas, cara a cara. Exigen una participación total, personal y emocional de sus miembros. Se basan en expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas. De éstas algunas incluyen familias, personas dedicadas a su profesión y organizaciones que adoptan fines sinceros del agrado de sus miembros. Las organizaciones primarias son fines que brindan satisfacciones en sí mismos.

Organizaciones secundarias.- Las relaciones en tal organización son de carácter intelectual, contractual y espontáneas. Las relaciones también tienden a ser formales e impersonales, estableciendo explícitamente las obligaciones. No constituyen fines satisfactorios en sí mismos, pero poseen integrantes que proporcionan los medios (como es la paga) que permiten que se satisfagan los fines de sus miembros. Estos se sienten involucrados tan sólo en forma limitada en estas organizaciones. Para muchas personas sus organizaciones respectivas representan tan sólo un compromiso limitado.

En las organizaciones primarias el potencial de productividad es superior que en las secundarias, ya que la persona está dispuesta a realizar el máximo de sus esfuerzos, en tanto que en las secundarias su participación personal solo es parcial. (Véase figura 1.3).

Se está involucrado de una
forma completa y emocional

Participación contractual

Primaria

Secundaria

Figura 1.3 Organizaciones primarias y secundarias (Hicks, 1987).

Esta es otra forma de definir o clasificar a una organización conforme el grado o tipo de intervención de sus miembros. Aquí se representa en sus dos extremos, ninguno de los cuales se habría de encontrar en forma pura en la práctica real.

c) De acuerdo con los objetivos particulares de los miembros a los que sirve (Hicks, 1987; Rodil y Mendoza, 1979):

Organizaciones de servicio. Se dedican a la venta o prestación de intangibles. El grupo de clientes son los beneficiarios principales. Algunas de ellas están dispuestas a ayudar a la gente sin requerir paga completa de cada beneficiario (instituciones de beneficencia, las escuelas, los hospitales, las sociedades de asesoramiento legal, entre otras).

Organizaciones económicas o comerciales, se dedican a la exposición y distribución del producto. Son intermediarios entre el fabricante y el consumidor. Proporcionan los bienes a cambio de cierto tipo de pago (corporaciones, negocios de propietario individual, sociedades de personas). Los propietarios son los principales beneficiarios. Como ejemplos de este tipo de organizaciones, tenemos las firmas industriales, las empresas de ventas por correo, los almacenes de mayoreo y de menudeo, los bancos, las compañías de seguros y organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades. El problema dominante de las empresas comerciales es el de operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo, a fin de seguir operando y desarrollarse en competencia con otras organizaciones similares.

Organizaciones religiosas, que satisfacen las necesidades espirituales de sus miembros (iglesias, sinagogas, sectas, órdenes).

Organizaciones protectoras, que protegen a las personas del peligro (departamentos de policía, ejército, departamentos de bomberos).

Organizaciones gubernamentales o nacionales, que satisfacen la necesidad de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, municipios y cortes). El público en general es el principal beneficiario.

Organizaciones sociales o asociaciones de beneficios mutuos, que cubren las necesidades sociales de las personas que desean tener contacto con otras así como, identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos). Los miembros son los principales beneficiarios.

1.4 MODELOS TEÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Entre los distintos paradigmas que existen para concebir la organización, Rodríguez, (1998) destaca cuatro tipos o modelos teóricos dominantes, que tienen su aparición en períodos cronológicos sucesivos y que surgen como una forma de comprender mejor la realidad organizativa.

1.4.1 El modelo racional cerrado (1900-1930).

A través de este paradigma se persigue lograr el máximo de efectividad mediante la consecución de unas metas predeterminadas. A los individuos no se les pide que participen en la definición e identificación de las metas, sino exclusivamente que las pongan en práctica, lo cual implica un desarrollo acrítico y embrutecedor del ser humano cuyas consecuencias entrañan graves riesgos.

Los modelos racionales se centran de una forma persistente en los sistemas de control. En tal sentido, que las estructuras tenderán a ser centralizadas y jerarquizadas, donde la mayor parte de los miembros están excluidos del ejercicio de ese control y, por tanto, solo podrán obedecer.

Esta concepción acerca de las organizaciones y de los individuos considera al sistema social como algo mecánico, estable y seguro, que opera en un sistema cerrado y, por tanto planificable, predecible y controlable. En este sentido, se han llegado a calificar a las organizaciones adscritas al sistema racional cerrado como "organizaciones sin gente".

Dentro de este paradigma se incluyen cuando menos cuatro modelos teóricos: dirección científica del trabajo, el modelo burocrático, la dirección administrativa y la conducta administrativa.

1.4.2 El modelo natural cerrado (1930-1960).

Este modelo surge como reacción al sistema racional y asume la existencia de ciertas necesidades que debe cubrir el sistema para sobrevivir y, consecuentemente, todos intentarán descubrir, de una u otra forma, los mecanismos mediante los cuales se satisfacen esas necesidades. El entorno, igual que en el sistema racional tradicional, queda relegado a una variable más, concentrando su atención en la actividad organizacional interna y en sus efectos sobre los participantes, considerando, lógicamente, la organización como un sistema cerrado. La forma de concebir el comportamiento humano es de carácter evolutivo, orgánico y espontáneo.

Los modelos teóricos que se encuentran dentro del sistema natural cerrado son: la escuela de relaciones humanas y el modelo cooperativo de Chester Barnard, quien sostiene que la supervivencia de una organización depende del mantenimiento del equilibrio en ella, tanto desde el punto de vista interno como externo.

1.4.3 El modelo racional abierto (1960 y 1970).

Este modelo subraya la interdependencia de las partes de todo sistema, su interacción permanente con el entorno, independientemente de la complejidad y variabilidad de la naturaleza de su estructura y de la turbulencia del entorno con el que se enfrenta. Se consideran a las organizaciones desde su dimensión social como sistemas débilmente acoplados donde la transmisión de información es vital. Como sistemas abiertos en su permanente interacción, las organizaciones deben defenderse para preservar su identidad.

Las organizaciones vistas como sistemas abiertos, tienen límites, donde los individuos que pertenecen a la organización, no pertenecen de forma integral a la misma, porque sólo una parte de las conductas y de sus actividades se desarrollan dentro de sus límites; el resto las desarrollan en otros sistemas sociales y, a veces, de forma simultánea. Lo anterior se conoce como sistemas jerarquizados donde todo sistema es a su vez subsistema de otro, lo que plantea dificultades para delimitar fronteras y límites entre uno y otro.

El enfoque sistémico de la organización y las teorías de contingencia surgen a partir de este modelo.

1.4.4 El modelo natural abierto (1970 y 1990).

Este modelo pone énfasis en el entorno como determinante de la estructura, de la conducta y de la dinámica de la organización. Las organizaciones desarrolladas dentro de este modelo, se les llama colectivistas. Tales organizaciones persiguen objetivos difusos y, en consecuencia, requieren estructuras menos formalizadas, tienden a minimizar las normas y procedimientos escritos, intentan eliminar las gradaciones de estatus entre los participantes, tomándose, sin embargo, en consideración las diferencias en intereses y preferencias. En suma, la calidad de los miembros es lo importante.

Las formas colectivistas exhiben bajos niveles de formalización y en cambio se oponen a modelos jerárquicos formalizados, organizándose de forma contraria al modelo prevalente de organización. Las organizaciones son vistas como sistemas orgánicos, imbuidas por un fuerte impulso para sobrevivir y para mantenerse así mismas, o como colectividades cuyos participantes tienen un interés común en la supervivencia del sistema y trabajan en actividades colectivas e informalmente estructuradas para lograr y asegurar este fin. De esta forma las organizaciones serán definidas como coaliciones de grupos de intereses contrapuestos, es decir, como sistemas menos definidos y ambiguos, menos acoplados estructuralmente.

El modelo de la contingencia estratégica (que considera a las organizaciones como coaliciones de alianzas temporales que se forman para desarrollar acciones conjuntas, transformarse en dominantes y erigirse en el grupo clave de influencia) y el modelo de la ecología de la población (que pone énfasis en la selección por parte del entorno para determinar las pautas del desarrollo organizacional) son ejemplos del modelo natural abierto.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura de una organización es el esqueleto de la organización que proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar.

1.5.1. Dimensiones de la estructura organizacional.

Según Robbins, (1987b) toda estructura está constituida por tres dimensiones:

1.- *Complejidad*, es el grado de diferenciación de las actividades y puede ser horizontal (se refiere al grado de separación horizontal entre las unidades), vertical (se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional) o espacial (se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos).

2.- **Formalización**, es la aplicación de las reglas y procedimientos y el grado de libertad para los mismos.

3.- **Centralización**, se refiere al individuo en el que reside la autoridad para la toma de decisiones.

Dependiendo de la dinámica de las tres dimensiones anteriores, pueden existir diferentes tipos de estructuras, por ejemplo, estructuras mecanicistas y orgánicas, estructuras simples, funcionales, de producto y matriciales.

1.5.2 Tipos de estructura.

Estructura mecanicista y orgánica.

La *estructura mecanicista*, se caracteriza por una gran complejidad, sobre todo por una fuerte diferenciación horizontal, mucha formalización, una red limitada de información, casi siempre una comunicación descendente y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

La *estructura orgánica* por su parte tiene poca complejidad y formalización, posee una amplia red de información, por medio de la comunicación lateral, ascendente y descendente y supone una fuerte participación en la toma de decisiones. Es una estructura flexible que se adapta a las circunstancias.

La *burocracia* es el ejemplo más representativo de una estructura mecanicista. En 1947, Max Weber (citado en Robbins, 1987b) atribuye las siguientes características a este modelo:

- **División del trabajo** en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
- **Jerarquía bien definida de la autoridad**, donde hay una estructura formal de niveles múltiples con una jerarquía de puestos o cargos. Cada cargo inferior se halla bajo la supervisión y control de otro superior
- **Gran formalización**, que garantiza la uniformidad y regula el comportamiento de los empleados, existiendo una gran dependencia respecto a las reglas y procedimientos formales.
- **Naturaleza impersonal**, donde las sanciones se aplican de modo uniforme e impersonal, a fin de evitar que intervengan la consideración de la personalidad de los individuos y las preferencias personales.

- **Decisiones de empleo basadas en los méritos**, donde las decisiones de promoción y la selección se basan en cualidades técnicas, en la competencia y en el desempeño del candidato.
- **Posibilidad de seguir una carrera**, donde los empleados deben seguir una carrera dentro de la organización. A cambio de ese compromiso profesional, se les da empleo permanente, es decir, no pierden su trabajo aun cuando ya no sean muy eficientes o sus habilidades se tornen obsoletas.
- **Separación neta entre el trabajo en la organización y la vida personal**, para impedir que las exigencias e intereses de la vida personal interfieran con la conducta impersonal y racional de las actividades organizacionales, ambas se mantienen totalmente separadas.

Robbins, (1987a) sostiene que la *burocracia* está expuesta por lo menos a cuatro riesgos, que pueden surgir de la necesidad de humanizar la organización y de usarla como un estímulo para el desarrollo personal y la autorrealización:

1.- Cambio rápido e imprevisto, donde la burocracia al manejar con eficiencia los acontecimientos rutinarios y predecibles de los asuntos humanos, no se adapta bien al cambio tan rápido como el ambiente lo requiere en nuestros días.

2.- Crecimiento de tamaño, donde la altura de la pirámide burocrática carece de límites naturales, pero en la práctica el elemento de complejidad casi siempre acompaña al aumento de tamaño.

3.- Mayor diversidad, donde la exigencia de personal especializado con un carácter heterogéneo para lograr una competencia hace que la estructura piramidal de la burocracia se desmorone.

4.- Cambio en el comportamiento gerencial, debido a:

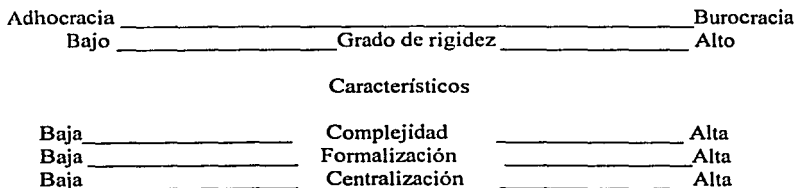
- Un mejor conocimiento de las necesidades complejas y cambiantes que ha venido a reemplazar una idea mecánica de la naturaleza humana.
- La modificación del concepto de poder coercitivo por uno basado en la colaboración y razón.
- Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en los ideales humanísticos-democráticos.

La contraparte de la burocracia sería la *adhocracia*, la cual representa una estructura orgánica. Así, en la adhocracia, aunque existe división del trabajo, los trabajos que la gente hace no son estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente eficientes y entrenados para manejar diferentes problemas. Su entrenamiento formal los ha endoctrinado para manejar una serie de problemas. Necesitan un número limitado de reglas formales y poca supervisión directa, porque su entrenamiento les ha inculcado estándares de conducta profesional. Aunque esta estructura es baja en centralización, el profesional puede responder con rapidez a los problemas, ya que no se puede esperar que la alta gerencia posea la experiencia para tomar las decisiones necesarias (Robbins, 1987a).

Se puede pensar que las adhocracias son equipos temporales de empleados cuyas tareas y responsabilidades cambian conforme pasan los empleados de proyecto en proyecto (Robbins,1987a).

La estructura organizacional, podrá ser burocrática o adhocrática, según sea el grado en que se presenten las tres dimensiones de la estructura organizacional. Así se pueden manifestar prácticas distintivas de burocracia cuando existe mucha formalización, centralización y complejidad o bien prácticas de adhocracia, cuando se presenta poca complejidad, formalización y descentralización. (Véase figura 1.1).

Figura 1.1 Continuo de burocracia y adhocracia (Robbins,1987b).



Estructura simple.

Son estructuras que no son complejas, tiene poca formalización y la autoridad está centralizada en una sola persona. En general son más orgánicas que mecanicistas.

Estructura funcional.

Su característica distintiva es que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines, actividades tales como la mercadotecnia, contabilidad o fabricación. Goza de gran aceptación, debido a su compatibilidad con la estructura burocrática. Es decir, maximiza los ahorros obtenidos con la especialización y reduce la duplicación de personal y equipo. Los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros "hablan el mismo lenguaje".

Estructura por producto.

Se estructura una organización a partir del producto. Cada grupo es responsable de su propio producto, incluyendo aspectos como ingeniería, fabricación, montaje y mercadotecnia. La principal ventaja de esta modalidad es la responsabilidad, donde el control del producto está centralizado. La principal desventaja es la necesidad de coordinar las actividades entre las estructuras del producto y la duplicación de funciones dentro de las

diversas estructuras, duplicando a la vez el número de personal que trabaja en adquisiciones.

Estructura matricial.

Combina estructuras funcionales y de producto. Procura aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias, es decir, agrupa a los especialistas en materias afines, con lo cual reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. La desventaja fundamental es la dificultad de coordinar las tareas de los especialistas funcionales, de modo que sus actividades se cumplan en los plazos establecidos y no rebasen el presupuesto. La estructura por producto, en cambio, ofrece ventajas y desventajas contrarios a este tipo de estructura. Facilita la coordinación entre las especialidades para cumplir con los plazos y no rebasar las metas del presupuesto. Más aún, con ella se logra una clara responsabilidad por todas las actividades relacionadas con un producto, pero se da una duplicación de costos y actividades.

La elección de un cierto tipo de estructura, dependerá de acuerdo al beneficio de poder de quien la controla, según convenga que sea una estructura que mantenga o aumente el control. Las estructuras de una organización como tales no son reales sino que más bien se definen de acuerdo a la percepción de los individuos y de acuerdo a sus preferencias individuales a realizar ciertas actividades (roles) y a ocupar ciertas posiciones (estatus). Según sea la percepción que se tenga de la estructura, el individuo estará en condiciones de aclarar qué actividades debe hacer, a quién reporta o acude en caso de un problema, modelando o restringiendo sus actitudes e impulsando el alcance de niveles más altos de rendimiento.

1.6 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.

1.6.1 Qué son los conflictos y cuál es su funcionalidad.

Sexton (1994) sostiene que los conflictos dentro de una organización, con frecuencia se producen en el punto en que otros sistemas de la organización funcionan inadecuadamente y, por ende, atraen la atención hacia esos campos problemáticos y generan una búsqueda de soluciones y mejoramientos. El conflicto provoca frecuentemente cambios o reasignaciones de las recompensas o los recursos existentes o futuros, cambiando en esa forma y de manera fundamental, ciertos aspectos importantes de la organización.

Los conflictos inician la búsqueda de un modo para resolverlos o aliviarlos y, por ende, conducen a innovaciones y cambios. Al mismo tiempo, los conflictos no sólo conducen a buscar cambios, sino que, además hacen que los cambios sean más aceptables e incluso deseables. Se activa a las personas, a veces, esforzándolas simplemente a reducir dicho conflicto y sus consecuencias desagradables; en otras, el conflicto impulsa a realizar ciertas actividades.

Un conflicto es una pelea o un choque que implica a dos o más personas, opuestas unas a otras; se trata pues, de un suceso entre personas o entre unidades, e implica un tipo particular de interacción, cuyas raíces revelan mucho al respecto. Los conflictos aparecen cuando se ven perspectivas de privaciones relativas, como fruto de las acciones de otros o las interacciones con ellos.

1.6.2 Situaciones conflictivas.

Sexton, (1994) distingue las causas de los conflictos como numerosas. Los elementos de ello, crean condiciones que afectan la percepción y la motivación de los miembros de la organización, de tal modo que se produzcan conflictos; por lo tanto, existe un conjunto de variables intermedias que transforman las formas estructurales en variables conductuales. Las numerosas estructuras de la organización que producen conflictos parecen alimentar cuatro tipos principales de variables intermedias o situaciones de organización:

1.-Situaciones de ganancia o pérdida.

Esta variable intermedia se desarrolla cuando dos personas o dos unidades tienen metas que no pueden existir simultáneamente.

Las metas incompatibles son muy difíciles de resolver y con frecuencia su resolución resulta imposible. Quizá lo único que pueda servir para allanarlas es el arbitraje.

2.-Competencia por la utilización de los medios.

Los conflictos derivan de las ideas relativas a los medios apropiados de quien dispondrá de ellos. Esto puede involucrar la dependencia compartida de recursos limitados y problemas de programación, los casos que se centran en decisiones de presupuestos, la distribución de los recursos de capital y los esfuerzos hechos por ciertos departamentos para asegurarse de que el departamento de personal les dé un suministro adecuado.

Los medios incompatibles que conducen a conflictos pueden reducirse o eliminarse buscando otro conjunto de medios que sean más aceptables para todas las partes interesadas. Esta fuente de conflictos parece conducir a relaciones creativas, mucho más frecuentemente que los conflictos de otros tipos y, por ende, producir con mayor facilidad innovaciones e inventos.

3.-Incongruencia de estatus o jerarquía.

Este conflicto deriva del hecho de que las personas desean saber dónde se encuentran con relación a otras, o sea, cuál es su estatus, lo cual se complica si se considera que en realidad hay muchas jerarquías de estatus y la posición de una persona nunca es la misma en todas. Generalmente se considera que quienes dan órdenes o inician acciones

para otros tienen un estatus más elevado que quienes las reciben o deben perseguir el trabajo iniciado.

Las incongruencias de estatus pueden ser activadoras, en el sentido de hacer que una persona comprenda que su desempeño y su preparación deben mejorarse, para alcanzar una posición más compatible con su estatus. Esto no es fuente de innovación, pero puede promover las motivaciones individuales; por otra parte, la incongruencia de estatus puede producir una forma destructiva de conflicto que conduzca a una hostilidad amarga y prolongada, más que a cambios en el talento del individuo, el desempeño o los ascensos del mismo.

4.-Diferencias perceptuales.

Las personas que ven las cosas de modo diferente, con frecuencia entran en conflicto. En las organizaciones, los individuos ven las cosas de manera distinta por numerosas razones; entre ellas, los diversos factores de ubicación. A menudo se observa que las personas situadas en diferentes departamentos funcionales sostienen diferentes opiniones de lo que es bueno para la compañía y de cómo deben hacerse las cosas.

Tales diferencias, cuando sirven para ampliar la visión de las partes antagonistas o cuando atraen sobre los problemas la atracción de personas situadas más arriba en la organización, pueden ser muy valiosas para detectar fallas serias en el funcionamiento general de una entidad. El problema consiste en impedir que esas percepciones devengan rígidas, de tal modo que los conflictos se hagan fijos, esto puede facilitarse ya sea con la rotación planeada de puestos, programas de entrenamiento o comités.

El conflicto no es del todo malo, sino que más bien puede derivar en resultados productivos o no productivos. Así, pues, una visión más positiva del conflicto es concebirlo como prácticamente inevitable y buscar la manera de que pueda ofrecer resultados constructivos (Davis y Newstrom, 1999).

1.6.3 Ventajas y desventajas de los conflictos.

Ventajas:

- Las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados.
- Les da energía para ser más creativas y para experimentar con nuevas ideas.
- Salen a la superficie problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.
- Una vez resuelto el conflicto, los individuos pueden comprometerse más intensamente con el resultado gracias al hecho de haber intervenido en su resolución.

Desventajas:

- En el nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse.
- Puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos.
- En el nivel individual, algunos sujetos pueden sentirse vencidos, mientras que la identidad de otros se resentirá, lo que incrementará los niveles de tensión personal.
- Previsiblemente, el nivel de motivación de algunos empleados se reducirá.

1.6.4 Manejo de situaciones conflictivas.

Sexton, (1994) ha propuesto tres estrategias para manejar las situaciones conflictivas.

1.- *Hacer que funcione el sistema.*

El sistema permanece igual, pero se modifican algunos de sus elementos, a fin de hacer que las disposiciones actuales sean más funcionales.

2.- *Desarrollo de maquinaria adicional.*

Una alternativa para la modificación de algunos de los elementos del sistema es alterar éste, agregando o reemplazando elementos.

3.- *Cambio de la estructura institucional para eliminar las causas de conflictos.*

Se requiere un cambio importante en la organización como la creación de nuevos puestos o departamentos.

Los tres puntos anteriores, engloban el concepto de negociación, la cual según Davis y Newstrom (1999) es la búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Aunque pueden haber diversas reacciones al conflicto que no necesariamente tengan como objetivo la resolución del mismo. Wexley y Yulk (1990) mencionan el abandono o allanamiento como intentos de evitar la confrontación acerca de intereses o valores en conflicto. Por otro lado, la persuasión, la coerción, la negociación y solución integrativa de problemas, son formas de confrontación con consecuencias diferentes para la resolución del conflicto.

Las organizaciones deben mantener un sistema lo suficientemente viable para alcanzar sus tareas primordiales. En suma, necesitan estabilidad y continuidad, así como adaptación e innovación, de ahí la importancia del cambio organizacional (Kast y Rosenzweig, 1998).

1.7 TRABAJO EN GRUPO.

Los grupos constituyen y son un elemento importante en el estudio de la conducta organizacional. Un grupo es una colección de personas que interactúan la una con la otra regularmente durante un período y se perciben así mismas como mutuamente dependientes

respecto al alcance de una o más metas comunes (Davis y Newstrom, 1999; Hodgetts y Altman, 1981).

1.7.1 Clasificación de los grupos.

Existen muchos tipos diferentes de grupos dentro de las organizaciones. Para fines de clasificación Hodgetts y Altman, (1981) pueden distinguir tres tipos:

1.- Grupos funcionales.

Se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales, y tienden a conservar su existencia durante un período indefinido. Por lo tanto los objetivos, las interacciones, las interdependencias y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la organización misma.

2.- Grupos de trabajo o tarea.

Son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito.

3.- Grupos de intereses y amistad.

Se forman basándose en gustos, preferencias o actividades comunes.

Existen multitud de razones para que las personas se unan a los grupos, Hodgetts y Altman (1981), resaltan entre las razones más evidentes, las siguientes:

- Satisfacción de alguna necesidad.
- Proximidad y la interacción constante.
- La similitud entre las personas y,
- La realización de ciertas actividades y metas.

1.7.2 Componentes estructurales de los grupos.

Para entender plenamente la conducta de grupo es preciso examinar sus componentes estructurales. Estos elementos según Hodgetts y Altman (1981) son:

a) La composición del grupo, es el grado en que las necesidades, motivos y personalidades de las personas que conforman el grupo son similares o variadas. En el primer caso se tratan de grupos homogéneos y en el segundo de grupos heterogéneos. Se ha visto que los grupos homogéneos son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias, aunque esto puede generar a menudo un exceso de conformismo. Por otro lado los grupos heterogéneos son muy eficaces para tareas complejas, sobre todo las que requieren de planteamientos innovadores para resolver problemas.

b) Las normas, son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo. Dichas normas le proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás miembros, ayudándole con ello a prever las

acciones de los demás y preparar una respuesta apropiada. Las normas estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar.

c) Los papeles o roles, son conductas esperadas, percibidas y realizadas de cómo se debe de comportar un individuo en una forma específica, que con frecuencia es en función del puesto que el individuo ocupa. De esta manera se podrían clasificar los roles en tres tipos: el rol esperado, el rol percibido y el rol actuado; lo que se espera, lo que se cree y la manera en que realmente se comporta un individuo.

d) El status, es el nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un grupo o una organización, que desempeña un papel importante en la manera de tratar a una persona.

e) La cohesividad, es el término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo. Cuando el grado de cohesión es elevado, los miembros se sienten motivados para permanecer dentro del mismo; cuando es bajo, los miembros tienden a abandonar el grupo. Las dos variables más sobresalientes en la cohesión del grupo son la interacción y la productividad del mismo.

f) El liderazgo, es el proceso mediante el cual se alcanzan las metas o necesidades del grupo, considerando características de los objetivos perseguidos, de los miembros del grupo y de la situación en la que se genera la unión grupal.

1.7.3 Etapas de la evolución de un grupo.

Independientemente del tipo de estructura que tenga una organización, es necesario el trabajo en equipo o en grupo para poder lograr las metas que persigue una organización. Un grupo ya sea formal e informal para lograr los objetivos organizacionales, emprende un contacto regular y acciones coordinadas. Las etapas comunes de evolución de un equipo o un grupo pueden describirse según Davis y Newstrom (1999) de la siguiente manera:

1.-Formación.

Los miembros comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y comienzan a fijar su atención en las tareas del grupo. En esta etapa prevalece una atmósfera de cortesía, y las interacciones son por lo general cautelosas.

2.-Ajuste.

Los miembros compiten por el prestigio y puestos de relativo control y discuten la dirección más adecuada del grupo. Presiones externas interfieren en éste, y surgen tensiones entre individuos a medida que éstos se afirman así mismos.

3.-Normalización.

El grupo comienza a operar en común en forma cooperativa y se alcanza un equilibrio tentativo entre fuerzas en competencia. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual y la sensación de cooperación es cada vez más evidente.

4.-Desempeño.

El grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Se desempeñan roles funcionales y se les intercambian fluidamente cuando es necesario; las tareas son eficientemente cumplidas.

5.-Desintegración.

Se disuelven las relaciones sociales intensas entre los miembros. Esto es cada vez más frecuente en organizaciones flexibles, las cuales se caracterizan por grupos temporales.

Advertir a los equipos de trabajo acerca de estas probables etapas puede ser útil para sus miembros y líderes. La conciencia a este respecto de todos los miembros de equipos puede ayudarles a comprender mejor lo que ocurre y a enfrentar los problemas implicados.

El grupo es más que la suma de sus miembros individuales. Sin embargo sus metas, interacciones y desempeño están determinados en gran parte por las características individuales de sus miembros. Las tres principales características son: características biográficas y físicas, las capacidades e inteligencia, y la personalidad. Estas tres determinan la contribución que una persona hace al grupo, lo que desea aportar al mismo y el grado al que el individuo interactúa con los demás miembros para la consecución de metas (Hodgetts y Altman, 1981).

Muchos grupos dentro de las organizaciones tienen un período de vida indefinido. Otros son más temporales. En cualquier caso, las organizaciones deben adaptarse a las condiciones de cambio a las que están expuestas continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades; es facilitado por un proceso de renovación integrado que es también revisado a la luz de la experiencia. Los esfuerzos para el mejoramiento de la organización están mejor enfocados con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con los objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio (Kast y Rosenzweig, 1998).

1.8 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Muchas de las discusiones a cerca del cambio organizacional sostienen que éste no sería necesario si las personas hicieran correctamente sus trabajos en primer lugar. De esta manera se sostiene que el cambio es consecuencia del fracaso de las personas para crear organizaciones continuamente adaptables (Weick y Quinn, 1997). Esto es discutible si consideramos las continuas exigencias externas a las que se ven expuestas las organizaciones que inevitablemente requieren de que se realice un cambio en ellas, no necesariamente por la ineficiencia del personal que tienen a su cargo, sino porque es necesario un cambio para adaptarse a las demandas ambientales para que pueda sobrevivir la organización y pueda ser competitiva.

Lewin (1998) por su parte sostiene que no se puede comprender a un sistema organizacional hasta que se trata de cambiarlo.

Las características de las organizaciones actuales, como las características del trabajo, han sufrido profundos cambios en las últimas décadas que afectan a los aspectos estructurales, a las pautas de legitimación, a los sistemas de valores que regulan la dinámica de las organizaciones y su incardinación en el sistema social, al propio concepto de trabajo, a la relación entorno interno - entorno externo, que se está ampliando casi a un nivel planetario, y finalmente, a la consideración de los componentes culturales. Así pues la organización no se comporta de forma permanente como un sistema racional, es decir, como una estructura coordinada e interdependiente, dinámica y dirigida a unos fines explícitos; tan solo lo hace en momentos puntuales y en lugares específicos. Las organizaciones aparecen en sus dinámicas habituales como contextos caracterizados más por el caos que por el orden. Esto es comprensible si consideramos la gran diversidad de intereses existentes en ellas, la competición de carreras, las definiciones continuas de rol y la incertidumbre del comportamiento y de los recursos. En consecuencia, ese pretendido orden ha de ser restablecido de forma constante. Por ello, hablar o percibir la organización bajo la imagen de orden y la estabilidad es más una esquematización que una evidencia empírica (Rodríguez, 1998).

El cambio ocupa un lugar preponderante dentro del estudio de la viabilidad organizacional. Este tipo de cambio apropiado permite que una organización conserve su viabilidad dentro del entorno cambiante. El reto es crear el cambio que aumente o renueve la viabilidad de la posición de una organización dentro de su entorno. La renovación no solo implica innovación y cambio. También representa un proceso enfocado a hacer que los resultados del cambio estén acordes con los objetivos de la organización. Aún cuando el entorno de una organización está cambiando de manera continua el grado de cambio requerido para una organización determinada podrá variar. Por tanto, las organizaciones tienden a pasar a través de periodos de estabilidad y cambio, a medida que reaccionan a ayudar a modelar su entorno. Estos periodos varían con el paso del tiempo (Hicks, 1987).

Los cambios dentro de una organización que pueden mejorar su adaptación, según Hicks, (1987) pueden ser de varios tipos:

- **Cambios tecnológicos**, incluyendo nuevos productos o servicios y nuevos procesos.
- **Cambios estructurales**, incluyendo nuevas políticas o procedimientos.
- **Cambios humanos**, incluyendo nuevas técnicas promocionales o nuevo personal.

No es posible señalar que alguno de estos cambios necesariamente sea más importante; lo relevante es la mezcla total.

Lewin, (1988) conceptualizó al cambio como un proceso de tres pasos:

1.- **Descongelamiento.**

Significa que las antiguas ideas y prácticas deben ser desechadas para que sea posible aprender nuevas, lo cual es tan difícil como el aprendizaje de nuevas.

2.- Cambio.

Es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este proceso implica a ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de nuevas maneras. Puede convertirse en una temporada de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación. Afortunadamente, también es común que el paso del cambio se combine con la esperanza, el descubrimiento y la emoción.

3.- Recongelamiento.

Es la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas son aceptadas emocionalmente e incorporadas al comportamiento rutinario de los empleados.

Cuando en un sistema social ocurren cambios menores, éstos son absorbidos muy pronto por los ajustes en el interior del sistema, con lo que se recupera el equilibrio. Por el contrario, un cambio significativo o una serie de pequeños pero veloces cambios pueden desequilibrar a una organización y reducir seriamente sus progresos. Cuando una organización se encuentra en un estado de desequilibrio, en cierto sentido sus partes operan en oposición entre sí en lugar de hacerlo armónicamente (Davis y Newstrom, 1999).

Por ello es importante que al ocurrir o promover un cambio organizacional, se consideren los recursos técnicos, materiales y humanos con los que se cuenta y las condiciones de los mismos para poder hacer frente a los requerimientos de la competencia situacional. Además es de suma importancia no dejar de lado la cultura organizacional y los elementos que la forman, tales como valores y normas que rigen al sistema organizacional y que le confiere una identidad y trayectoria propias. Ya que la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización. De esta manera la resistencia al cambio pueda ser menor, al corresponder con las propias actitudes y necesidades de los miembros de la organización, así como a los valores y normas que conforman la cultura organizacional.

En síntesis, podría decirse que el manejo del cambio organizacional se enfoca a la implementación y como meta final el éxito de la institucionalización de la nueva tecnología, cultura, estrategia y los acuerdos laborales. De esta manera se podrían identificar tres características de esquemas pertinentes para el cambio: la causalidad (atribuciones utilizadas para entender las causas del cambio), la valencia (la comprensión y la significancia del cambio) y las inferencias (las predicciones de los resultados futuros). El cambio organizacional podría vislumbrarse como una manera de distribuir justicia a partir de ayudar a las personas a adoptar aquellas habilidades necesarias para lograr el éxito laboral y acceder a las nuevas recompensas que provee el nuevo sistema organizacional (Rosseau, 1997).

El cambio organizacional es provocado porque en el sistema existen dificultades o fracasos para adaptarse. Y ese cambio nunca tiene un inicio porque nunca se detiene (Weick y Quinn, 1997).

1.8.1 Desarrollo organizacional.

French y Bell (1981) crearon un nuevo enfoque integrado del cambio, conocido como desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

El DO se basa en los siguientes supuestos acerca de los individuos, los grupos y la organización:

Individuos:

- La gente desea crecer y madurar.
- Los empleados tienen mucho que ofrecer.
- La mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir.

Grupos:

- Grupos y equipos son decisivos para el éxito organizacional.
- Los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual
- Los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Organización:

- Controles, políticas y reglas excesivos son nocivos
- El conflicto puede ser funcional si se canaliza adecuadamente.
- Las metas individuales y organizacionales pueden ser compatibles.

Las *características* del desarrollo organizacional son los siguientes y se representan en la figura 1.4.

- *Valores humanísticos.*

Estos valores son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva.

- *Uso de agente de cambio.*

Su función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio usualmente actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema, al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Los agentes pueden ser internos o externos.

- **Resolución de problemas.**

Supone la capacitación de los participantes para que sean capaces de identificar y resolver sus problemas más importantes.

- **Aprendizaje vivencial.**

Los participantes aprenden mediante experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, discutiendo y analizando sus experiencias inmediatas.

- **Intervenciones en muchos niveles.**

Es el desarrollo de actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral a partir del aprendizaje, la adaptación y la mejora continua, al enfrentarse u ocurrir ciertos problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional.

- **Orientación a contingencias.**

Se refiere a los métodos flexibles y pragmáticos que se seleccionan y adaptan sus acciones a fin de que respondan a las necesidades evaluadas.



Figura 1.4 Características del desarrollo organizacional (Davis y Newstrom, 1999).

El proceso de DO incluye los siguientes pasos:

- 1.-Diagnóstico inicial
- 2.-Recolección de datos
- 3.-Retroalimentación y confrontación de datos
- 4.-Planeación de acciones y resolución de problemas
- 5.-Uso de intervenciones
- 6.-Evaluación y seguimiento.

De esta manera es posible modificar el clima organizacional mediante una intervención de tipo de desarrollo organizacional. Sin embargo para lograrlo es preciso identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercerse una acción y una cierta forma de control. También se deberá de tener en cuenta las interrelaciones posibles entre las dimensiones y el hecho de que un cambio en éstas (por ejemplo a nivel de la comunicación) puede desencadenar perturbaciones en otra (los mecanismos de toma de decisiones pueden verse afectados por una variación en la dimensión precedente). Todo cambio a nivel del clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. Los actores de un sistema organizacional dado, primero, deben tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario una cierta madurez frente a la situación que se vive (Brunet, 1987).

El beneficio de este programa es que permite mejoras amplias al manejar los cambios de una organización, tales como una mayor motivación, productividad, calidad de trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Aunque es lento y de alto costo (Davis y Newstrom, 1999).

1.8.2 Cultura organizacional.

La cultura es importante cuando se genera un cambio organizacional continuo, porque permite integrar los múltiples cambios y les otorga legitimidad promoviendo la adaptación a los mismos. Es un esquema de interpretación a partir del cual se evalúan los cambios que se están dando. De esta manera el cambiar la cultura es cambiar el clima organizacional (Weick y Quinn, 1997).

Paradójicamente, la mayoría de las teorías organizacionales ha ignorado las premisas ideológicas, intentando ser neutras y justificando esa neutralidad al poder aplicarse para muy diferentes fines, lo cual implica que puede servir de base para dirigir la acción hacia metas racionales e irracionales, éticas y no éticas. De hecho, cuando pensamos en las organizaciones como sistemas que persiguen metas y aspiran a satisfacer los intereses de todos sus miembros, no hacemos otra cosa que usar la lógica de la ideología dominante. Incluso en las organizaciones más abiertas y democráticas existen modos de dominación que permiten a ciertas personas adquirir y mantener su influencia sobre otras a través de sutiles procesos de socialización. Por tanto cuando se hable de las organizaciones habrá de

hacerse desde estos parámetros, con estas limitaciones y con sus propios significados históricos y culturales, que son, aquellos que la autentifican (Rodríguez, 1998).

Según Rodríguez, (1998) cultura podría ser definida como el adhesivo social que mantiene unidos a sus miembros en torno a un proyecto. La cultura opera en 2 niveles, en función de su visibilidad externa y su resistencia al cambio. En el plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de la organización y que tiende a perdurar a lo largo del tiempo. En el plano más visible, la cultura representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización, que suelen transmitirse a través del proceso de socialización. En este último nivel, la cultura está más abierta al cambio y es más fácilmente modificable.

Así podría hablarse de una cultura organizacional, la cual es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones (Davis y Newstrom, 1999).

El contexto cultural dota a los individuos de una amplia gama de códigos y lenguajes, así como de una racionalidad y estructura emocional a través de las cuales construyen la realidad, dan sentido y significado a las situaciones y acontecimientos con los que se enfrentan. Cada persona posee un marco de referencia cultural organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores, haciéndolos poseedores de una visión única del mundo, a partir de la cual actúan. A través de la cultura los individuos pueden reconocer si cuanto acontece en el entorno es normal o no, y ajustar así sus comportamientos a los códigos de normalidad del contexto cultural del que se trate (Rodríguez, 1998; Davis y Newstrom, 1999).

La cultura en una organización ayudará a sus miembros de forma gradual, y a través de los modelos de interacción que se establecen entre ellos, del lenguaje usado, de las imágenes y de las rutinas consolidadas, a asumir como evidentes, como plenamente lógicos y justificados todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en la organización, dotándoles de explicaciones históricas suficientes para legitimizarlos. La cultura vista desde esta perspectiva, ha hecho que se reconsideren, los procesos de cambio organizacional, pues tradicionalmente, sólo se tenían en cuenta aquellos que estaban generados por desajustes en la estructura, en la tecnología o en las habilidades y motivaciones de los individuos. No se consideraba que los cambios también pueden depender de las alteraciones producidas en las imágenes y valores que guían nuestras acciones y que en la mayoría de los casos un cambio organizacional implica un cambio cultural (Rodríguez, 1998).

La cultura de una organización se manifiesta en un amplio abanico de formas. Una de las más importantes es a través de sus tabúes, mitos, ritos, historias y leyendas, que tienden a exagerar las virtudes de esa organización y de sus miembros. Los tabúes son los límites mediante los cuales se establecen límites claros en relación con lo que está permitido y con aquello que no lo está, y mantienen aquellos ritos y ceremonias que ayudan a la socialización de los miembros reafirmando los valores de la organización. También se manifiesta a través de las creencias que se mantengan acerca del significado del trabajo, de la naturaleza humana y las relaciones sociales y el entorno donde se opera. Existen también manifestaciones físicas tales como la arquitectura, distribución de espacios, decoración, símbolos, logotipos, uniformes, todo ello que hace que un individuo pueda identificarse mejor entre sí y con la organización, fomentando la cohesión grupal y vinculación con la organización. Estas manifestaciones físicas, además contribuyen a dar la imagen con la que la organización desea ser percibida desde el exterior.

Davis (1986) menciona que es importante destacar que ninguna cultura es "mejor" que la de otras organizaciones; la cultura depende evidentemente de las metas, industria y competencia de una organización, así como de otros factores de su entorno. Dentro de un contexto organizacional, la cultura adquiere relevancia porque tiende a desarrollar en cada persona ciertos patrones de motivación y de adherencia a la organización que se traducirán en futuras actitudes que pueden afectar en la forma en que las persona perciben sus empleos e incluso la vida en general.

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben ser capaces de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación (Davis y Newstrom, 1999).

1.9 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciban de forma distinta. Su visión del entorno pasa por el filtro de la percepción, es decir, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas; tendiendo a actuar sobre la base de ella. Las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así, podríamos decir que según la necesidad que deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción. En el caso de las necesidades, lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean (Arias, 1989; Davis y Newstrom, 1999).

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". A partir de esto puede decirse que el concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo. El individuo desarrolla un esfuerzo, es decir, manifiesta una conducta, condicionada en parte por su ambiente cultural y por la

organización. Dicho esfuerzo tiene por objeto, alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a recompensas. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (Rodil y Mendoza, 1979).

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *move*, que significa mover. Se puede considerar como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Es algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto". Todas estas descripciones, según Hodgetts y Altman, (1981) parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación. Estos se asocian con:

- Lo que le confiere energía a la conducta humana.
- La forma en que se dirige o encauza esta conducta.
- La manera en que se puede sostener la conducta.

Hodgetts y Altman (1982) concluyen que la motivación es un proceso complejo, donde las personas responden de manera muy distintas a los estímulos. En primer lugar la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir. Los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos están en conflicto entre sí. Como resultado es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre. Además las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas; la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. Además cabe aclarar que la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad, por ello es difícil reducir el estado de desequilibrio en el que se encuentra el individuo al querer satisfacer sus necesidades.

Dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas que no logró resolver ese estado interno de desequilibrio: la conducta constructiva o la conducta defensiva. Ambas conductas son ejemplos de estados de frustración, que es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares. La conducta constructiva es el resultado que se obtiene cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o el deseo era poco realista o innecesario, y limitarse a no hacer absolutamente nada. La conducta defensiva es la segunda reacción ante la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger a nuestro propio ser contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestimación. Por lo común, la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática. Las distintas reacciones defensivas se conocen como mecanismos de defensa del yo, entre los cuales se encuentran: la racionalización, la proyección, la compensación, la regresión, la evasión, la represión (Hodgetts y Altman, 1981).

Existen ciertas recompensas que motivan la participación en la fuerza de trabajo y su desempeño; entre ellas están las compensaciones y beneficios otorgados por la empresa, las oportunidades de desarrollar una carrera profesional dentro de la organización, capacitaciones, promociones y la ocupación de un estatus formal. Lo importante para acceder a estas recompensas es determinar quién las distribuye, cómo es posible alcanzarlas y que los individuos a quienes se les otorgan entiendan el significado de su entrega (Rosseau, 1997).

1.9.1 Teorías de la motivación.

Algunas teorías de motivación se han ocupado de encontrar objetivos o motivaciones generales en los individuos comunes por su propia naturaleza humana, sin dejar de estar matizadas por la individualidad. Entre ellas se encuentran las siguientes teorías:

a) Teoría de Maslow.

Abraham Maslow, (1991) propuso una teoría sobre la motivación humana, relacionada con las necesidades y su efecto en la conducta. Los postulados de su teoría se basan en observaciones de personas que él suponía "autorrealizadas", incluyendo personajes históricos, individuos famosos e incluso amigos que admiraba.

Esta teoría afirma que el humano está sometido a dos conjuntos diferentes de estados o fuerzas motivacionales:

- 1.- aquellas que aseguran la supervivencia al satisfacer necesidades psicológicas y físicas (fisiológicas, de seguridad, amor, pertenencia y estima) y,
- 2.- aquellas que promueven la autorrealización de la persona, es decir alcanzar el propio potencial completo "volverse todo aquello que se es capaz de ser", en especial en el aspecto intelectual.

A partir del supuesto anterior se establece una jerarquía de necesidades como la que sigue:

1.- Necesidades fisiológicas.- entre las cuales se encuentran la comida, el agua, el oxígeno, el sueño, el sexo, la protección ante temperaturas extremas, la estimulación sensorial y la actividad. Estas necesidades son las más fuertes y urgentes para la supervivencia, y deben de gratificarse hasta cierto punto hasta que surjan otras necesidades; si solo una de ellas permanece sin satisfacer puede dominar a todas las demás.

2.- Necesidades de seguridad.- son el sentirse protegido, libre de peligro y de seguridad. Se refiere a la protección de objetos o situaciones potencialmente peligrosas o amenazantes; por ejemplo, los elementos de la naturaleza, la enfermedad física. La

amenaza es tanto física como psicológica (por ejemplo, "temor a lo desconocido") De ahí la necesidad de una rutina de la cual se pueda depender, de actividades estables y seguras, o bien de filosofías y religiones que organicen y den un sentido de seguridad a la vida de los individuos.

3.- Necesidades de amor y pertenencia.- se refieren a las relaciones afectivas con otros individuos, logrando vínculos de aceptación, confianza, afiliación y pertenencia.

4.- Necesidades de estima.- son aquellas que provocan en los individuos un deseo de ser valorados en su comunidad, en su trabajo y en su hogar y respetarse así mismos, haciéndose necesarios la aprobación, la competencia, el reconocimiento y el logro.

5.- Necesidades cognoscitivas.- engloba el conocimiento y comprensión, curiosidad, exploración, necesidad de significado y posibilidad de predicción.

6.- Necesidades estéticas.- implica a la belleza -en el arte y la naturaleza- simetría, equilibrio, orden, forma.

7.- Autorrealización.- alcanzar el potencial completo "volverse todo aquello que se es capaz de ser". Implica la realización de las potencialidades individuales sin ajustarse a los estereotipos.

La jerarquía de necesidades de Maslow se representa en la figura 1.5.



Figura 1.5 Jerarquía de necesidades de Maslow (Basada en Maslow 1954).

Según esta teoría, los individuos que logran la autorrealización, se consideran a sí mismos como seres íntegros, no como parcelas de hambre, miedo, ambición y dependencia. En términos generales esta teoría supone que los motivos superiores hacen su aparición sólo después de quedar satisfechos los más básicos, tanto en el ámbito evolutivo de la especie como en el desarrollo del individuo. Entre más alto se vaya en la jerarquía, la necesidad se vincula más con la experiencia vital y se vuelve menos biológica. Aunque existen excepciones, por ejemplo un artista hambriento que encuentra inspiración a pesar del hambre o un montañista que arriesga su vida tan sólo por la aventura. A esto se le llama una experiencia cumbre. Entre más alto se vaya en la jerarquía se vuelve más difícil satisfacer la necesidad; siendo metas a largo plazo y que sólo pueden lograrse mediante una serie de pasos. La búsqueda de metas que residen en gran parte en el futuro, es única de los seres humanos, aunque los individuos difieren en su capacidad para establecer y lograr tales metas. Los individuos lograrán la autorrealización de distintas maneras, a través de diferentes actividades y mediante rutas diversas y esto se relaciona con la experiencia, no con la biología (Blum, 1990; Davidoff, 1989; Gross, 1998 y Morris, 1992).

b) Teoría de Herzberg.

Herzberg (1970) hizo una investigación donde pidió a doscientas personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior).

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos. Básicamente la teoría dual, representada en la figura 1.6, dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad o la iniciativa, cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía en los compañeros, limpieza, etc, están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

| | | |
|-----------------|---|-------------------|
| Insatisfacción | 0 | No-insatisfacción |
| No-satisfacción | 0 | Satisfacción |

Figura 1.6 Escala dual, según Herzberg (Rodil y Mendoza, 1979).

Según esta teoría, es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta, que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esa razón se le denomina también teoría dual. Las prestaciones de tipo social tales como seguros de vida, eventos deportivos, fiestas de fin de año, solo tienden a evitar la insatisfacción, pero no logran la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa.

c) Teoría de Argyris.

Argyris (1979) plantea que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años a:

- Desarrollar de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe solo un equipo limitado de pautas de comportamiento.
- Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.
- Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

Las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Éstas requieren de que sus miembros se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de las empresas requiere que las personas que laboren ahí:

- Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

En conclusión es el urgente cambio del sistema tradicional en que operan las organizaciones, tratando de modificar su estructura.

d) Teoría de McClelland.

McClelland, (1989) sostiene que las personas están primordialmente motivadas por tres factores: uno de realización de logro; otro de afiliación y otro de poder. Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están más interesados en mantener contactos cálidos. La persona por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

La teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste 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 que los individuos de tal nación posean. Una serie de estudios en diversos países, para probar la presente teoría, ha encontrado resultados donde la motivación de logro es mayor en los países industrializados y la motivación de afiliación es más elevada en los países no industrializados. Dichos estudios consistían en pedir a las personas que relataran una historia que se les ocurriera al serles presentada una lámina para después clasificar los contenidos de las historias.

En general un individuo que no esté motivado en la realización de su trabajo dentro de una organización, puede manifestarlo a través de los índices de ausentismo que presenta o la rotación misma en la empresa. Donde el ausentismo puede ser causa de las experiencias de presión y tensión, provenientes del puesto de trabajo y de la organización, que no se resuelven satisfactoriamente, dando lugar a conductas de inadaptación en las que se pierde una gran cantidad de energía laboral y por ello el empleado incurre en el incumplimiento de sus obligaciones laborales. Por otro lado el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el estatus personal y profesional es algo que puede agudizarse en situaciones laborales donde los individuos no estén satisfechos, generándose de esta forma la rotación.

Según Lawler (1990) sería deseable que cualquier trabajo tuviera cinco dimensiones fundamentales que brinden enriquecimiento particular a los empleados, ya que, si alguna de ellas falta, los trabajadores se sentirán psicológicamente despojados, por lo cual la motivación tenderá a decaer. Las dimensiones fundamentales propenden a mejorar la motivación, la satisfacción y la calidad de trabajo, y a reducir la rotación de personal y ausentismo. Las dimensiones son:

- **Variedad**, que permite que los empleados ejecuten diferentes operaciones que a menudo requieren distintas aptitudes.
- **Identidad de la tarea**, que permite que los empleados realicen un trabajo completo y así experimentar un sentido de culminación y responsabilidad en cuanto al producto completo.

- **Importancia de la tarea**, se refiere a la magnitud del efecto, tal y como lo percibe el trabajador, que su trabajo tiene en otras personas. El aspecto clave es que los trabajadores piensen que están haciendo algo importante dentro de su organización y / o sociedad.
- **Autonomía**, se trata de una característica del empleo que confiere a los trabajadores cierto control sobre sus propios asuntos y que es básica para desarrollar un sentido de responsabilidad, aún dentro de las limitaciones generales de una organización.
- **Retroalimentación**, se refiere a la información que indica a los trabajadores en qué medida están desempeñando correctamente sus funciones. Al saberlo con la suficiente frecuencia, se convierte en la única forma en que los trabajadores pueden hacer un ajuste correspondiente al saber cuál es su desempeño presente.

Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia es de orden mayor en la organización. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simples instrumentos económicos. Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo. Una manera de valorar a los recursos humanos de las organizaciones, es a través de la motivación, la cual es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad (Davis y Newstrom, 1999).

Otro aspecto importante además de la motivación, es el trato ético que se debería de dar a los individuos que laboran dentro de una organización. Esto permitirá atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Cuando las metas y acciones de una organización son éticas, la mutualidad da origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplen al mismo tiempo los objetivos individuales, organizacionales y sociales. Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida (Davis y Newstrom, 1999).

Personas motivadas y tratadas de manera ética, posiblemente tendrán una mayor satisfacción en su trabajo, lo que las impulsará a trabajar eficazmente, elevándose así la calidad, la mejora de los servicios y reduciendo los costos, comprometiéndose de esta manera con la organización.

La satisfacción en el puesto es la manera en como siente un empleado acerca de su propio puesto. Es una actitud generalizada hacia el empleo basada en la evaluación de diferentes aspectos del puesto. Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto y expectativas acerca de experiencias futuras (Wexley y Yukl, 1990).

El efecto de la satisfacción puede ejemplificarse en los estudios de Hawthorne. Estos estudios llegaron a la conclusión de que no existía, sencillamente una relación directa y fácil de identificar entre los cambios en el medio ambiente del trabajo y la productividad. Observaron que tampoco los incentivos de salario individual o descanso de la fatiga y monotonía parecían ser las causas fundamentales de este aumento de rendimiento. Parecía que la respuesta fue producto más bien de factores sociales que de cualquier otro elemento. Estos estudios tenían como objetivo determinar el objetivo de la iluminación de la Western Electric Company, en la producción. En 1975, Elton Mayo (citado en Hodgetts y Altman, 1981) realizaron un análisis sistemático de los factores que afectaban el desempeño en el trabajo. Los investigadores decidieron aislar a un grupo pequeño de trabajadoras, separándolas de la fuerza laboral regular, y ponerlas bajo observación minuciosa. Cuando se colocó a un observador en la misma habitación que las mujeres, para registrar todo lo que sucedía y mantener una atmósfera amistosa, a éstas se les comunicó que el experimento no tenía como fin aumentar la producción. Tenían que trabajar a su ritmo regular y no distraerse con el nuevo cambio en el ambiente. A continuación, los investigadores comenzaron a introducir cambios tales como comida caliente, períodos de descanso, días de asueto y trabajo sólo el sábado por la mañana. Conforme continuaron los estudios, el rendimiento de las mujeres ascendió y permaneció en dicho nivel. Se obtuvieron resultados similares con un segundo experimento en el que se utilizó otro grupo de trabajadores.

1.9.2 Necesidades organizacionales en México.

Alrededor de 1965 y 1966, en México, dos investigaciones realizadas por Arias, (1989) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas mexicanos consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener una oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. A partir del pensamiento de que los intereses antes mencionados revelan una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad. En otro estudio del mismo autor, con gerentes, éstos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo. En segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y autorrealización respectivamente.

En un estudio realizado en 1964 por Arias (1989) con empleadas de oficina y obreras, el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo. En 1962, Zablah (citado en Rodil y Mendoza, 1979) encontró en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey, una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto " buenas condiciones del lugar de trabajo " ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada en 1971, por Slocum (citado en Rodil y Mendoza, 1979) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más

satisfechos en autorrealización, mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow (1991) de los Estados Unidos.

Muchos autores han encontrado que en México las personas están notablemente más motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos, donde los mexicanos están dispuestos a cambiar de opinión antes de romper las amistades. Además no se ha encontrado que los mexicanos con una motivación de logro alto tengan un alto rendimiento también (Rodil y Mendoza, 1979).

1.10 CLIMA Y AMBIENTE DE TRABAJO.

El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas, por los individuos que laboran en ese lugar de trabajo y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo. Por ejemplo, se pueden citar la estructura, las descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo. Estos factores del ambiente interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción, la producción y la eficiencia (Hodgetts y Altman, 1981).

Según Brunet (1987) es importante analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- 1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2.- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

Algunas variables, tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima. Todos estos actores pueden crear un sentimiento de anonimato o de opresión en los empleados (Brunet, 1987).

Los actos delictivos (robos, vandalismo y sabotaje) están también relacionados en cierta forma con el clima organizacional. Así un empleado que percibe su clima de trabajo como abierto y participativo, tendrá una mayor tendencia a implicarse en la vida de su

institución y a respetar la propiedad organizacional que él considerará como suya (Brunet, 1987).

1.10.1 Ergonomía y condiciones de trabajo.

Las **condiciones de trabajo** han empeorado en términos generales durante las últimas décadas, sobre todo las condiciones psicológicas de trabajo. Las horas de trabajo de hombres y mujeres han incrementado lo equivalente a un mes por año desde 1969 a 1987. Para muchos empleados, el trabajo se ha convertido en su casa y la casa se ha convertido en su trabajo. Esto ha provocado que el tiempo dedicado a la familia haya decrecido (Perry-Jenkins, Repetti y Crouter, 2000 y Rodríguez, 1998).

Lo anterior ha hecho necesario intervenir en el área de trabajo inmediata (puesto de trabajo), en las condiciones físicas del ambiente de trabajo (temperatura, iluminación, humedad, ruido), así como en las condiciones organizativas (estructura) con el objetivo de lograr un equilibrio y mejora continua entre las interacciones que se producen entre los individuos, la máquina y el entorno, a fin de alcanzar los niveles de eficacia, comodidad, seguridad y satisfacción más adecuados posibles. La disciplina encargada de estas funciones se le conoce como ergonomía (Rodríguez, 1998).

El objeto de estudio de la **ergonomía** está constituido por los siguientes sistemas:

a) Adaptación de la máquina al hombre (relación máquina- hombre).

Para intervenir en este sistema, la ergonomía debe de:

- 1.- Atender a todos aquellos instrumentos relativos a la máquina con la que el trabajador tendrá que operar, ya que estos instrumentos le proporcionarán información relevante acerca del estado de la máquina, así como de las posibles situaciones de riesgo que puedan producirse en cada momento.
- 2.-Además se deberá de considerar cuál es la mejor forma de diseñar esos instrumentos para que el operador humano procese esa información de un modo más rápido y correcto, de tal manera que su respuesta sea la adecuada a las exigencias de la máquina.

b) Adaptación del hombre a la máquina (relación hombres- máquinas).

Dentro de este sistema es necesario:

- 1.- Definir los objetivos de la organización, así como las funciones que se requiere desarrollar.
- 2.- Hacer explícitos los objetivos y funciones de los subsistemas que lo van a constituir (direcciones de área, secciones, departamentos, equipos).

- 3.- Tomar una decisión acerca del tipo de diseño que se considere más adecuado seguir y a partir de ahí elaborar un diseño de la estructura que va a servir de soporte (organigrama).
- 4.- Poner a prueba la estructura para en caso necesario realizar los reajustes necesarios y llevar un rediseño organizacional.

Las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeña un individuo en su puesto indudablemente pueden afectar el desempeño laboral, la satisfacción y motivación. Las características del ambiente de trabajo se pueden agrupar en los siguientes cuatro rubros, según Wexley y Yukl, (1990) :

1.- Ingeniería y diseño de los factores humanos.

Los objetivos de la ingeniería de los factores humanos son ampliar la efectividad y eficiencia con la que se ejecuta el trabajo y mantener o ampliar ciertos valores humanos deseables, tales como la salud, seguridad y satisfacción en el puesto. El planteamiento central de la disciplina comprende la aplicación de información acerca de las habilidades humanas, sus características, conducta y motivación.

Las áreas de aplicación de los factores humanos caen principalmente dentro de tres clases principales:

- Sistemas hombre- máquina.
- Ambiente físico.
- Conceptos personales y de protección.

2.- Programación del trabajo.

Dentro de los tipos de programa de trabajo se encuentran:

- La semana de trabajo comprimida.
- El tiempo flexible.
- Los turnos rotativos.

3.- Características del ambiente físico del trabajo, que pueden implicar alguno de los siguientes factores:

- Condiciones atmosféricas.
- Iluminación.
- Música.
- Ruido.

4.- Mejoras en el ambiente de trabajo, en ámbitos tales como:

- Seguridad y salud.
- Fatiga y pausas para descanso.
- Oficinas abiertas y privacidad.

A partir del manejo que se haga de los elementos que forman parte del ambiente de trabajo, se puede facilitar o inhibir el desempeño y satisfacción del trabajador. Al

contemplar el ambiente de trabajo de manera positiva, es evidente que la ingeniería de los factores humanos puede hacer mucho para incrementar la productividad del empleado y/ o satisfacción al acortar la semana de trabajo a una programación de 4/40, (los empleados trabajan diez horas diarias durante cuatro días y descansan tres días) incorporar el tiempo flexible, minimizar o eliminar la rotación de turnos, instalar condiciones atmosféricas e iluminación apropiadas, y música, minimizar el ruido, llevar a cabo programas de seguridad y salud, proporcionar suficientes pausas para descanso, instalar las máquinas para las tareas sucias y peligrosas y tratar sobre una base tentativa un diseño de oficina de espacio abierto.

El *programa 4 / 40* es desde el punto de vista de los empleados y la organización ventajoso y aceptado. Tiene grandes efectos sobre la productividad y fatiga del trabajador. Permite que se disfrute de un fin de semana de tres días, tiempo libre durante el cual los individuos pueden pasar más tiempo con la familia y amigos, dedicarse a actividades placenteras y recreativas o bien tomar una segunda ocupación que pueda reeditarles más. Para la organización representa menores costos generales, por ejemplo, en la iluminación, aire acondicionado, cafetería, puesto que abren cuatro días en vez de cinco. Además aumenta la satisfacción del empleado, por el carácter de autonomía que le confiere, adquiriendo un valor personal mayor, seguridad en el puesto y retribución del mismo. Se reducen de esta manera costos generados por impuntualidad, sabotaje, agravios o ausentismo.

El *tiempo flexible* por su parte, no implica un cambio en el número total de horas trabajadas por semana por un empleado. Se transfiere algún control sobre la oportunidad del trabajo de los supervisores a los trabajadores individuales. Se basa en la filosofía administrativa de que los trabajadores deben tener el derecho hasta donde su trabajo lo permita, de ajustar el inicio y terminación de su turno para enfrentar sus necesidades personales. En un sistema de tiempo flexible típico, el patrón establece un núcleo del tiempo durante el cual todos sus empleados deben estar presentes. Este período tiene usualmente un lapso de cuatro a seis horas y se extiende hacia la mitad del programa anterior. Una banda flexible hasta de varias horas reemplaza al horario de arranque específico convencional. En su lugar, los trabajadores pueden elegir empezar a trabajar a cualquier hora dentro de esta banda.

Las ventajas del tiempo libre son que existe un gusto por las horas flexibles lo que representa una menor presión para presentarse a trabajar a un tiempo determinado. Permite la propia administración del tiempo por parte del empleado. Permite atender otros asuntos en horas no laborables y además genera un sentimiento de más control e independencia sobre la vida de los empleados. Este programa no es viable en condiciones de operaciones tales como líneas de montaje, trabajo con ritmo controlado por la máquina y operaciones con multiplicidad de turnos. Para organizaciones con pocos empleados que requieren de amplia coordinación y contacto entre trabajadores tampoco es recomendable. Además puede provocar cierta ruptura de comunicación entre trabajadores interdependientes y dificultad para los supervisores en la programación de sus empleados.

Los *turnos rotativos*, por su parte no son recomendables por que tienen efectos sobre el ritmo circadiano, lo cual afecta la calidad de vida repercutiendo en la vida familiar, seguridad, salud de los empleados y aumenta el ausentismo. En caso de ser implementado se recomienda que se haga uso fijo de un solo programa y se aumente el tiempo de adaptación entre los cambios de turno. Entre las *condiciones atmosféricas* existen varios tipos de variables, siendo las más estudiadas, la iluminación, la música y el ruido. El nivel de *iluminación* debe proveerse según sea el puesto, dependiendo de la edad y la preferencia del empleado. Se cree que la *música* mejora las deficiencias del trabajo, por hacer más placentero el ambiente de trabajo, disminuyendo la tensión nerviosa y la monotonía. Se asocia con un menor número de quejas y rotación; así como un aumento en el rendimiento, productividad y eficiencia. Con relación al *ruido* se menciona que una frecuencia de 80 decibeles por 8 horas al día, es una frecuencia tolerable. A partir de 85 decibeles se pueden reportar pérdidas mensurables a frecuencias altas en individuos susceptibles. Más de 90 decibeles pueden generar pérdidas significativas en las células capilares del oído, con carácter de irreversibilidad. Por ello se recomiendan controles viables administrativas o de ingeniería en caso de que se rebasen los niveles de frecuencia auditiva.

Finalmente dentro de las mejoras en las condiciones ambientales, la implementación de *seguridad y salud* se relacionan con menores costos para la empresa al prevenirse la ocurrencia de accidentes laborales. De ahí la importancia de un seguimiento y establecimiento de reglas para el uso de instrucciones por parte de los trabajadores para combatir los accidentes. En cuanto a la introducción de *pausas* en el trabajo para combatir la *fatiga* producida por el mismo, se considera que éstas no reducen la producción del trabajador y que algunas veces la producción se ve aumentada. La fatiga es provocada por un trabajo físico o mental prolongado, que puede afectar la productividad, generar sentimientos de aburrimiento ante el trabajo, bajar el nivel de motivación, provocar presión mental, e influir en el ánimo y percepción en los requerimientos de la tarea. Se cree que las horas de cansancio y aburrimiento aumentan en las primeras 4 y 5 horas de un turno de 8 horas. Por lo que se sugiere el uso de pausas en el trabajo. Finalmente las *oficinas abiertas y privadas* facilitan los patrones de comunicación e interacción social.

Las intervenciones ergonómicas pueden realizarse en dos momentos:

- 1.- En el momento de la concepción del sistema, y entonces hablaríamos de ergonomía preventiva o de diseño.
- 2.- En el momento de la ejecución, y en este caso estaríamos refiriéndonos a la ergonomía correctiva.

Ambas formas de intervención no son excluyentes, sino que deben convivir y desarrollarse de un modo simultáneo.

La finalidad última de la ergonomía, es además de incrementar el nivel de calidad de vida laboral, reducir costos, es decir, la seguridad y el confort tienen un precio que obviamente se habrá de valorar. La seguridad en el trabajo supone un síntoma claro del buen funcionamiento de una organización, a partir de bajos índices de accidentabilidad. Las

consecuencias del accidente, desde una perspectiva ergonómica se concibe como un mero disfuncionamiento del sistema, tenga consecuencias sobre el individuo o no, o bien como el resultado de un proceso de generación de perturbaciones, que se extienden de forma ramificada a través del sistema sociotécnico en el tiempo, y que afectan la estabilidad del mismo (Rodríguez, 1998).

En general las causas de los accidentes en una organización podría resumirse en los dos siguientes puntos:

- 1.- Condiciones inseguras, que incluyen: errores en el diseño de los equipos, situaciones físicas peligrosas y utilización de equipos en mal estado.
- 2.- Actos inseguros, que cubren: el uso inapropiado del equipo, conductas inapropiadas y bromas.

En el campo de la Psicología, existen los siguientes métodos para promover la seguridad en el trabajo:

- Sensibilizar a la dirección acerca de la importancia de la seguridad en el trabajo.
- Mejorar los criterios de selección de personal.
- Establecer reglamentaciones de normas de seguridad.
- Estandarizar los dispositivos de protección.
- Implantar sistemas de inspección y de control.
- Desarrollar investigaciones técnicas, médicas, psicosociológicas y estadísticas para diseñar sistemas adecuados de turnos y horarios de trabajo.
- Educar al personal sobre normas de seguridad.
- Elevar el grado de conocimiento sobre los riesgos y modo de evitarlos, cuidando la formación profesional, desarrollo de técnicas de motivación, persuasión y de propaganda sobre seguridad en el trabajo, configurando así una conciencia social orientada a la prevención.
- Modificar el ambiente laboral.

CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO.

2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Dentro de todas las imágenes asociadas con el liderazgo, tres de ellas sobresalen *-personas, influencia y metas-*. El liderazgo se relaciona con las personas. Ocorre entre personas. El liderazgo es distinto del concepto e dirigir, el cual incluye las actividades de control, organización, toma de decisiones y administración que no están directamente relacionadas con las personas. El liderazgo incluye el uso de poder o la influencia. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva. El liderazgo está diseñado para lograr algún fin o meta. Se utiliza a las personas y a la influencia para lograr las metas deseadas por el líder. A partir de estos tres elementos, Daft y Steer (1992) definen al liderazgo como:

"Un proceso conductual en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas".

El término proceso conductual indica que el liderazgo es una actividad constante y continua y las metas y la influencia dependen del líder y de las personas a quienes dirige.

Katz y Kahn (1977) consideran que el término liderazgo tiene tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. Además incluye al agente que influye y a la persona influida. Sin seguidores no hay líder, por ello, el liderazgo no solo debe concebirse como una habilidad, pues depende demasiado de propiedades de la situación y de la gente a la que se guiará.

La característica principal que distingue al liderazgo es el hecho de que el líder es una persona que ejerce una influencia y tiene poder que le dan un grado de control desigual frente a sus seguidores, donde éstos últimos consienten dicho control sobre de ellos (Fiedler y Chemers, 1989).

Un método común de definir el liderazgo es hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que ejerza, de este modo no se hablaría de un líder en un grupo donde todas las personas fueran igualmente capaces o incapaces para influirse entre sí en todos los campos donde el grupo funcione. Incluso cuando un individuo afecta más a sus compañeros que otro, no suele hablarse de liderazgo si dicha influencia deriva casi por completo de la posición que tenga la persona en la estructura social y no del especial uso que haga de ésta. En otras palabras consideremos que la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización (Katz y Kahn, 1977).

A partir de los elementos resaltados por los autores antes citados y conjuntándolos se podría definir al liderazgo como el proceso donde una persona que tiene ciertas características específicas, que le confieren poder, hace uso de éstas para influir a otros y

alcanzar metas en común, considerando las características y necesidades propias de sus seguidores y el contexto social donde se llevará a cabo dicho proceso, para poder elegir el estilo más adecuado de poder que haga más probable el logro de las metas.

2.2 LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

En cualquier situación organizacional, existe un agente de influencia que a menudo ejerce un impacto significativo sobre las actividades del trabajo, el clima y el grupo: el líder. Esta persona tiene probabilidad de ejercer una influencia más poderosa que cualquier otro aspecto del trabajo, que se deriva, en cierto grado, del hecho de que goza de una posición en la que tiene autoridad y poder. La forma en que el líder aplica las diversas bases del poder puede influir sobre los resultados en un contexto organizacional (Ivancevich y Mattenson 1989).

Katz y Kahn (1997) mencionan ciertos factores causantes de desequilibrio dentro de las organizaciones que hacen necesario ejercer un proceso de liderazgo que mantenga la efectividad en la misma a través de la influencia sobre sus miembros. Entre dichos factores se encuentran:

La *imperfeción del diseño organizacional*, que sucede cuando el diseño organizacional resulta incompleto e imperfecto cuando se compara el organigrama o la política de la organización con los ciclos de conducta en marcha que definen la pauta de la entidad real. La conducta que se apega a la realidad es más compleja, totalizadora y variable que el plan.

El *cambio de las condiciones ambientales*, que se refiere a cuán abierta se muestra como sistema la organización y cómo es que funciona en un ambiente cambiante, sujeto a cambios técnicos, legales, culturales, climáticos y de otro tipo, que de no enfrentar las demandas de cambio puede terminar siendo ineficaz o inadecuada la relación ambiental anterior que mantenía, volviéndose anticuada la estructura en ese momento utilizada.

La *dinámica interna de la organización*, es una tercera fuente de desequilibrio organizacional que requiere de liderazgo y una consecuente necesidad de cambios en el sistema, lo cual es provocado cuando la organización amplía su control del ambiente, agrega nuevas funciones, surge la necesidad de coordinarlas con las estructuras existentes y ha de inventarse una nueva política.

Existen *otras fuentes de desequilibrio*, tales como la naturaleza de la membresía humana en las organizaciones, donde la membresía de los individuos a la organización es solamente parcial, el tiempo libre en el cual no están dentro de la organización y que dedican a otras actividades pueden generar cambios que a su vez pueden repercutir en cambios en su conducta laboral. Esto se conjunta con los cambios y desarrollos individuales de las personas, donde la gente madura y envejece y hay un desgaste inevitable del componente humano lo cual hace necesario reemplazarlo. Esto obliga a hacer adaptaciones tanto por parte de la organización como de la persona que llega al puesto y se debe adecuar a los requerimientos de la empresa y así ejercer un cierto estilo de liderazgo.

Según Daft y Steer, (1992) el liderazgo es importante para las personas en las que recae la responsabilidad de ejercerlo, porque en la habilidad para ejercer el liderazgo se puede tener un impacto considerable en el desempeño y satisfacción del grupo. El liderazgo tiene relación especial con la administración y es importante estudiarlo por las siguientes razones:

El liderazgo es donde se implanta la práctica de la administración. El liderazgo es donde se encuentra la acción. El liderazgo traduce planes e ideas en personas motivadas para realizar dichos planes e ideas. El liderazgo recurre a la motivación, a las diferencias individuales, a la conducta y comportamiento de grupo, a las metas, a la estructura de la organización y a la efectividad organizacional. El liderazgo es el proceso que traduce estos conceptos en actividades que permiten alcanzar las metas de la organización.

2.2.1 Liderazgo formal vs liderazgo informal.

El liderazgo puede ocurrir dentro o fuera de las organizaciones (liderazgo formal e informal). Las oportunidades de liderazgo están abiertas a todos. Generalmente si el liderazgo formal falla, los líderes informales llenan ese vacío. Los líderes informales pueden ser tan importantes como los líderes formales. La mayoría de los comentarios acerca del liderazgo se relacionan con los líderes en los puestos de la organización, a los cuales se les denomina como formales, aunque gran parte del liderazgo ocurre fuera de las organizaciones de trabajo. La familia, las congregaciones religiosas, las organizaciones de voluntarios, los equipos de atletismo, los grupos sociales y las fraternidades estudiantiles, tienen la necesidad y la oportunidad para ejercer liderazgo. Las personas en puestos de liderazgo no formal suministran liderazgo. Y aunque algunas personas influyen más que otras, el hecho es que las oportunidades de liderazgo están abiertas a todos (Daft y Steer, 1992).

2.3 NIVELES DE LIDERAZGO.

El liderazgo es importante en todos los niveles de la organización, pero las actividades y funciones de liderazgo cambian de acuerdo con el nivel jerárquico. El líder tiene un papel distinto y requiere habilidades distintas en los niveles inferiores que en los niveles superiores. La perspectiva micro del liderazgo se aplica a la dirección de los subordinados inmediatos, mientras que la perspectiva macro se relaciona con la organización como un todo. Los requisitos de liderazgo pueden establecerse dentro de dos dimensiones: *la dimensión cognoscitiva*, que comprende aspectos intelectual, conceptual, de planeación y realización de labores, y toma de decisiones, intelectuales y conceptuales; *la dimensión afectiva*, la cual comprende los aspectos emocional, social y de relaciones humanas. Estas dimensiones varían según la habilidad y capacidad de liderazgo, la cual puede ser alta, media o baja, dependiendo del nivel jerárquico que se ocupe dentro de una organización. Ambas funciones son necesarias en cada uno de los niveles jerárquicos (Daft y Steer, 1992).

Katz y Kahn, (1977) distinguen tres tipos básicos de conducta de liderazgo organizacional dentro de los distintos niveles jerárquicos de una organización, que requieren de estilos cognoscitivos y afectivos diferenciales:

- Introducción de cambios estructurales o formulación de una política, sólo accesibles a niveles jerárquicos superiores.
- Interpolación de la estructura o complementación de la política para que resuelva problemas inmediatos.
- Uso de la estructura formalmente proporcionada o administración rutinaria, que consiste en la aplicación de remedios conocidos a problemas predichos.

La *introducción de cambios estructurales*, consiste en originar una estructura o iniciar un cambio estructural, lo cual requiere de creatividad, carisma y perspectiva del sistema, que sea paralelo entre las exigencias del medio interno y el externo, para ello es necesario una habilidad de predicción mediante el análisis de posibles efectos y su integración. Así será posible establecer claramente los requerimientos de la estructura y hacer que se subordinen a ésta los miembros mientras sea efectiva. El alcance de esto será conjunto al carisma que tenga el líder, donde los miembros generalmente en ocasiones de crisis confiarán en las pautas marcadas por el líder por el establecimiento de un nexo emocional con ellos.

El carisma, dentro de una sociedad que la mayor parte de su tiempo convive en grupos cuyo número de miembros es tan elevado que difícilmente podrá propiciar un encuentro o conocimiento más profundo entre los individuos, es un fenómeno que proyecta las propias necesidades que reclaman valores como la libertad, el bienestar, el orden y la justicia en una persona dada. Así los miembros que siguen a un líder carismático reconocen en éste, un conjunto de cualidades fuera de lo común, que le otorga una percepción sobrenatural que fundamenta que los miembros crean en un líder y lo sigan. La forma carismática de liderazgo, por su carácter extraordinario y fuera de lo cotidiano, tiene que ser pasajera, ya que si fuera permanente tendería a racionalizarse o hacerse tradicional y perdería su carácter mágico. El individuo puede estar en una etapa de su vida donde necesite identificarse con ciertos rasgos del líder carismático como medio compensatorio cuando por sí mismo no se considera capaz de tener dichos rasgos, una vez que los interiorice por medio de la frecuente imitación que se hace del líder carismático, éste perderá su fuerza o poder y se buscará una nueva persona que llene los nuevos requisitos del individuo por medio de su carisma (Sánchez, 1991).

La *interpolación de la estructura*, requiere de una perspectiva del subsistema y orientación, así como la capacidad de establecer relaciones humanas primarias y secundarias. Es necesario que en la interpolación o improvisación de la estructura se identifiquen las jerarquías organizacionales para detectar motivos limitrofes de las posiciones arriba y debajo que determinarán el ajuste y libertad para alcanzar las metas organizacionales de acuerdo al contexto. El establecimiento de relaciones interpersonales es básico, para definir las relaciones entre los supervisores y subordinados, en donde las relaciones de tipo secundario, serán importantes para establecer un punto de vista objetivo en la relación, especificando derechos y obligaciones de ambas partes, y las relaciones de tipo primario enfatizarán el poder de referencia al tomar en consideración las necesidades afectivas y emocionales de los subordinados y supervisores.

El líder debe ser suficientemente hábil para lograr que los miembros de la organización, una vez que forman parte de la misma, refuercen sus propios intereses con los de la organización, donde ésta última sea percibida como una herramienta que ayudará al alcance de los intereses personales y de esta manera crear una fuerte identificación entre los miembros y las políticas de la organización que de forma conjunta fomenten una efectividad más satisfactoria. Al integrar ambas relaciones interpersonales secundarias y primarias, el líder puede lograr un mayor éxito en su liderazgo, ya que los miembros subordinados a su cargo, estarán motivados a seguirlo al sentir que sus propias necesidades son tomadas en cuenta y no se oponen a los intereses de la organización.

Un sistema organizacional que sea capaz de tomar en cuenta a sus recursos humanos como parte esencial en la trayectoria y alcance de sus metas y que resalte las motivaciones personales y fomente el desarrollo de sus habilidades para que en un futuro pueda delegar parte de su liderazgo a los otros, logrará un funcionamiento más efectivo de la organización por el enriquecimiento de diferentes puntos de vista, información, conocimientos o experiencia.

En cuanto al *uso de la estructura formalmente proporcionada*, es la respuesta que la organización como sistema da a alguna posible ruptura, que prescriben los mecanismos y procedimientos correctivos y se les incluye en la organización. Por ello es necesario contar con conocimientos técnicos y que exista una comprensión de reglas, que procure la equidad entre recompensas y castigos y se conozca el efecto que tiene la aplicación de los mismos.

Los estilos cognitivos, afectivos y de conocimientos diferenciales que requieren los tres tipos básicos de conducta de liderazgo dentro de los distintos niveles jerárquicos de una organización, para el éxito en su empleo se muestran en la tabla 2.1.

Katz y Kahn (1977) establecen que ninguna pauta de liderazgo funciona en todas las fases de la vida organizacional, sin embargo se tiene pruebas que compartir en general la función de liderazgo contribuye en casi todas las circunstancias a que la organización sea más efectiva. De ningún modo se distribuyen al azar los actos de liderazgo. Algunas posiciones están en gran medida delimitadas sobre la base de expectativas que incluyen tales actos de influencia. Facilitan que ejerzan liderazgo las personas que ocupan dicho puesto, los recursos de la organización (recompensas, castigos) que se ponen a disposición de ellas y, sobre todo, el poder de legitimidad: el que cada miembro acepte implícitamente en cuestiones prescritas la influencia de líderes designados.

Existe una relación entre las tres pautas de liderazgo descritos y los niveles jerárquicos de las posiciones en la organización, donde solo el nivel superior puede ejercer las tres pautas de liderazgo y está realmente en posición de introducir cambios en la estructura. Es común que se complete ésta en los niveles intermedios de la organización. Los niveles de supervisión más bajos ejercen liderazgo principalmente mediante un uso inteligente de la estructura existente.

De esta manera Katz y Kahn (1977) concluyen que para lograr una efectividad y éxito en la empresa, no es suficiente el seguimiento de las leyes organizacionales.

Tabla 2.1 Pautas de liderazgo, su ubicación en la organización y las habilidades que requieren (Katz y Kahn, 1977).

| Tipo de proceso de liderazgo | Nivel organizacional adecuado | Habilidades y capacidades | |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Cognoscitivas | Afectivas |
| Creación: cambio, iniciación o eliminación de la estructura | Niveles superiores | Perspectiva del sistema. | Carisma |
| Interpolación: complementar y complementar la estructura | Niveles intermedios: papeles axiales. | Perspectiva del Subsistema: orientación en 2 direcciones. | Integración de relaciones primarias y secundarias: capacidad para las relaciones humanas. |
| Administración: uso de la Estructura existente. | Niveles inferiores | Conocimientos técnicos y comprensión del sistema de reglas. | Preocupación por la equidad en el uso de recompensas y sanciones. |

El éxito de una organización para lograr sus objetivos, a partir de los elementos antes discutidos, dependería del líder (sus rasgos e intereses perseguidos y su habilidad para persuadir a las personas al logro de metas en común), los seguidores (con sus preferencias individuales que determinarán cómo les gusta ser tratados y que se plasmará en el tipo de actividad a realizar, moldeada por la estructura de la organización) y la situación (ambiente, tecnología y tamaño de la organización).

2.4 SUPUESTOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS SOBRE EL LIDERAZGO.

2.4.1 Teorías de rasgos.

Los primeros estudios sobre el liderazgo, que datan de varios siglos, trataron de explicar la aparición de los grandes líderes. Esta investigación se denominó el enfoque "del gran hombre" para la definición del liderazgo y se llegó a la conclusión de que los grandes

líderes tienen características innatas especiales que los destinan a alcanzar una posición de influencia. Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió de la explicación del por qué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando así mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones (Daft y Steer, 1992).

En 1969, Gibb (citado en Rodríguez, 1988) propuso algunas de las características necesarias en el personal con función de mando: inteligencia, extraversión, dominancia, empatía. Desde este punto de vista la cuestión estaría simplemente en medir esas características en las personas para identificar a los líderes.

Stodgill, (1974) añade nuevos estudios que relacionan a la personalidad y el liderazgo, pero en este caso con sujetos adultos en organizaciones formales. Entre las características que con más frecuencia se asocian con el liderazgo exitoso destacan: la actividad, la inteligencia, dominancia, confianza en sí mismo, motivación de logro y las habilidades interpersonales. Varias de ellas pueden considerarse como cualidades o habilidades más que como rasgos de personalidad. La ventaja de considerar que son habilidades y no características estables de personalidad radica en que podemos evaluar la presencia de las habilidades requeridas y desarrollar las convenientes para el puesto a través de un entrenamiento específico, sin necesidad de someter a ciertos directores a psicoterapia para modificar la estructura de su personalidad en el sentido adecuado, como se desprendería de la consideración exclusiva de los rasgos en la de conducta del líder.

Aunque existen ciertas características bien identificadas en personas que son líderes, no se podría pensar, que éstas puedan ser adquiridas o aprendidas por una persona que a lo largo de su historia personal no presentó la existencia de dichos rasgos: el ambiente puede ser lo más propiciatorio para fomentar cierto tipo de conductas en los individuos, pero si en ellos no existe esa aptitud para llevar a cabo un proceso de liderazgo, entonces es poco probable que esa persona se convierta en líder. Es cierto que existen cursos de capacitación dirigidos a la superación personal de los individuos, donde pueden enseñarse cierto tipo de características deseables en personas que tienen a su cargo un puesto que requiere de responsabilidad o mando, pero esto más bien es la expresión del sistema social capitalista, que fomenta la inmersión de ciertos estereotipos que tienen un objetivo homogeneizador, de tipo ideológico, de cómo deben ser las personas y de esta forma al estar todos los esfuerzos de las mismas enfocados a lograr ese patrón o estereotipo, se tiene menor riesgo de que existan conflictos sociales.

2.4.2 Teorías del comportamiento.

a) Estudios de Ohio.

Daft y Steer, (1992) y Robbins, (1987a) mencionan que la teoría más general, y que ha sido reproducida de las teorías de comportamiento, resultó de la investigación que

comenzó en la Universidad de Ohio State a finales de la década de los cuarenta. Estos estudios buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, redujeron la lista eventualmente a dos categorías que se ajustaban en esencia a la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura inicial y consideración.

La *estructura inicial* se refiere al grado en que un líder tiene la probabilidad de definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda de lograr una meta. Incluye al comportamiento que intenta organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. Por lo general los líderes con este estilo tienen altos estándares de desempeño, enfatizan las fechas límite, dan direcciones, programan las actividades del grupo y enfatizan la planeación y el establecimiento de objetivos.

La *consideración* es descrita como el grado en que una persona tiende a tener relaciones de trabajo que están caracterizadas por confianza mutua, respeto a las ideas de los subordinados y consideración a sus sentimientos. Esa persona muestra preocupación por la comodidad de sus seguidores, su bienestar, su status y su satisfacción. Un líder con una gran predisposición para la consideración podría ser descrito como alguien que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y accesible, y trata a todos como iguales.

La investigación extensiva, basada en estas definiciones, encontró que los líderes que tienen una gran predisposición a la estructura inicial y a la consideración (un líder alto-alto) tendían a lograr un gran desempeño y una gran satisfacción de sus subordinados. Las tasas de ausentismo, rotación y quejas fueron menores para los líderes caracterizados como "alto-alto". Sin embargo, hubo algunas excepciones a este patrón. En algunos casos, se observó en los líderes efectivos una tendencia a una calificación alta en la conducta de orientación a los empleados, pero baja en la estructura de iniciación. En otros casos, la estructura de iniciación parecía ser más importante. Por tanto mientras que el estilo alto-alto con frecuencia era efectivo, otros estilos de liderazgo también podían funcionar, dependiendo de la situación.

b) Estudios de la Universidad de Michigan.

Daft y Steer, (1992) y Robbins, (1987a) citan los estudios de liderazgo, llevados a cabo en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, en fecha cercana a aquellos en Ohio State, y que tenían objetivos de investigación similares. Los trabajos realizados en el Centro de Investigación y Encuesta de la Universidad de Michigan permitieron establecer dos dimensiones de la conducta de liderazgo, a las que llamaron orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes que tenían la *orientación al empleado* eran descritos como personas que concedían mayor importancia a las relaciones interpersonales; tomaban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes que dan especial atención a los empleados enfatizan las relaciones interpersonales positivas, están dispuestos a adaptarse a las diferencias entre los empleados

y son amistosos y accesibles. Los líderes con *orientación a la producción*, en cambio, tendían a recalcar los aspectos técnicos o de tarea del puesto, su mayor preocupación estaba en lograr las tareas de sus grupos, y los miembros del grupo eran un medio para este fin. Su objetivo era la de concentrar su atención en lograr eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, incluso si como resultado los empleados no estaban contentos.

La conclusión general de la investigación fue que los líderes que se centraban en los empleados tendían a lograr mayor productividad y sus subordinados estaban más satisfechos. Los líderes que se centraban en el trabajo, aunque se concentraban primordialmente en la realización del trabajo, tendían a tener grupos menos satisfechos y menos productivos.

Las características de consideración y estructura de iniciación de la Universidad Estatal de Ohio son muy similares a las características de liderazgo centrado en los empleados y centrado en el trabajo de la Universidad de Michigan. La única diferencia es que la Universidad de Michigan supuso que los líderes se centraban o en el trabajo o en los empleados, pero no en ambos. La investigación de la Universidad de Ohio sugirió que los líderes pueden mostrar conductas que incluyen la consideración y la estructura de iniciación, o ambas, o ninguna.

c) Teoría de Blake y Mouton.

Un tercer grupo de investigadores en 1964, también creó una perspectiva bidimensional de la conducta de liderazgo. Blake y Mouton (1980) de la Universidad de Texas, propusieron una matriz, denominada la "Nueva Matriz Administrativa", que categorizaba al liderazgo con base en su "preocupación por la producción" y "su preocupación por las personas". Los dos rasgos presentados por estos investigadores son similares a los rasgos de las Universidades de Ohio y Michigan de conducta del líder. Las conclusiones de la investigación, sugieren que los líderes logran un mejor desempeño cuando emplean un estilo de liderazgo caracterizado como alto en su preocupación tanto por las personas como por la producción.

El campo, descrito, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea ochenta y una diferentes posiciones, en las que se puede incluir al estilo del líder. No muestra los resultados producidos, más bien los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados.

Aunque hay ochenta y un posiciones en el campo, las cinco posiciones clave, identificadas por estos autores son las siguientes:

1,1: Empobrecido: el líder realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo.

9,1: Tarea: el líder se concentra en la eficiencia de la tarea, pero se preocupa poco por el desarrollo y la moral de sus subordinados. En este caso se tienden a ser jefes autoritarios. La eficiencia de las operaciones se debe al hecho de disponer las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

1,9: Club campestre: el líder procura apoyar y tener consideración por sus subordinados, hasta el grado de excluir la preocupación por la eficiencia de la tarea. La atención

cuidadosa en las necesidades de la gente por satisfacer la relación conduce a una atmósfera de la organización y ritmo de trabajo confortables y amistosos.

5,5: A la mitad del camino: las metas de este estilo son una eficiencia de tarea adecuada y una moral satisfactoria. El desempeño adecuado de la organización es posible a través del balance de la necesidad de sacar el trabajo al mantener la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

9,9: Equipo: el líder facilita la eficiencia de tarea y una moral elevada, al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo. Las personas dedicadas son las que alcanzan grandes logros en el trabajo. La interdependencia mediante " un interés común" en los propósitos de la organización genera relaciones de confianza y respeto.

Con base en los descubrimientos de la presente investigación, se concluyó que los administradores se desempeñan mejor usando un estilo 9,9.

La figura 2.1 es una interpretación de las tres corrientes de investigación a cerca de la conducta de los líderes. La importancia de la investigación es que cada una de las distintas corrientes descubrió las mismas dos dimensiones fundamentales del estilo de liderazgo. Las conductas asociadas con las orientaciones hacia las tareas o las personas se pueden usar para caracterizar las diferencias entre los líderes. Este hallazgo sugiere que los grupos organizacionales de trabajo tienen dos necesidades básicas: las necesidades sociales de los empleados y las necesidades de producción de la organización. Los líderes efectivos tienen un papel importante en la satisfacción de una o ambas de estas necesidades dentro de sus departamentos.

Figura 2.1 Dimensiones del comportamiento del liderazgo (Daft y Steer, 1992).

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Alta | |
| (1,9) | (9,9) |
| 1.- Alta consideración | 1.- Alta consideración |
| 2.- Alta estructura inicial | 2.- Alta estructura inicial |
| Consideración | (5,5) |
| 1.- Baja consideración | 1.- Baja consideración |
| 2.- Baja estructura inicial | 2.- Baja estructura inicial |
| (1,1) | (9,1) |
| Baja | |
| Estructura inicial | |

2.4.3 Teorías de contingencias.

Los conceptos de orientación a las personas y orientación al trabajo establecen las bases para teorías perfeccionadas de contingencia para el liderazgo. Las teorías de contingencia de Fiedler (citado en Fiedler y Chemers, 1989) y la teoría de trayectoria-meta de Evans y House, (citado en Daft y Steer, 1992) son las que han recibido mayor atención. Estas teorías proporcionan un enunciado más detallado a cerca de las conductas de los líderes y sugieren cuándo deben adoptarse, dependiendo de la situación organizacional o de la relación del líder con sus subordinados.

El modelo de contingencias sostiene que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en que trabaja el líder. Dicho más específicamente, el estilo de liderazgo más apropiado depende de que la situación sea favorable, desfavorable o es una gama intermedia de lo favorable para el líder. A medida que la situación, varía, los requisitos del liderazgo también deben cambiar. Así el desempeño eficiente del grupo depende de la adaptación propia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le otorga control e influencia al líder.

a) Teoría de Fiedler.

Fiedler (citado en Fiedler y Chemers, 1989) crearon el primer modelo de contingencia para el liderazgo. Evaluó la orientación de las personas hacia los compañeros preferidos (llamados CMP), para ello empleó un cuestionario que contenía dieciséis escalas delimitadas por adjetivos positivos y negativos. A cada líder se le dieron instrucciones de pensar en la persona con la que trabajaba menos bien y calificarla en cada una de las dieciséis escalas.

Se pedía que describiera, usando la escala bipolar de adjetivos, a una persona con la que se estaba menos capacitado para trabajar". Los siguientes son ejemplos de las escalas bipolares utilizadas:

Aburrido.....Interesante
 Pendenciero.....Afable
 Tímido.....Jovial

Los líderes tendieron a seguir distintos patrones en su evaluación de los compañeros menos preferidos. Algunos líderes veían a los compañeros menos preferidos en términos bastante positivos y una descripción favorable sugería a un líder con orientación hacia las personas o hacia las relaciones. Los que reportaron una descripción desfavorable de los compañeros menos preferidos tendían a presentar una orientación hacia el trabajo. Pidiendo a los gerentes simplemente que evaluaran a alguien con quien no les gustaba trabajar, se pudo determinar si tenían una orientación hacia las personas o hacia el trabajo. Los líderes con un CMP bajo obtenían satisfacción y autoestima mediante la realización de metas relacionadas con el trabajo. Los líderes con un CMP elevado obtenían satisfacción y autoestima mediante relaciones positivas con otros y un ambiente positivo de grupo. Así, aquellos líderes que veían a los compañeros menos preferidos en términos positivos y

favorables sugería que tenían una orientación hacia las personas y relaciones, obteniendo un CMP elevado. En cambio aquellos que tuvieron una orientación hacia el trabajo tuvieron un CMP bajo.

Este investigador también clasificó diferentes factores situacionales que pueden ser favorables o desfavorables para el líder, encontrando las siguientes dimensiones:

a) Relaciones líder-miembro:

Esta dimensión se refiere a la actitud del grupo hacia el líder y su aceptación por parte del grupo. Cuando el ambiente del grupo es favorable y los miembros del grupo tienen confianza, seguridad y respeto por el líder, entonces la situación es favorable. Si los miembros rechazan al líder, se llevan mal con el líder o desconfían de él, entonces el ambiente del grupo es desfavorable para el líder. Si por ejemplo, hay fricción entre el líder y el grupo, rechazo a éste y obediencia renuente a las órdenes, las relaciones líder-miembro son deficientes. Dichas relaciones le confieren un poder o control para la influencia en la conducta de los subordinados siendo éstos elementos que respaldan o no al líder y hacen del liderazgo un proceso más o menos efectivo.

b) Estructura de la tarea:

Esta dimensión se refiere al grado hasta el cual las tareas están bien definidas, tienen metas explícitas y procedimientos de trabajo definidos. Cuando las tareas son rutinarias y están bien definidas, los empleados saben exactamente qué deben hacer y la situación es más favorable para el líder. Cuando las tareas no son rutinarias, ambiguas y las metas son poco claras, la situación es menos favorable para el líder. Conforme mayor sea la estructura de las tareas, más fácil es para el líder indicar a los miembros del grupo qué es lo que deben hacer.

c) Poder de la posición del líder:

Esto se refiere al grado hasta el cual un líder tiene una base de poder fuerte y legítima sobre sus subordinados. ¿Puede el líder recompensar o castigar a sus subordinados en forma efectiva y aceptan los subordinados la autoridad del líder? Si éste es el caso, el líder está en una posición de poder débil, o si el poder es igual entre el líder y los subordinados, o está en disputa, entonces la situación es desfavorable para el líder. Es el grado de influencia que un líder tiene sobre variables como contratar, despedir, disciplina, sugerir promoción y aumentos salariales.

Se afirma que cuanto más positivas sean las relaciones líder-miembro, está mejor estructurada la actividad del trabajo, y cuanto mayor sea la posición de poder, entonces será mayor la influencia del líder.

El presente estudio sobre más de 1,200 grupos dio origen a la gráfica mostrada a continuación. Resultan ocho categorías de mezclar las tres variables de contingencia. Estas categorías aparecen en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Características de ocho categorías de liderazgo (Robbins, 1987a).

| Categoría | Relaciones líder-miembro | Estructura de la tarea | Posición de poder |
|-----------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| I | Bueno | Alto | Fuerte |
| II | Bueno | Alto | Débil |
| III | Bueno | Bajo | Fuerte |
| IV | Bueno | Bajo | Débil |
| V | Pobre | Alto | Fuerte |
| VI | Pobre | Alto | Débil |
| VII | Pobre | Bajo | Fuerte |
| VIII | Pobre | Bajo | Débil |

La relación de estas variables con las 8 categorías se muestra en la figura 2.2 .

Figura 2.2 Descubrimientos del modelo de Fiedler (Daft y Steer, 1992).

Liderazgo
permisivo,
pasivo,
considerado.

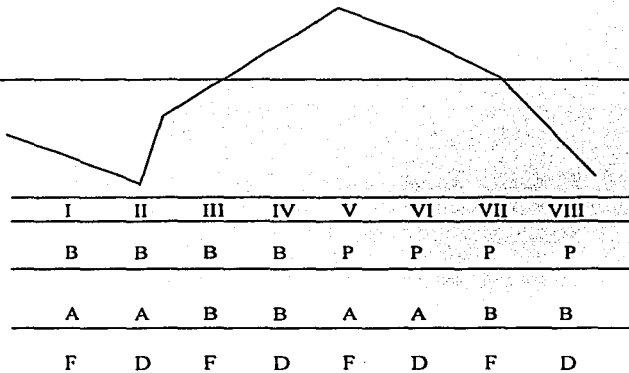
Liderazgo
controlador,
activo,
estructurador.

Categoría

Relaciones líder
miembro

Estructura de la tarea

Posición de poder



De esta manera se concluye que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que les resultan muy favorables y también en situaciones que les resultan muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables. Esto se debe a que si los subordinados tienen relaciones entre ellos muy favorables el hecho de que el líder se enfoque a un comportamiento de iniciación, poco será el efecto del mismo, ya que estas necesidades ya están cubiertas de antemano, y por otro lado en situaciones muy

desfavorables donde el satisfacer las necesidades de los subordinados ya ha pasado a un segundo plano por las condiciones inherentes a la misma, sería de nulo impacto el poner atención a un comportamiento de consideración por parte del líder.

Además en situaciones muy poco estructuradas, la estructura y el control del líder, se consideran como algo que elimina la ambigüedad y la ansiedad que se derivan de ellas, de modo que suele preferirse el método estructurado. En el otro extremo del continuo, en situaciones muy estructuradas, el liderazgo estructurado se percibe como más apropiado para la situación. La porción general de la sección intermedia restante da origen a una situación de equipo de mayor colaboración, en donde un líder más considerado y orientado al empleado resulta más eficaz.

Con estas tres dimensiones para evaluar las situaciones de trabajo, puede evaluarse lo favorable de la situación respecto al líder.

b) Modelo de trayectoria-meta.

La importancia de la fijación de metas ha llevado a una perspectiva del liderazgo de acuerdo a la trayectoria y la meta, que se deriva del modelo de las expectativas para la motivación. El modelo de las expectativas o teoría de las expectativas, elaborado en 1964, por Victor H. Vroom (1979) explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con que una persona desea algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo. Esta relación se expresa por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l}
 \text{Valencia} \\
 \text{(fuerza con} \\
 \text{que una persona} \\
 \text{desea algo)}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{expectativa} \\
 \text{(probabilidad de} \\
 \text{obtenerlo mediante} \\
 \text{una acción específica)}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{motivación} \\
 \text{(fuerza del impulso} \\
 \text{encaminado a una} \\
 \text{acción)}
 \end{array}$$

El modelo tiene dos proposiciones generales:

1.- El comportamiento de un líder es aceptable y satisfactorio para los subordinados hasta el grado en que los subordinados miran a ese comportamiento, ya sea como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura, por ello es necesario explicar la trayectoria hacia las recompensas disponibles.

2.- El comportamiento de un líder es motivador hasta el grado en que :

a) hace contingente a la satisfacción de las necesidades de los subordinados en el desempeño efectivo y

b) complementa el ambiente de los subordinados al proveer la preparación, la guía, el apoyo y las gratificaciones necesarias para un desempeño efectivo, los que de otra manera faltarían en los subordinados o en su ambiente incrementar las recompensas valiosas para y deseadas por los subordinados.

A partir del modelo de las expectativas, en 1971, la teoría de la trayectoria- meta, creada por Robert House, (citado en Daft y Steer, 1992; Robbins, 1987 y Rodríguez, 1988) sostiene que el líder deberá incrementar el número y los tipos de satisfactores personales para los subordinados derivados del logro de metas relacionadas con su trabajo y hacer que las vías de acceso a estos satisfactores sean más fáciles; para ello se definirán con claridad las vías de acceso, se reducirán los obstáculos y las limitaciones y se incrementarán las oportunidades para lograr la satisfacción personal al avanzar por dicha ruta.

La responsabilidad del líder consiste en especificar el camino a las recompensas o incrementar dichas recompensas. Para lograrlo se han identificado cuatro tipos de conducta para el líder:

1.- Liderazgo de apoyo: muestra preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los subordinados, por ser amistoso y accesible, por ser considerado, crear un ambiente amistoso y tratar a los subordinados como iguales. Este estilo es similar a la conducta de liderazgo con consideración: el líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no que tome las decisiones. El líder escucha, comprende, respeta y dialoga proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor. Existe por parte del seguidor cierta disposición para empezar a realizar la tarea, pero de manera muy deficiente a diferencia del tipo de liderazgo directivo, donde el seguidor no está capacitado o motivado para realizar la tarea y por ello necesita de la dirección del líder.

2.- Liderazgo directivo: indica a los subordinados qué se espera que hagan, establece guías y direcciones, proporciona estándares y programas, establece objetivos de desempeño y pide a los subordinados que respeten las reglas y reglamentos. Este estilo es similar a la estructura de iniciación, donde el líder define el qué, cuándo y dónde. Es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer. La comunicación es casi unilateral.

3.-Liderazgo participativo: consulta con sus subordinados las actividades de trabajo, programas y objetivos; solicita su opinión y acepta sugerencias, permite la participación en la toma de decisiones y considera el punto de vista de sus subordinados. La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores en interacción toman las decisiones. El seguidor en cierta medida, aún no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna.

4.- Liderazgo orientado a la realización: establece metas que representan un desafío, busca mejorar el desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra expectativas y confianza en que los subordinados tienen la habilidad para alcanzar estándares elevados. El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores, cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado para realizar la tarea.

Un aspecto importante de este modelo es que se espera que el líder adopte cualquiera de los cuatro estilos, dependiendo de la situación. Los estilos no se tratan como rasgos de personalidad, sino como estrategias de liderazgo seleccionadas concientemente adecuadas a las necesidades de los subordinados y a la disponibilidad de las recompensas.

Cierto número de factores situacionales pueden influir en el estilo de liderazgo que tendrá mayor impacto en el desempeño de los subordinados.

La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz sin importar la situación, puede no ser verdadera. El liderazgo puede no siempre ser importante. Información de numerosos estudios demuestra en forma colectiva que, en muchas situaciones, cualquier comportamiento que el líder exhiba es irrelevante. Ciertas variables individuales, de puesto y organizacionales pueden actuar como sustitutos de liderazgo, negando la habilidad del líder formal para ejercer ya sea influencias positivas o negativas sobre las actitudes de los subordinados y la eficacia.

Así se identifican dos series de *variables de contingencia* moderan la relación entre el comportamiento del líder y la productividad de los subordinados.

Éstas son:

- 1.-Las características personales de los subordinados.
- 2.-Las presiones ambientales y las exigencias de tarea.

Estas dos variables le permitirán al líder elegir alguno de los cuatro estilos de liderazgo antes mencionados.

Por ejemplo, las *características personales de los subordinados*, tales como su experiencia, entrenamiento, orientación profesional o la necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto de liderazgo. Estas características pueden sustituir la necesidad del apoyo de un líder o su habilidad de crear estructura y reducir la ambigüedad de la tarea. Del mismo modo, los puestos que no son ambiguos y rutinarios por naturaleza o que son intrínsecamente satisfactorios pueden poner menos exigencias a la variable del liderazgo.

Los subordinados pueden diferir en cuanto a la confianza en su propia habilidad, en la posición de control y en sus necesidades de estimación, afiliación, autonomía o responsabilidad. Si las personas no tienen confianza en su habilidad, es posible que necesiten un líder que les apoye, que les comprenda y esté de acuerdo con ellas. Si tienen confianza en ellas quizá preferirán un líder directivo que simplemente indique el camino a la meta. La ubicación del control se refiere al hecho de si las personas consideran que tienen control sobre los hechos. Las personas que consideran que las fuerzas externas determinan lo que sucede, pueden preferir un líder directivo. Si las personas tienen un sentido interno de control y creen que lo que sucede está en función de su propio esfuerzo, pueden preferir un líder participativo, de manera que puedan influir en su propio curso de acción. Los subordinados con alta necesidad de estima y afiliación pueden preferir a los líderes que están preocupados por satisfacer estas necesidades. Los subordinados con necesidades de autonomía y responsabilidad pueden preferir líderes directivos u orientados a la realización.

La relación interpersonal entre el líder y los miembros de su grupo en gran medida determina el poder e influencia del líder, así la autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo. Si otros están dispuestos a seguirlo a

causa de su personalidad agradable, su integridad o su carisma, el dirigente tiene poca necesidad del apoyo de la organización que proporciona la estructura de la tarea y el poder de la posición. Son muy pocas las tareas que pueden ser estructuradas de tal manera que no puedan ser saboteadas o demoradas por un subordinado descontento con el jefe. Muy pocos supervisores tienen el poder de obligar a su trabajador o de despedirlo si su rendimiento obtiene un nivel mínimo de aceptación.

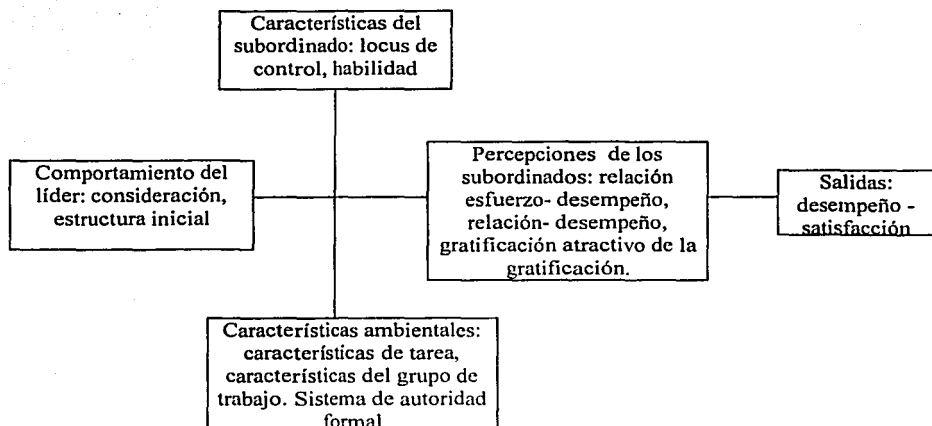
Las *características del medio ambiente* de trabajo incluyen el grado hasta el cual las labores están estructuradas o mecanizadas y el grado de formalización impuesto por la organización en términos de reglas, procedimientos y descripciones de puestos. Cuando la estructura del trabajo es alta, el liderazgo directivo tiene poco que ofrecer, porque los empleados ya tienen direcciones y saben qué hacer. Lo mismo ocurre con el sistema de autoridad formal. Entre mayor sea la formalidad menor será la necesidad de un liderazgo directivo. Los líderes participativos o que ofrecen apoyo, que pueden satisfacer las necesidades sociales de los subordinados, tendrán una función más importante cuando la estructura de trabajo sea alta. Las relaciones entre subordinados dentro del grupo también son factores situacionales importantes. Cuando los miembros del grupo tienen relaciones positivas y el grupo es unido, entonces un líder que ofrece apoyo es menos importante porque las necesidades humanas ya han sido satisfechas dentro del grupo. Un líder directivo o un líder orientado a la realización obtendrá mayores niveles de desempeño. Si las relaciones interpersonales dentro del grupo son malas, un líder de apoyo será importante, porque el líder se convertirá en la principal fuente de satisfacción de la necesidad social.

Por otra parte, el grado en que son expresados los *requerimientos de la tarea*, determinan, en gran medida la autoridad del dirigente para dar instrucciones y evaluar el rendimiento. Aquel líder que sigue paso a paso los requerimientos de la organización para desempeñar una tarea en particular, disfruta del respaldo completo de ésta, y será muy difícil para un empleado desafiar el derecho del dirigente a decirle lo que debe hacer cuando éste puede apelar a las instrucciones detalladas de operación del manual. En cambio la tarea que es inestructurada, donde el dirigente, no tiene más conocimiento que los miembros y por lo tanto no disfruta de ventaja alguna sobre ellos y sus propias preferencias para proceder con la tarea, tal vez no estará más justificadas que las de cualquier otro miembro del grupo, por lo tanto, justifican que los miembros del grupo puedan poner en duda el enfoque del dirigente aún cuando el poder formal de suposición sea muy alto. Como resultado una tarea no estructurada implica, en forma correspondiente, un menor control e influencia.

La *estructuración de las tareas* depende de: claridad de metas (es el grado en que los requerimientos de un trabajo han sido claramente presentados o son conocidos por la gente que desempeña el trabajo), multiplicidad de metas y caminos (es el grado en que los problemas que surgen en el trabajo pueden resolverse por medio de una diversidad de procedimientos), verificabilidad de la decisión (es el grado en que puede ser demostrada la corrección de las soluciones o decisiones que se deben de tomar en forma típica en un trabajo mediante la apelación a la autoridad o a la fuente autorizada, por procedimientos lógicos o retroalimentación).

Las relaciones del modelo se resumen en la figura 2.3.

Figura 2.3 Resumen de las relaciones ruta-objetivo (Rodríguez, 1988).



El establecimiento de metas es la determinación de blancos y objetivos para lograr un desempeño exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Esto permite lograr una medida objetiva de qué tan bien o mal los individuos o grupos satisfacen los parámetros de desempeño. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa que pueden alcanzar con los recursos y el liderazgo disponible. Sin metas los distintos miembros de la organización tenderán a dirigirse por diferentes caminos, junto con la dificultad para lograr una comprensión común de las metas que tratan de alcanzar.

Por ello es necesario que se definan las metas, se especifiquen de forma concreta y exista una retroalimentación del logro de las mismas que indique que se está actuando conforme a lo esperado y en pro de su realización.

La definición de meta comprende que el líder explique el propósito que se persigue con cada una de ellas y la necesidad de las mismas. Cualquiera que sea la situación, las personas necesitarán metas que sean significativas para ellas de acuerdo al contexto social en el que se desenvuelven y sus intereses particulares, con el fin de sentirse lo más motivado posible para alcanzarlas.

c) Teoría de Blanchard y Hersey.

Análogos a los cuatro estilos de liderazgo propuestos por la teoría de trayectoria-meta están los supuestos de Blanchard y Hersey (1970).

Estos autores inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo. Su proposición básica es: "Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales".

Tomaron dos categorías amplias de conducta: la conducta de relación análoga a la de consideración y la conducta de tarea análoga a la de iniciación de estructura. Representándolas en un eje de coordenadas y cada una de ellas dividida en zona alta y baja, obteniendo cuatro cuadrantes en el estilo de dirección. Su teoría de liderazgo situacional clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos, que van desde E1 a E4 y que, en resumen podemos describir del siguiente modo:

E1 Ordenar o Informativo (alta tarea, baja relación): implica dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. Esto debido a que los seguidores no pueden o no se hallan dispuestos a realizar la tarea se necesita de una dirección específica y supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las tareas diversas.

E2 Persuadir (alta tarea, alta relación): supone explicar la decisión ya tomada por el líder, aclarándole las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se le pide. Es eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aún no son capaces de realizar las tareas. El estilo de convencimiento ofrece al mismo tiempo comportamientos de tarea y de relación. Este estilo de liderazgo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y los seguidores y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad para llevar a cabo las tareas.

E3 Participar (baja tarea, alta relación): el líder comparte sus ideas con el subordinado, facilitando el diálogo para llegar a decisiones acordadas de forma conjunta. Funciona mejor cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad para hacerlo. Este nivel moderado de disposición del seguidor exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos y estimule y respalde a los seguidores en el uso de las habilidades que desarrollaron.

E4 Delegar (baja tarea, baja relación): el líder deja al subordinado -al que considera como un colaborador- las decisiones sobre el modo de actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo en particular. Es ideal cuando los seguidores pueden y están dispuestos a realizar sus tareas, además de contar con la confianza de poder llevarlo a cabo.

Los autores reconocen que la madurez de los subordinados puede experimentar regresiones hacia niveles inferiores (por ejemplo, una persona responsable y motivada puede mostrarse apática respecto al trabajo, por ejemplo, después de una tragedia personal), y también que los líderes, con su conducta, pueden ayudar a los subordinados a madurar, requiriendo en ambos casos que el líder ajuste su conducta a la nueva situación. El nivel de disposición de los seguidores debe comprobarse en forma constante para que el líder determine la combinación de comportamientos de tarea y relación más apropiada para la situación. Un empleado sin experiencia (baja disposición) puede desempeñarse a un nivel tan alto como el de un empleado experimentado si se le brinda dirección y supervisión estrecha. Si el estilo es adecuado, también debe contribuir a que los seguidores aumenten los niveles de disposición. Por lo tanto, conforme el líder desarrolla un equipo y ayuda a sus integrantes a aprender a manejarse por sí mismos, el estilo de liderazgo usado debe irse modificando para adaptarse a la situación cambiante.

La madurez, según Blanchard y Hersey (1970) es considerada una variable situacional moderadora, que se refiere a la capacidad y a la disposición de los subordinados para realizar una tarea. Es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, (motivación de logro) la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo. Así, para una determinada madurez, se requerirá el estilo de uno u otro de los cuadrantes, es decir, el nivel de madurez del subordinado determina el nivel óptimo de conducta del líder.

De esta manera distinguieron cuatro grados de madurez, dentro de un continuo (Véase figura 2.4):

- 1.- Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarlo al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
- 2.- A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarlo al grupo a ser más competente.
- 3.- A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
- 4.- A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

Referente al aspecto de la madurez, Argyris, (1979) se ocupó especialmente de cuestiones psicológicas tales como la madurez. Opinaba que a la gente le agradaba que la trataran como personas maduras; pero que la corporación de gran tamaño esperaba que aceptaran sus reglas y sus prácticas de un modo incuestionable e inmaduro. Esta falta de congruencia entre las expectativas y la realidad generaba conflictos y frustración. La filosofía básica, es en palabras del propio autor es la siguiente: "Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros y de la organización

formal, lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autoactualización de ambos. Esta incongruencia básica crea una situación de conflicto, frustración y fracaso para los participantes".

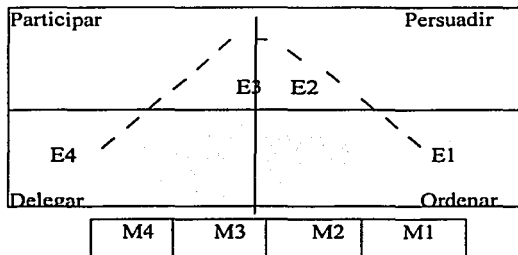


Figura 2.4 Continuo de madurez de Blanchard y Hersey (Schein, 1982).

Una de las suposiciones fundamentales de este autor es que el recurso más importante en una organización es una información válida. Cree que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiará, mejorándose el nivel del funcionamiento psicológico de la organización. En sus primeros estudios, encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales) tienen la tendencia a asumir que en el empleado existe o que se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolo irresponsable y dependiente. Considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica.

Otras de las teorías importantes dentro del proceso de liderazgo son las referentes a McGregor y Likert, las cuales serán explicadas más adelante.

2.5 PERCEPCIÓN ENTRE LÍDERES Y LOS SUBORDINADOS

El líder y los subordinados, como cualquier ente psicológico, no se pueden deslindar -por todo el cúmulo de procesos psicológicos que suceden dentro de ellos y que están matizados por su medio social- de hacer percepciones entre ellos y a partir de ello generarse actitudes que guían su comportamiento. Por ello es importante explicar cómo sucede este proceso y la funcionalidad del mismo.

Ya que parte del propio bienestar psicológico de un individuo, depende de la relación entablada con otros seres humanos, existe en las personas la tendencia a observar a los demás. Conforme se mira a los otros, se intenta comprender los motivos de la conducta humana. En el transcurso de la vida los individuos adquieren redes de conocimiento (expectativas, esquemas, o estereotipos) que influyen sus atribuciones, así como sus

sentimientos, memorias y pensamientos. Las expectativas deciden cuáles de las atribuciones son aceptables. Las primeras impresiones pueden ser influencias potentes sobre las expectativas y las atribuciones. Habiéndose formado una noción inicial, es común que la gente no tome en cuenta información posterior o la haga encajar en las creencias anteriores. Conforme las personas analizan los motivos de la conducta, presentan prejuicios consistentes, algunos de éstos derivan de actitudes y valores (Davidoff, 1989).

Davidoff, (1989) menciona que las atribuciones sociales también dependen de la conducta del observado:

- **Información pública contra información privada.** Al tratar de determinar por qué la gente actúa como lo hace, los individuos toman en cuenta tanto la información privada (informes referentes a los sentimientos y pensamientos) como la pública (observaciones del comportamiento). Sin embargo uno se basa bastante en las fuentes privadas al juzgar a otros y a uno mismo.
- **Causas distintas.** Conforme se desarrollan las atribuciones, se pone mucha atención en las acciones cuyas causas son, en apariencia distintas.
- **Consistencia.** Cuando los individuos son consistentes a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones, el observador busca las causas de su comportamiento en cualidades personales.
- **Consenso.** Es la información concerniente a la manera en que los demás reaccionan en la misma situación. Un acto de alto consenso es común en la circunstancia, un acto de poco consenso es poco frecuente. Si la aceptación es baja, se tiende a atribuir al actor. Cuando el consenso es alto, es probable que se adjudique a otros o a la situación.

Muchas de nuestras actitudes proceden de la experiencia personal de los primeros años de vida, del repertorio conductual de reforzamiento y castigo obtenido por los padres y maestros, aunque también influyen los medios de información como la televisión y el periódico (Morris, 1992).

Los procesos de atribución, no son más que una parte de la percepción del otro a partir de los rasgos observables del mismo, como sus acciones, motivos, afectos, creencias y del juicio sobre él. La atribución de un comportamiento o rasgos latentes, constituye tan solo la primera etapa de la formación de una impresión sobre otra persona. Para que el observador llegue a un juicio definitivo de conjunto, es necesario que integre todas las informaciones disponibles, ya sean inconscientes o no. Una vez integrada la observación aparece una representación que sobreentiende una teoría (de personalidad) implícita, completa por otra parte del observador (Moscovici, 1988).

La tendencia a dar demasiada importancia a los factores personales para explicar los actos de otros puede llevar a lo que se conoce como error fundamental de atribución, que exagera las causas personales de la conducta ajena y a subestimar las de la propia. O bien se puede hacer una atribución defensiva, que es la tendencia a atribuir el éxito a

nuestros esfuerzos o cualidades y el fracaso a factores externos. También se puede generar lo que se denomina como hipótesis del mundo justo que es un error de atribución que se basa en la suposición de que lo malo le ocurre a los malos y a los buenos siempre les va bien (Morris 1992).

Para evitar caer en una situación en donde la realidad social se vuelva tan categorizada por el uso de atribuciones, una vez que éstas han cumplido su función de adaptabilidad inmediata, es de vital importancia que éstas sean confrontados con la realidad y ésta sea susceptible de ser percibida con un juicio crítico que posibilite un acercamiento a la misma mucho más claro y acertado y así se pueda comprobar si las actitudes que se tienen corresponden o no a la realidad y puedan ser mantenidas o modificadas según su funcionalidad a partir de las relaciones con los demás.

Generalmente, los individuos para evitar un conflicto psíquico que ponga en tela de juicio sus creencias, tratan en la interacción social de comprobar efectivamente lo acertado de dichas creencias porque en caso de darse cuenta que éstas no corresponden o no funcionan en el medio en el que se desenvuelven, sería necesario que el individuo recomendará sus parámetros, lo que implica, -según sea el grado en que estas creencias son cuestionadas-, un estado de inseguridad en la persona, la cual si no es suficientemente madura o bien es una persona que tiene muy arraigados sus esquemas y no está acostumbrada a ponerlos a prueba frente a su ambiente, difícilmente le permitirán enfrentarse a un medio donde sus actitudes o creencias no tienen funcionalidad. Lo anterior provocaría una inadaptación del individuo a su medio lo que le podría repercutir en un escaso rendimiento y poca posibilidad de explotar sus potencialidades para lograr una mejor funcionalidad en su ambiente.

Hellriegel, Slocum, Woodman, (1999) dicen que las atribuciones que hacen los líderes afectan su forma de liderazgo, junto con los comportamientos de los empleados. El líder interpreta las razones de los comportamientos de los empleados, partiendo de factores personales (internos) o de situación (externos) como los causantes de provocar un comportamiento dado en sus seguidores. Así existen dimensiones de comportamiento que reflejan la capacidad del líder para procesar la información anterior:

- **Lo característico:** que ocurre durante el desempeño de la tarea.
- **El consenso:** lo que es usual para otros empleados dentro del nivel de desempeño.
- **La consistencia:** lo que es usual para el empleado en su desempeño.

Lo anterior determina el tipo de relación entre líder-seguidor, donde el líder intentará cambiar la conducta de un empleado solo después de atribuir el desempeño deficiente a una causa interna. Los seguidores por su parte también atribuyen ciertas causas al comportamiento del líder, de forma proporcional al éxito y / o fracaso que ellos mismos obtienen.

2.5.1 Sustitutos del liderazgo.

Aunque los líderes representan el punto crucial para fomentar la diferencia en una organización, existen argumentos que apoyan la idea de que en ciertas situaciones los líderes tienen poca influencia en el comportamiento de sus seguidores, ya sea por la falta de importancia del líder (ya sea por factores fuera de control inmediato del líder o el control limitado de los recursos necesarios para influir) o por que existen sustitutos del liderazgo (tales como la satisfacción intrínseca en la realización de la tarea, las normas, el desempeño en equipo, la cohesión del grupo, la estructura de la tarea, entre otras) (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1999).

Se han identificado factores situacionales que pueden sustituir el impacto del liderazgo. Este enfoque es importante porque describe aquellas situaciones en las que un estilo de liderazgo específico no es importante o necesario. Algunas situaciones pueden ser casi autosuficientes en el sentido de que los factores situacionales pueden reemplazar la necesidad de intervención por parte de un líder. Los sustitutos para el liderazgo hacen que la conducta del líder sea innecesaria y redundante. Los sustitutos proporcionan ya sea las relaciones personales o la estructura de trabajo que los subordinados requieren, por lo que no es necesario que los líderes realicen esta función. También existen los neutralizadores que son características situacionales que evitan que el líder ponga en práctica la función de liderazgo. Por ejemplo, si el líder está muy alejado físicamente de los subordinados, o si los subordinados no están interesados en las recompensas, entonces el impacto de la conducta del líder se neutraliza (Daft y Steer, 1992).

Daft y Steer (1992) mencionan que el impacto del líder no es igual en todas las situaciones. Los factores asociados con los subordinados, las tareas y la organización pueden reemplazar la necesidad de participación por parte del líder:

- **Subordinados.** Cuando los subordinados tienen habilidades, experiencia, capacitación, independencia y una orientación profesional, entonces las funciones de liderazgo son menos importantes. Los empleados de alta calidad no necesitan ser dirigidos en sus labores o recibir tanta consideración y preocupación por ellos. La indiferencia de los empleados respecto a las recompensas de la organización también tiende a neutralizar la conducta del líder debido a que los subordinados no responden a la influencia del líder.
- **Tarea.** Las tareas que son específicas, rutinarias y repetitivas, y proporcionan retroinformación directamente al empleado, tienden a sustituir al estilo del liderazgo orientado a tareas. La tarea proporciona toda la dirección necesaria, de manera que la dirección del líder es redundante. Las tareas que son intrínsecamente satisfactorias tienden a sustituir el liderazgo centrado en las personas.
- **Organización.** La existencia de planes extensivos, procedimientos rígidos, formalización e inflexibilidad organizacional tienden a compensar el liderazgo concentrado en las tareas. Grupos de trabajo estrechamente unidos, cohesivos y consistentes sustituyen tanto a los líderes orientados a relaciones como a los líderes con orientación a tareas específicas. Cuando el líder no tiene poder o control sobre las

recompensas de la organización, o cuando existe un distanciamiento importante entre los superiores y los subordinados, entonces el líder es neutralizado tanto en su función de relación como en su función de estructuración del trabajo.

De esta manera es importante discernir qué situaciones no tienen necesidad de un liderazgo: sustitutos de liderazgo o bien identificando ciertas variables situacionales que neutralizan el liderazgo, esto es, evitan que el líder ponga en función su liderazgo.

Los sustitutos del líder, por ejemplo la madurez del empleado, las normas y cohesión del grupo, el desempeño del equipo, la estructura de la tarea y el reconocimiento profesional, afectan la conducta de los subordinados. Es decir, las acciones de los líderes influyen sobre los sustitutos mediante la selección del empleado, el diseño de la tarea, las asignaciones del grupo de trabajo y el diseño de los sistemas de recompensas. Parte de ser un líder eficaz consiste en conocer cuándo recurrir a sustitutos para influir sobre los demás (Hellriegel, Slocum. Woodman, 1999).

Cuando a los subordinados les falta experiencia y profesionalismo, cuando las tareas no son rutinarias y cuando la organización carece de planes y procedimientos, la intervención del líder es crucial. Para que la organización pueda ser efectiva, las necesidades de trabajo y del personal se deben de satisfacer a través del liderazgo (Daft y Steer, 1992).

Una vez que el líder es capaz de delegar parte de su propia responsabilidad a sus subordinados y éstos se encuentran motivados intrínsecamente para realizar las tareas y han desarrollado las habilidades y capacidades para lograrlo, el liderazgo ha concluido su objetivo. Los seguidores se han convertido en sustitutos del liderazgo, lo que de ninguna manera indica que el liderazgo no haya sido o no sea necesario para alcanzar los objetivos, más bien el liderazgo debería de ser visto como un proceso, que una vez que logra alcanzar las metas preestablecidas o enseña la manera de que los seguidores por su propio camino logren esas metas hace que el papel del líder ya no sea tan necesario como en un principio, aunque siempre debe estar presente, específicamente en situaciones donde los seguidores no sean capaces todavía de desarrollarse plenamente en sus tareas o surja algún conflicto en la realización de las mismas.

2.6 EL MANEJO DEL PODER EN EL PROCESO DE LIDERAZGO.

Todos los líderes están familiarizados con el poder y la política. El poder es la capacidad para influir en otras personas y en los acontecimientos. Es el recurso básico del líder, la forma en que éste difunde su influencia sobre los demás. En general los líderes obtienen y merecen el poder basándose en su personalidad, actividades y las situaciones en que actúan. La política se relaciona con la forma en que los líderes adquieren y ganan el poder. Es necesaria para ayudarles a "regular una situación" y controlar los acontecimientos dirigiéndolos hacia los objetivos deseados. La política se relaciona con los equilibrios de poder, con cuidar las apariencias, con los regateos astutos, con el fortalecimiento de la reputación, los arreglos y una gran variedad de actividades adicionales. Se trata de una actividad humana clásica desde los albores de las civilizaciones, de suerte que no es exclusivo de las organizaciones modernas. Sin embargo, las organizaciones modernas son

un sitio fértil para el florecimiento de las políticas. Los observadores han afirmado que los líderes que tienen muchas otras capacidades, pero que carecen de las aptitudes políticas básicas, tendrán problemas para ascender a los niveles más elevados de las organizaciones modernas. Según expresión de un observador, el poder político es "uno de los pocos mecanismos de que se dispone para alinear una organización con su propia realidad". En palabras más simples, las aptitudes políticas son esenciales para el éxito de los líderes (Davis, 1986).

Según Hellriegel-Sicoum Woodman, (1999) poder es un término social; es decir, una persona tiene poder en relación con otra, un grupo o un equipo posee poder frente a otros grupos, y así sucesivamente. El concepto de poder caracteriza las interacciones entre las personas (para que el concepto se aplique falta que participe más de una persona). Se trata de una relación dinámica que cambia conforme cambian las situaciones y las personas. En general, las fuentes de poder en una organización se clasifican como:

- a) interpersonales
- b) estructurales

a) Fuentes interpersonales de poder.

Para que sea posible que una persona tenga poder es necesario una interacción, donde otro reconozca esa característica en una persona, que puede ser por medio de recompensas, por coercitividad, por legitimidad, por la capacidad de experiencia o por su referencia.

Las relaciones interpersonales entre el gerente y los subordinados fueron identificadas por French y Raven (1959/1979), como cinco fuentes interpersonales de poder:

Para definir estas cinco fuentes de poder, se basaron en los siguientes tres supuestos:

- 1.- *Cambio psicológico*, que es cualquier alteración con el tiempo del estado de un sistema "a".
- 2.- *Influencia social*, que es la influencia de "O" (agente social) sobre el sistema "a", en el espacio vital de "P" (influencia sobre la persona) como la fuerza resultante del sistema "a" cuya fuente es un acto de "O". Donde "O" no incluye ni las fuerzas propias de "P" ni las fuerzas inducidas por otros agentes sociales.
- 3.- *Poder social*, se define la fuerza de poder "O / P", en algunos sistemas "a", como la habilidad potencial máxima de "O" para influir sobre "P" en "a".

A partir de ello describen cinco bases del poder interpersonal como sigue:

1.- *Poder de recompensa*. Es la capacidad de una persona de influir sobre la conducta de los demás con recompensas por el comportamiento deseable, donde los empleados aceptan intentos de influencia por parte de los gerentes debido a que esperan recompensas por el acatamiento. Es la capacidad de recompensa, donde la fuerza del poder "O/P" aumenta con

la magnitud de recompensa que "P" supone que "O" puede mediar para él (administrando valencias positivas o eliminando valencias negativas). Siempre y cuando las recompensas sean consideradas como legítimas por parte de "P", no se provocarán resistencias ante éstas. Si las recompensas son reales y éstas se dan cuando "P" puede realizar una tarea que no es imposible, el poder de recompensa aumenta. Los efectos de este poder con el paso del tiempo pueden ser independientes de "O".

2.- Poder de coercitivo. Es la capacidad de una persona para influir sobre la conducta de otros por medio del castigo derivado del comportamiento indeseable. "P" supone ser castigado por "O" si no logra conformarse al intento de influencia. Es diferente al poder de recompensa, al distinguirse de éste por que es un medio para prevenir el rechazo y no para obtener una aceptación. El efecto de este poder es dependiente de "O", donde la atracción de "P" por "O" disminuye. Este poder debe de introducir fuerzas restrictivas para evitar que "P" se retire por completo de la amplitud del poder coercitivo aplicado por "O".

3.- Poder legítimo. Se refiere a la capacidad del gerente para influir sobre la conducta de los subordinados gracias a la posición que ocupa en la jerarquía de la organización. Los subordinados responderán a este tipo de influencia porque reconocen el derecho legítimo del gerente a ordenar ciertos comportamientos, adjudicándole una autoridad legitimada. Este tipo de poder es el que surge por los valores internalizados de "P" que dictan el legítimo derecho de "O" a influir sobre "P" y la obligación de "P" de aceptar esta influencia. "P" puede aceptar la inducción de "O" simplemente porque con anterioridad ha prometido ayudar a "O" y valora en mucho su palabra para romperla.

"O" especifica ciertas características de éste que le dan derecho a prescribir conducta a "P", tales como la edad, la inteligencia o las características físicas. "P" acepta la autoridad legítima de "O" quien ocupa una categoría superior en la jerarquía. Siempre que este poder sea utilizado dentro de la zona que abarca dicha legitimidad podrá ser respetado, de modo contrario disminuirá.

El poder legítimo depende en gran medida de "O", pero puede volverse independiente de éste cuando la inducción de "O" sobre "P", activa valores y los relaciona con el sistema influido y de esta forma "P" se moverá en un estado estable y consistente en distintas situaciones ambientales independientemente de "O", ya que se habrá identificado con sus propios valores, los cuales son más estables que su ambiente psicológico.

Si "P", se da cuenta que el poder legítimo de "O" no tiene derecho a amenazarlo con un castigo, hace que el poder hacia éste disminuya.

4.- Poder experto. Es la capacidad de una persona para influir sobre la conducta de los demás debido a habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos. Con frecuencia el poder de experto es relativamente estrecho en cuanto a su alcance, ya que el subordinado reconoce los conocimientos en un área que tiene el líder, al mismo tiempo que rechaza la influencia en otra. Varía según el grado de conocimiento o de percepción que "P" le atribuye a "O" dentro de una zona determinada, a partir del propio saber. Donde "P" confía y cree que "O" le está diciendo la verdad. Puede ocurrir que "O" no sea miembro del grupo de "P" (poder informativo) y dado que la información que recibe "P" encaja en su

estructura cognoscitiva, se le acepta. Existen cambios secundarios de conducta o de creencias por la influencia del poder del experto.

5.- Poder de referencia. Es la capacidad de la persona para influir en el comportamiento de otros como resultado del cariño o la admiración. Es una identificación de los subordinados ante el líder que a veces incluye el deseo de los subordinados de emular al gerente. Es la identificación de "P" con "O", es un sentimiento de atracción con el deseo de asociarse con él. La influencia que "O" tiene sobre "P", puede no ser conciente para "P", quien al sentirse como "O", se conduce como él sin darse cuenta de que lo está influyendo.

Dentro de una situación ambigua, los individuos buscan una realidad social con la cual identificarse, y así al estar de acuerdo con ciertas creencias del grupo de referencia se satisface la necesidad de estructura y seguridad, aumentando la identificación. La identificación que se da es por la satisfacción que se obtiene "P", sin que intervengan respuestas positivas o coercitivas por parte de "O". El poder de referencia puede depender de "O" o ser independiente, según sea si está conciente o no del poder que tiene sobre "P".

Gran parte de la atención que se dirige al poder en las organizaciones tiende a ocuparse del poder de los gerentes sobre los subordinados. Una perspectiva adicional es que las características de la situación afectan o determinan el poder. Las características de la situación abarcan el diseño de la organización, el tipo de estructura departamental, la oportunidad de influir, el acceso a personas con poder y los recursos críticos o la naturaleza de la posición de una persona. Las fuentes de poder estructurales y de la situación reflejan la división del trabajo y de los integrantes que forman parte de los diferentes departamentos, equipos o grupos. Estas asignaciones del trabajo, ubicaciones y funciones dan como resultado natural acceso desigual a la información, los recursos, la toma de decisiones y a otras personas. Entre las fuentes estructurales de poder importantes se hallan el conocimiento, los recursos, la toma de decisiones y las relaciones (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

b) Fuentes estructurales del poder.

1.-El conocimiento como poder.

Las organizaciones son procesadoras de información que utilizan el conocimiento para producir bienes y servicios. El concepto de conocimiento como poder significa que las personas, equipos, grupos o departamentos que poseen conocimientos determinantes para alcanzar las metas de la organización tienen poder. Las personas y grupos en posición de controlar información a cerca de las operaciones en curso, desarrollar información sobre alternativas o adquirir conocimientos sobre sucesos y planes futuros gozan de un poder enorme de influencia sobre el comportamiento de los demás. Por lo tanto en ocasiones ciertas actividades de apoyo y respaldo dan la impresión de una influencia desproporcionada en cuanto a su relación con las metas y actividades principales de la organización.

2.-Los recursos como poder.

Las organizaciones necesitan una gran variedad de recursos para sobrevivir, entre ellos recursos humanos, dinero, equipo, materiales, suministros y clientes. La importancia

de los recursos específicos para el éxito de una empresa y la dificultad para obtenerlos varían. El concepto de los recursos como poder indica que los departamentos, grupos o personas capaces de proporcionar recursos esenciales o difíciles de obtener ganan poder en la organización. Qué recursos son los más importantes, depende de la situación, las metas de la organización, el ambiente económico y los bienes o servicios que se producen.

3.-La toma de decisiones como poder.

Con frecuencia las decisiones en las organizaciones se toman en forma consecutiva y participan muchas personas o grupos. El proceso de toma de decisiones crea diferencias adicionales de poder entre las personas o los grupos. El concepto de la toma de decisiones como poder significa que las personas o grupos adquieren poder hasta el grado en que son capaces de afectar el proceso de toma de decisiones. Podrían influir sobre las metas que se desarrollan, las premisas que se emplean para tomar una decisión, las alternativas que se estudian o los resultados que se proyectan. La capacidad de influencia sobre el proceso de toma de decisiones es una fuente de poder sutil y con frecuencia se pasa por alto. El poder de tomar decisiones no reside por necesidad en quien toma la decisión final en una organización.

4.-Las relaciones como poder.

La existencia del poder estructural y de la situación depende también de la capacidad de obtener cooperación para realizar las tareas. Los gerentes y los departamentos con vínculos de unión con otras personas y departamentos de la organización serán más poderosos que los que no los tienen. Desde luego que las relaciones verticales tradicionales de superior a subordinado son aspectos importantes de poder, pero estos vínculos no manifiestan todos los aspectos. Los vínculos horizontales derivados tanto de redes internas como externas de relaciones ayudan a explicar gran cantidad de las diferencias en el poder. El concepto de relaciones como poder indica que diversas afiliaciones, canales de información y coaliciones, tanto dentro como fuera de la organización representan fuentes de poder.

Contar con la capacidad de influir no garantiza que se use con eficacia esa capacidad, para ello es necesario que el poder se base en un proceso de intercambio o lo que se denomina "ley de reciprocidad" que sustenta que a las personas debe pagárseles por lo que hacen, así dado que la persona espera que en muchas situaciones se le compense, la influencia se vuelve posible. El poder en el proceso de intercambio proviene de la capacidad de ofrecer algo que los demás necesitan, siendo la meta la de influir sobre el comportamiento de los demás en forma consistente tanto con las necesidades de la organización, como la de sus empleados, sin que los líderes sustituyan los intereses legítimos de la organización por sus intereses egoístas, ya que esto podría generar resentimiento y la capacidad de influencia disminuiría. Por ello es importante saber cuál es y cuál no es el comportamiento permitido para adquirir y usar el poder, tratando de buscar posiciones que permitan el desarrollo y el uso del mismo con el intento de que el uso del poder demuestre madurez y autocontrol a partir de principios justos y en forma consistente con las necesidades y metas de la organización.

Los intentos de influir en el comportamiento de los demás y en el devenir de los sucesos de la organización con objeto de proteger los intereses personales, satisfacer

necesidades propias y avanzar en sus metas se denomina comportamiento político, sin que esto se confunda como el hecho de que la gente gane algo a expensas de otros, si no más bien se satisfacen necesidades apropiadas y legítimas tanto individuales como organizacionales. La política organizacional surge entonces ante las acciones de las personas o grupos para adquirir, desarrollar y usar poder y otros recursos con el fin de obtener los resultados deseados cuando existe incertidumbre o desacuerdo respecto a las elecciones; cuando las personas comparten el poder pero difieren en cuanto lo que se hará y es necesario tomar decisiones que se caractericen por un alto desempeño y alto compromiso dentro de la actividad organizacional. La probabilidad de un comportamiento político aumenta de manera proporcional a los desacuerdos en cuanto las metas; metas que son poco claras o ideas diferentes sobre la organización y sus problemas, o bien por existir información diversa sobre la situación. Las organizaciones que presentan pocas reglas o políticas facilitan la participación en comportamientos políticos, generando la competencia entre las personas y grupos por recursos escasos que son necesarios para la clarificación de las metas y la solución a los problemas laborales.

El poder de conocimientos y el referente incrementan el poder otorgado por las recompensa y castigos que dé la organización y por aceptar como legítima la política organizacional. Además sirven como sustitutos de otras bases de poder, ya que se encuentran relativamente libres de consecuencias organizacionales inesperadas e indeseables. Representan potenciales agregados al control y la efectividad organizacionales totales puesto que todos los miembros de la organización disponen de ellos. Es mucho más fácil de aceptar este tipo de poder que el que viene de posiciones superiores (Katz y Kahn, 1977).

Según Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) existen principalmente cuatro *características de la personalidad* que se relacionan con la disposición de emplear el poder y el comportamiento político y son:

- 1.- *Necesidad de poder*, se refiere al deseo de influir y dirigir a otros y de controlar el ambiente circundante.
- 2.- *Maquiavelismo*, se caracteriza por el uso de la astucia en las relaciones interpersonales con una marcada falta de preocupación respecto a la moral convencional.

El poder coercitivo es tratado desde tiempos de Maquiavelo (1987) quien creía que : "los hombres tienen menos cuidado en ofender a uno que se haga amar que a uno que se haga temer; porque el amor es un vínculo de gratitud que los hombres, perversos por naturaleza, rompen cada vez que pueden beneficiarse, pero el temor es miedo al castigo que no se pierde nunca. No obstante lo cual, el príncipe debe hacerse temer de modo que, si no se granjea el amor, evite el odio"... " Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o temido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero puesto que es difícil reunirlos y que siempre ha de faltar una, declaro que es más seguro ser temido que amado, porque de la generalidad de los hombres se puede decir esto: que son ingratos, volubles, cobardes ante el peligro y ávidos de lucro. Mientras les haces bien, son completamente tuyos: te ofrecen su sangre, sus bienes, su vida y sus hijos... pero cuando la necesidad se presenta se rebelan"

3.- La localización del control, es el grado en que las personas se creen capaces de controlar los sucesos que les afectan a partir de la creencia de que los sucesos son resultado de su propio comportamiento (locus de control interno).

4.-La propensión a la búsqueda de riesgos, que consiste en defender y buscar respaldo de las decisiones tomadas a partir del poder que se tiene.

Andrade (1990) menciona que en todas las épocas ha existido un temor a lo que no conocemos, el cual está vinculado de una y otra forma al ejercicio de poder en el seno de la sociedad. El temor a lo desconocido ha producido siempre conductas específicas en el hombre que no se derivan de una operación racional sino de los sentimientos elementales que forman parte de la estructura humana. Así por ejemplo, el fenómeno religioso constituye una respuesta a la incapacidad humana para comprender la realidad que lo rodea y que le condiciona. La política ha figurado como instrumento al servicio de la religión, pero también en muchas épocas la religión ha servido a los propósitos de la política. Resulta a veces muy difícil separar ambas actitudes humanas, sin embargo, según las circunstancias de los tiempos, estas dos actividades sociales se han implicado y servido recíprocamente. Las diferencias religiosas han sido utilizadas para alentar propósitos de hegemonía y al mismo tiempo, los poderes políticos han sido puestos muchas veces en la tesitura de sostener posiciones religiosas y teológicas.

Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) dicen que mientras más poder se tiene menos debe usarse. El poder se consolida y se crea dando poder a otros. El dar o conferir parte del poder a otras personas sobre las que se tiene influencia, crea en éstas un sentimiento de importancia en su persona por el saberse participe de un proceso de toma de decisiones que pueden tener repercusión en otros y por reconocer en sí mismos un grado de poder.

La gente se siente más atraída por decisiones en las que tomaron parte o en las que actuaron de modo autónomo. Además se cree que una amplia distribución del liderazgo hará mejorar la calidad de las decisiones (Katz y Kahn, 1977).

Es importante mencionar que el poder solamente es posible cuando éste es reconocido por otros, existiendo una zona de indiferencia con relación al ejercicio del poder, donde dentro de la zona de indiferencia los empleados aceptarán ciertas órdenes sin objetar el poder del líder, pero fuera de esa zona el poder desaparece con rapidez y no tiene un alcance de influencia sobre los empleados (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

En 1922, Max Weber (citado en Sánchez, 1991), sostiene que: " la lucha por obtener el poder o influir en su distribución, a lo que llama moral de convicción es una oposición de valores encontrados y que toda elección lleva necesariamente a una oposición. Pero el hombre es acción y por lo tanto lucha. Quien no quiera participar y quiera mantenerse al margen, o es santo o es cobarde, pero el hecho de la convivencia social demanda una participación en un mundo de valores encontrados. Como actor, debo tomar partido, como investigador debo reconocer esta realidad de valores vigentes y opuestos".

Las personas que tienen un carácter de poder deberían de tener la capacidad para darse cuenta de las implicaciones y objetivos de dicho poder. El poder es una cuestión de responsabilidad y aunque es innegable que otorga un grado de status y prestigio frente a los demás, éste no es un elemento que produzca invulnerabilidad en la persona que lo posee, es decir, que por el hecho de tener poder no se le pueda cuestionar su proceso de liderazgo. Lo anterior puede provocar insensatez de la persona poderosa y esto lo puede llevar a cometer excesos y volverse insensible y prepotente ante las necesidades de las personas que están englobados en su carácter de poderío. De ahí la importancia de que el poder esté dividido y que el líder sea capaz de reconocer ante qué situaciones puede desempeñarse adecuadamente y ante cuáles no. Aunque idealmente el líder debería de ser una persona flexible que se adapte a las necesidades de los grupos sociales y su contexto, no debemos olvidar que el líder al igual que cualquier otra persona, tiene cierto tipo de rasgos que pueden interferir o facilitar la dirección o interacción que tenga con los demás.

2.7 ESTILOS DE LIDERAZGO.

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades, y aptitudes puestos en práctica (Davis, 1986).

A partir de los estudios realizados por Lippit y White, (1960/1971) que describen los efectos que distintas atmósferas sociales ejercen sobre la conducta individual y la del grupo. El grado de control que un líder puede tener en un proceso de liderazgo sobre un grupo y la reacción de los integrantes del grupo ante el líder difiere según la atmósfera social en la que ocurre: Esta atmósfera puede ser autoritaria, democrática y laissez faire.

a) Atmósfera autocrática.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. La responsabilidad reside en el dirigente o líder quien debe ejercer control y hacer uso de la fuerza. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes debe hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. En general en un ambiente autocrático, las conversaciones entre los integrantes son poco variadas. Existe un liderazgo autoritario típicamente negativo que se basa en amenazas y castigos; y hay otro denominado positivo, que sucede cuando el líder está en posición de conceder recompensas a los empleados. Algunos empleados responden bien al autócrata benévolo; puesto que se desarrollan en una cultura de muchas autoridades (padres, maestros y burócratas gubernamentales) y por ello algunos empleados esperan de hecho un liderazgo autocrático. El resultado es que sienten cierto grado de seguridad y satisfacción con este tipo de líder.

A partir de los resultados obtenidos en las investigaciones se sostiene que los líderes autocráticos dan órdenes como una sencilla forma de imponer una voluntad sobre otros. Muchas de las órdenes son indirectas, no expresadas en imperativo, pero sí reconocibles como autocráticas si se ofrecen en ciertos contextos y en ciertos tonos de voz. La alabanza y la crítica son características especiales de los líderes autocráticos, donde en ambas sugieren la existencia de un hincapié en la valoración personal desde el punto de vista del

líder. Ambas sugieren que se hace hincapié en una jerarquía, y ambos sugieren que el líder se sitúa como juez supremo del status y de los logros de los miembros del grupo.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder; permite tomar decisiones rápidas porque es un solo individuo el que decide por todo el grupo; se utiliza adecuadamente a los subordinados menos competentes, porque su principal trabajo es obedecer órdenes; no planifican prácticamente nada, no organizan ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa.

La principal desventaja del liderazgo autocrático es que desagrada a las personas, sobre todo si se trata de una autocracia extrema y el estilo es negativo. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto. Los empleados suelen sentir que están produciendo porque se les obligan a hacerlo, y no porque se les motiva para ello. Se inclinan a trabajar a "medio vapor" porque sus impulsos y su creatividad no encuentran ninguna liberación". La autocracia puede generar mucha hostilidad y agresión.

La autocracia puede crear un descontento que no aparece en la superficie, lo cual se puede traducir en la satisfacción de las necesidades del grupo. Ésta a menudo satisface necesidades regresivas de quienes gobiernan y de los gobernados, existiendo una satisfacción en la pasividad, satisfacción en no tener que pensar, satisfacción en identificarse (en el ámbito irreal) con una imagen de líder fuerte y dominante. Por otra parte, también es obvio que la autocracia es siempre frustrante, al imponer barreras a la satisfacción de las necesidades individuales. También es relevante la falta de interés espontáneo por el trabajo donde el trabajo simplemente se vuelve una tarea. El descontento se aflora en protestas dirigidas contra el propio autócrata, surgiendo la presencia de frustraciones previas cuando se cambia a una atmósfera más libre, apareciendo conductas agresivas en el primer día de libertad, donde las necesidades de estatus y los impulsos de autoafirmación que habían sido frustrados, en la autocracia ya no son inhibidos lo que provoca una excitación de la nueva libertad y el interés espontáneo en el trabajo.

En la autocracia hay más dependencia y menos individualidad. La autocracia puede clasificarse en sumisa o dependiente.

En la reacción sumisa a la autocracia la proporción de amistad es mayor que en una atmósfera de democracia, esto puede ser explicado por la falta de amistad naturalmente surgida de la frustración que queda equilibrada por alguno de los dos factores siguientes: la atmósfera general de bondad moral que parece haber inculcado el líder a los individuos para "portarse bien" y acaso también una especie de tendencia del grupo a reunirse, dado el sentimiento de "estar todos en el mismo barco". La experiencia común de estar sujeto a la misma experiencia frustrante puede haber creado un sentimiento de camaradería similar al que a menudo que existe en grupos del ejército sujetos a un peligro o a disciplinas comunes, sin que esto provoque forma alguna de cooperación de grupo responsable (observaciones centradas en el grupo), sino más bien de tipo individualista.

b)Atmósfera democrática.

En esta atmósfera los líderes descentralizan la autoridad. La responsabilidad reside en el grupo, quien es disciplinado y eficiente, siendo esta condición la que conduce a la cooperación. Las decisiones compartidas no son unilaterales, como sucede en el caso autocrático, porque brotan de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. A los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias. Mientras que los líderes autocráticos controlan a través de la autoridad que poseen, los participativos lo ejercen basándose principalmente en las fuerzas del grupo.

En general, la tendencia se inclina a un uso más difundido de las prácticas participativas, porque son congruentes con los modelos de apoyo y colegiado de comportamiento organizacional. Así en el uso autocrático del poder no se condena necesariamente como "malo" sino más bien, el uso participativo del poder se considera "mejor" para muchas situaciones.

En la democracia, se hallan sugerencias guía, se distinguen por ser una aclaración de alternativas entre las que se puede elegir, precisamente en los momentos en que se las aprecia y son adecuadas y a indicar el procedimiento funcional que sirve de base a la acción eficiente en la práctica. Esta atmósfera no solo implica libertad, esto es, una preocupación relativamente pasiva por el bienestar de los individuos, en el sentido que no se frustren sus deseos. Si ha de lograrse por completo o el bienestar individual o el logro del grupo, el líder democrata considera necesario tener también un respeto muy activo por esos deseos individuales en el sentido de un constante pensar activo sobre cómo será mejor realizarlos. Solo mediante la participación total en la vida de grupo puede el líder verdaderamente guiar. El líder democrático debe tener un agudo sentido para captar las necesidades e intereses cambiantes y momentáneos de los individuos, a modo de hacer sugerencias justo en el momento en que coinciden con esos intereses. Por ello otra actividad importante del líder democrático es dar información o ampliar los conocimientos de los miembros del grupo.

La conducta de estimulación de la autodirección es bastante frecuente en la situación democrática. En el estilo democrático es con mayor frecuencia una enseñanza a todo el grupo para que aprenda a depender de sí mismo como grupo. Un modo de estimular la autodirección democrática al escoger nuevas metas y elegir medios hacia ellas es inculcar directamente el procedimiento democrático: decisión de grupo; mayoría de voto; libre discusión en que cada cual pueda opinar; voto secreto, cuando sea adecuado; delegar tareas especiales a comités; aceptación por la minoría de las decisiones de la mayoría. El papel del líder democrático adulto consiste en gran parte en apoyar o aclarar los sentimientos de la mayoría. Es un catalizador que libera las energías ya existentes en el grupo. Esto se hace al insistir en obtener mayoría al surgir la disputa y apoyar a la mayoría con su propio prestigio. A veces también es necesario apoyar a la minoría, especialmente cuando se opone a ella una minoría todavía más reducida. La forma más común de estimular la autodirección es seguir sencillamente las ideas de un individuo en particular, animándolo a que las elabore y las lleve hasta el final.

Los líderes democráticos, tienden a usar la alabanza y la crítica en forma diferente a los líderes autocráticos. Los líderes democráticos reconocen que "adiestrar en procedimientos" parece significar: a) ayudar a que los individuos aprendieran el criterio y los métodos para valorar el trabajo propio sin depender del adulto y b) ayudar al grupo a aprender los métodos de apoyo mutuo y de funcionamiento cooperativo como grupo. Mediante esta forma de elogio y crítica el líder democrático intenta ampliar la función que se le asigna: enseñar al grupo procedimientos para decidir metas, medios para enseñar criterios y métodos de valorar metas y medios. Los líderes democráticos manifiestan una conducta igualitaria, e incluso de ponerse al margen y una falta de preocupación por el estatus o la dignidad: se quitan el saco, se sientan o se acucillan en lugar de permanecer de pie, disfrutando al igual que los demás individuos del trabajo, esto es expresión de la comprensión sensitiva y una muestra de respeto por las necesidades de estatus (metas sociales propias) de los individuos del grupo.

El grado de interés genuino por el trabajo es incuestionablemente mayor en la democracia. Cuando el líder abandona a sus seguidores, los individuos en una situación democrática continúan trabajando este o no presente el líder, lo que manifiesta un interés genuino por el trabajo, mientras que en la situación autocrática, cuando el líder sale los individuos dejan de trabajar, como si se alegraran de tener un respiro en la tarea que "debían" hacer.

En el trabajo como en el juego se muestra un nivel más elevado de originalidad o pensamiento creador en las democracias que en los otros tipos de liderazgo. Hay un grado mayor de pensamiento creador, respecto al trabajo en progreso, que en la autocracia y es más sostenido y práctico que en el *laissez faire*. En la democracia en general hay más atención por el grupo y más amistad.

c) Atmósfera *laissez-faire*.

Los líderes de políticas laxas evitan el poder y la responsabilidad, y dependen fundamentalmente del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. La responsabilidad se distribuye entre los individuos, como entidades separadas. Hay una falta de dirección y una política de no-intervención que acaba fácilmente en el caos. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y generan su propia motivación. El líder sólo desempeña un papel secundario. El liderazgo de políticas laxas hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo. Tiende a permitir que las diferentes unidades de una organización proceden hacia finalidades no congruentes que suelen degenerar en el caos. Por estas razones generalmente no se utiliza como estilo dominante; pero es útil en aquellas situaciones en que el líder puede dejar las opciones a completo arbitrio del grupo.

La atmósfera de *laissez faire* es una atmósfera menos organizada, menos eficiente y definitivamente menos satisfactoria que la democracia. Se realiza menos trabajo y de peor calidad. La falta de sugerencias orientadoras activas en el *laissez faire* causa a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo, cosa desanimadora y exasperante.

Pueden atribuirse ciertas agresiones directas a tales fracasos en el trabajo; también a ello se debe gran parte de la pérdida de interés por el trabajo que se está realizando. Esto puede relacionarse con la tendencia que se tiene por realizar actividades de juego en esta atmósfera.

En cuanto al logro de metas de trabajo y metas sociales. Se encontró que en la democracia resultó ser más eficiente que la autocracia o el *laissez faire*, pues logró simultáneamente ambas metas, mientras que la autocracia solo obtuvo metas de trabajo y el *laissez faire* logró únicamente metas sociales. Pero aún así se encontró que los grupos democráticos fueron tan eficientes como los autocráticos.

Cada una de las tres atmósferas antes descritas se caracterizan por conductas bien específicas tanto por parte del líder o dirigente en la manera en que conduce al grupo como por parte de los integrantes del grupo en cuanto a las reacciones que tiene.

Considerando que el objetivo del liderazgo es lograr en colectivo metas comunes, independientemente de la modalidad de estrategias que se usen para ello o del ambiente que se genere para el alcance de los objetivos planteados, entonces puede comprenderse que no existe un tipo de liderazgo que sea superior a otro, sino que según sean las necesidades, rasgos de personalidad, metas y referentes socioculturales que posean los individuos que pertenezcan a cierto grupo, entonces dependerá la elección o preferencia que se tenga por una u otra modalidad de liderazgo.

Cada modalidad de liderazgo implica un grado de heteronomía y autonomía determinados, generados por el tipo de dirección utilizada por el líder y que no necesariamente es paralela a los rasgos de personalidad intrínsecos de cada individuo. Lo anterior no quiere decir, por ejemplo, que una persona en un ambiente de liderazgo autocrático, que se comporta de manera dependiente al grupo, sea siempre así o carezca de autonomía para realizar o alcanzar sus metas de forma asertiva o individualizada, sino que más bien dependiendo del contexto en que se desarrolle el proceso de liderazgo y el tipo de ambiente generado en el mismo serán los rasgos y conductas predominantes que el individuo utilizará para adaptarse a los requerimientos del grupo. Siendo de gran importancia el tipo de metas perseguidas por los individuos que los hará elegir entre uno u otro tipo de liderazgo.

De esta manera se entiende por *autonomía*, -palabra que surge del griego (autós: sí mismo; nomos: ley)-, a la capacidad que tiene un individuo de autodirigirse a partir de leyes internas sin obedecer a influencias externas y por otro lado *heteronomía*-palabra que viene del griego (héteros: otro; nomos: ley) - significa la actitud de la persona que recibe leyes por parte de otros, no son dos conceptos que se contrapongan o sean incompatibles o excluyentes. El hombre puede ser autónomo sin necesidad de rechazar la heteronomía (Gutiérrez, 1985).

En términos de desarrollo, en el niño predomina con exclusividad la heteronomía. Suele obedecer a las autoridades, como sus padres o los maestros y a las instrucciones que éstos dan para la realización de ciertas tareas que apenas están en un proceso de enseñanza y / o aprendizaje con el fin de lograr cierta seguridad y

autosuficiencia en el niño. El cumplimiento de estas normas de la autoridad se dan por un miedo al castigo que conllevaría no seguirlas. En la adolescencia por otro lado, se da un fenómeno muy frecuente: la rebeldía, la cual es consecuencia de que el joven ha descubierto su libre albedrío y trata de afirmarlo y manifestarlo con energía. Entonces comienza a apreciar su propio dominio, y la autonomía constituye uno de sus valores máximos. A tal grado llega a ese aprecio que suele concebirla como totalmente incompatible con la heteronomía y en la práctica rechaza toda orden que provenga de sus padres o maestros. Pero más adelante, el joven, en el proceso natural de la maduración, cuando ya no necesita demostrar a nadie que es autónomo, se comporta con mayor equilibrio y se somete, de buena gana y por propio convencimiento, a las autoridades de su trabajo, a los compromisos de pareja, a las reglamentaciones de la sociedad en general y con ello no ha destruido su autonomía, sino más bien ha asimilado en "carne propia" las órdenes que provienen de otros y su propia razón es la que está mandando en él: ha sintetizado autonomía con heteronomía, porque ha comprendido que darse leyes a sí mismo puede incluir las leyes que va reconociendo como ya hechas por otros. Para ser autónomo, no es necesario, inventar otras leyes o crear nuevas leyes que se den a uno mismo; sino más bien se va generando una aceptación de las normas o leyes de otros de una forma consciente fundamentadas por la razón (Gutiérrez, 1985).

De esta manera Gutiérrez (1985) afirma que no se trata por ende, que en ciertas ocasiones se deba ser autónomo y en otras heterónimo. La madurez de la persona está caracterizada por la autonomía. Siempre debe ser autónomo, pero con una autonomía que no tiene por qué excluir las leyes que se originen en otras autoridades. La razón no tiene por qué rechazar la autoridad objetivamente superior, como la de los padres, la del gobierno o la religiosa. Obedecer a dichas autoridades no es necesariamente equivalente al sometimiento sumiso y humillante del esclavo ante su amo como podría confundirse en el sistema autocrático, sino más bien es la unificación de la propia razón con la razón de las autoridades, por propio convencimiento.

Un planteamiento de contingencia reconocería que ni el extremo democrático ni el autocrático son eficaces en todas las situaciones. El modelo continuo autocrático-democrático evalúa estas características situacionales (Robbins, 1987a).

2.7.1 Modelo continuo autocrático- democrático.

Según Robbins, (1987a) dice que si los patrones de comportamiento autocrático-democrático fueran vistos tan solo como dos posiciones extremas, a este modelo se le llamaría correctamente como teoría del comportamiento. Sin embargo, son únicamente dos de las muchas posiciones a lo largo del continuo. En un extremo el líder toma una decisión, se la dice a sus subordinados, y espera que éstos lleven a cabo esa decisión. En el otro extremo, el líder comparte por completo su poder de tomar decisiones con sus subordinados, permitiendo a cada miembro del grupo que tenga el mismo peso: una persona, un voto. Entre estos dos extremos se hallan varios estilos de liderazgo con el estilo seleccionado, dependiendo de fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

Existe un grado de relación entre el grado de la autoridad y la cantidad de libertad disponible para los subordinados para tomar decisiones. Este continuo es visto como un juego de suma cero: si uno gana el otro pierde y viceversa. Gran parte de la investigación que usa este modelo se ha concentrado en las posiciones extremas.

Así se han encontrado en diversas investigaciones que el liderazgo participativo tiene efectos positivos sobre la productividad en algunos grupos, mientras que en otros no existen efectos significativos. No podemos resumir tan fácilmente los descubrimientos respecto a la productividad. Algunos estudios indican que los grupos participativos son más productivos; algunos revelan que los grupos no participativos son más efectivos; y unos pocos estudios muestran diferencias apreciables en la productividad entre grupos de trabajo administrados autocráticamente frente a los administrados democráticamente. En general encontramos que el liderazgo participativo se asocia con una mayor satisfacción por parte de los subordinados que un liderazgo no participativo.

Lo anterior sugiere una clara relación la participación, o el estilo democrático de liderazgo y la satisfacción, pero la relación de este estilo con la productividad es menos evidente. La investigación puede ser interpretada como cuando se dice que la gente le gusta la democracia, pero que ésta no va favorecer necesariamente una mayor productividad.

2.8 El liderazgo en México.

México es un caso palpable de la demanda de liderazgo. A semejanza que todos los demás países latinoamericanos, se distingue por grandes riquezas naturales y numerosos potenciales humanos. Es un país que vive la paradoja del subdesarrollo científico, tecnológico y social. Por ello es importante entender los procesos que operan nuestra realidad nacional para elegir aquellas formas de liderazgo que sean las adecuadas a los requerimientos sociales, económicas, políticas y culturales existentes (Rodríguez, 1988 y Michel Guillermo 1974).

Una de las responsabilidades de todo líder, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el líder suponga explícita o implícitamente con relación a la naturaleza humana. Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes que tienen un arraigo cultural (Arias, 1989).

En 1969, Douglas McGregor (1985) propuso 2 hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos: una básicamente negativa, llamada teoría X y otra básicamente positiva llamada teoría Y. Después de observar la manera como los administradores trataban a los empleados, concluyó que una perspectiva de los administradores de la naturaleza de los seres humanos está basada en cierto grupo de suposiciones y que tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

2.8.1 Supuestos de la teoría X.

- 1.- La gente es perezosa por naturaleza, y por tanto, se le tiene que motivar con incentivos externos. A los empleados les desagrada el trabajo en forma inherente y, cuando sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2.- Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales. Ya que a los empleados les desagrada el trabajo, tienen que ser obligados o controlados o amenazados con castigos para lograr las metas deseadas.
- 3.- La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales. Evitarán responsabilidades y buscarán la dirección regular siempre que sea posible.
- 4.- La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los otros factores relacionados con el trabajo, y van a mostrar poca ambición.

Si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un autócrata. Deseará tomar el solo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta, y así, algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control (Arias, 1989).

Sin embargo, a la gente se le puede dividir en dos grupos: aquellos de quienes se puede decir que los supuestos que se acaban de mencionar son válidos y aquellos que pueden ejercer automotivación y autocontrol y que no se dejan dominar por sus sentimientos. Este último grupo es el que debe asumir la responsabilidad de manejo que los otros no asumen.

2.8.2 Supuestos de la teoría Y.

- 1.- Los empleados pueden ver en el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego.
- 2.- Hombres y mujeres ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
- 3.- La personal normal puede aprender a aceptar, e incluso a buscar, responsabilidad.

4.- La creatividad, o sea la habilidad de tomar decisiones correctas está ampliamente distribuida en la población y no se encuentra necesariamente en la sola provincia de los que detentan las funciones administrativas. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización. No existe un conflicto inherente ente la auto-actualización y efectiva actuación organizacional.

La adopción de esta postura implica centralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables, donde posiblemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades (Arias,1989).

La teoría X supone que las necesidades de menor importancia dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de mayor importancia dominan a los individuos. McGregor se apegaba a la creencia de que las suposiciones de la teoría Y eran más válidas que las de la teoría X. Por esto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, puestos con responsabilidad y atractivos, y buenas relaciones de grupo como planteamientos que maximizarían la motivación de puesto para el empleado (Schein, 1982).

Las teorías mencionadas hacen referencia a "la naturaleza humana"; sin embargo es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. La cultura es un patrón de modos de comportamiento aprendido. Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla (Arias,1989).

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la teoría X (Ramírez, 1988).

Haire, Ghiselli y Porter, (1976) realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los dinamarqueses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanes y suecos en ese orden.

Arias, (1989) con el mismo cuestionario de Ghiselli, Haire y Porter (citados en Arias,1989) hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera. De acuerdo con lo dicho antes, la hipótesis a plantear indicaría la

presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero, también, en la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación. Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría Y pero no se mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales. Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración. Desde luego, antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

Según Arias (1989) tomar partido por alguna de las teorías en particular equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones, por el contrario, sería más indicado tener en cuenta los factores culturales y personales a fin de proceder lógicamente, es decir aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona. De esta forma parecería que no es posible hablar de " la " naturaleza humana, sino opuestamente contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes a esas personalidades en la cultura en que va a desenvolverse una organización. Así, pues, es mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales; no a la inversa. En México, hemos adoptado reglas de organización ajenas, falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales. Por otro lado hay que advertir que la tecnología empleada, puede jugar un papel importante en la organización.

Se repite frecuentemente que el trabajo en la sociedad actual enajena al hombre, y se suspira por el trabajo artesanal; pero en épocas pasadas los artesanos constituían un número reducido de la población. Se olvidan además las condiciones paupérrimas de vida en que debatían los artesanos. No hay que perder de vista que el desarrollo industrial ha permitido lograr mejores niveles de vida y que, por ende, ese tipo de trabajadores han logrado mayor número de satisfactores. Ahora, es necesario lograr fórmulas para que, sin dar la espalda al desarrollo económico se logre también el desarrollo social, político y, en suma, cultural de la población (Arias, 1989).

La manera en que se percibe la realización de un trabajo, sin duda, está condicionado por la influencia cultural que ha matizado el desarrollo de un individuo en particular. Según sea la percepción que en cada cultura se tenga del trabajo, junto con las condiciones socioeconómicas que engloben dicha circunstancia laboral, será como el individuo considere el hecho de trabajar. Así por ejemplo un nivel socioeconómico pobre, donde el trabajo es el medio para subsistir y que representa una serie de sacrificios en el ámbito personal para mantenerlo y además es una actividad que no permite la concordancia con los propios intereses, pero las circunstancias externas no propician la posibilidad de optar por una alternativa mejor, posiblemente representará una actividad que en circunstancias en que no fuera necesaria su realización, se optaría por evitarlo, ya que el trabajo en este caso sería un elemento que obstaculizaría el propio desarrollo personal del

individuo, el cual tendría como prioridades el hacer frente a requerimientos externos de mayor urgencia.

En cambio para personas donde la actividad laboral, representa una actividad donde se puede ver una oportunidad para consolidar la propia personalidad de acuerdo a los propios intereses y lograr así una mayor autoestima y satisfacción, la tendencia de éstas personas frente al trabajo será una actitud positiva que estimulará una conducta de cooperación, de autodirección que finalmente se traducirá en una búsqueda por fomentar la actividad laboral y participar en ella. Lo anterior generalmente sucede cuando las personas ven en el trabajo un medio de propia satisfacción personal y el consecuente secundario de remuneración monetaria, no es visto como el único medio para la manutención o del cual dependa en gran medida la satisfacción de las otras necesidades básicas que debe cubrir una persona.

De esta manera se hace evidente que no hay una predisposición generalizada hacia el trabajo, si no más bien depende de las experiencias previas que se hayan tenido en referencia al mismo y el tipo de beneficios y perjuicios obtenidos con el desempeño del mismo.

2.8.3 Teoría de Likert.

La teoría X correspondería al sistema autoritario - benevolente de Likert y la teoría Y al sistema participativo de Likert. Likert (1986) elaboró una estructura utilizando 4 sistemas de administración. Los sistemas son los siguientes:

Sistema 1: explotador-autoritario.

Sistema 2: benévolo- autoritario.

Sistema 3: consultivo.

Sistema 4: participativo.

El objetivo a alcanzar sería que la organización se acerque tanto como sea posible al sistema participativo, que se considera el mejor de todos. La diferencia entre el sistema actual y el deseado representa una zona realista de mejoramiento, siendo el sistema 4, como una meta suprema que se conserva y que debe la empresa esforzarse por alcanzarlo en forma gradual. Para analizar el sistema actual y tratar de alcanzar uno mejor, se puede emplear un modelo de organización con tres tipos de variables: las causales, las de intervención y las de resultado final. Las variables causales son las más significativas porque afectan tanto a las de intervención como a las de resultado final. Las variables causales son aquellas que la gerencia debe tratar de cambiar e incluyen la estructura organizacional, sus controles, políticas y la conducta de liderazgo. Las variables de intervención son aquellas que se ven afectadas subsecuentemente por las causales, e incluyen actitudes, motivaciones y percepciones de los empleados. Por último, las variables de resultados finales representan los objetivos a los que tiende la gerencia. Por lo general éstas incluyen el aumento de la productividad, costos menores y ganancias superiores.

2.9 ELECCIÓN DE UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Schein, (1982) menciona que la discusión sobre si es mejor ser autocrático que participativo no tiene sentido a menos que se especifique la naturaleza de la tarea, del subordinado y de las condiciones contextuales. Ninguna de las teorías le ha prestado mayor atención a la adecuada elección de un estilo de liderazgo, pero para muchos observadores ha sido de gran sorpresa descubrir que el liderazgo puede tener, para el grupo o para la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Por consiguiente, puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como "líder". Esas funciones pueden incluir cosas como formular valores básicos, fijar y anunciar fines y propósitos, organizar los recursos (humanos y de otra índole), planear, brindar información, guiar, ofrecer retroinformación sobre el progreso que se hace, dar apoyo, aclarar, sintetizar, buscar consenso, decidir, premiar y castigar.

Se cree que cuando se pueden identificar tantas y tan diversas funciones no cabe duda que cualquier miembro de cualquier grupo puede desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado o el líder informal. En efecto, podríamos pensar que un grupo efectivo es aquel en el cual las funciones estén distribuidas óptimamente entre los miembros del grupo de acuerdo a la capacidad que cada uno tenga para desempeñarla.

En la misma forma, como en la organización sí existen líderes y gerentes a quienes se les ha encomendado la tarea de ejercer el liderazgo, nos podemos preguntar si no existen en realidad algunas funciones que puedan estar exclusivamente asociadas con el rol de liderazgo, que sólo el líder pueda desempeñar. Si nos imaginamos al líder como a alguien que sirve de puente entre los distintos niveles organizacionales, es indudable que una función exclusiva y crítica del líder es traducir las directrices, trazadas por los niveles más altos, en fines y propósitos para los niveles más bajos. Si el líder se encuentra en el nivel más alto de la organización su función será entonces traducir las oportunidades, exigencias y limitantes del medio en estrategias, fines y propósitos para la organización. Cómo se logren esos fines y propósitos puede variar mucho en virtud del estilo de liderazgo, de las tareas y de las características de los subordinados, pero el líder tendrá siempre la responsabilidad de trazar la meta final y llegar a ella. Si el líder tiene la responsabilidad de alcanzar la meta, entonces una segunda función exclusiva del líder es hacer el seguimiento necesario para asegurarse de que siempre se está buscando esa meta. Esta acción de seguimiento, por lo general, permite determinar que se necesita para realizar la tarea y de aquí surge la tercera función exclusiva del líder que consiste en desempeñar la función que se necesita para el logro final de los objetivos. No se pueden predecir a priori las funciones que se van a tener que desempeñar. Puede que el grupo requiera información más precisa o que se le dé más claridad con respecto a los objetivos. Es posible también que requieran retroinformación sobre el progreso de su trabajo o necesiten que, en alguna manera, se les motive bien sea a través de premios, amenazas o castigos. Cuando falta algo, es el líder a quien le corresponde suplir esa necesidad, aún en los casos en los que se requiere su intervención personal. Para poder desempeñar todas esas funciones no previstas, el líder tiene que ser capaz de observar los procesos de resolución de problemas del grupo e intervenir en ellos en forma efectiva (Schein, 1982).

El liderazgo hoy en día se enfrenta a una época que está caracterizada por rápidas y constantes transformaciones científicas, tecnológicas y socio culturales, de crisis económicas y de valores. Se han producido nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos y obviamente en su vida laboral, es así que se cuestiona a las organizaciones tradicionales por encontrarse en contraposición de las circunstancias socioculturales de nuestro tiempo, pues al parecer el modelo burocrático de organización tradicional, sigue siendo predominante, obstaculizando la satisfacción y el desarrollo humano en el trabajo, esto debido a la rigidez del sistema. Hay mucho que transformar en la sociedad contemporánea para lograr condiciones de trabajo verdaderamente humanas, en las cuales los individuos puedan autorrealizarse en todo su potencial. Este es uno de los más grandes retos que tiene el liderazgo de nuestro tiempo: hacer que el trabajo sea cada vez más digno y libertador del individuo, de la sociedad y de todas las inmensas potencialidades de la naturaleza humana. Lograr condiciones de trabajo que aumenten la satisfacción en el trabajo de ejecución y que mejore las condiciones objetivas de la organización, tomando en cuenta, no solo requerimientos organizacionales, sino también humanos: que no queden en un papel de simples auxiliares de las máquinas, que los empleados sean integrados en el proceso laboral (Neffa,1981).

Es evidente que las cosas sufran alteraciones continuas. Estos cambios pueden sucederse con más rapidez o bien, llevar un ritmo más lento. Cualquiera que sea la rapidez con que se producen, el impacto que tiene en nuestra forma de vida, el trabajo y la distracción, es notable (Hodgetts y Altman,1981).

El líder debe buscar el desarrollo y afianzamiento del grupo, hacer seguimiento y desempeñar funciones tales como animar a la gente, brindarle apoyo, entrenarla y ayudarle en su desarrollo, resolver conflictos o defender sus intereses. El problema no es tanto si el líder se orienta por tareas o por personas en su liderazgo, sino más bien debe de asegurarse que las funciones que se tengan que desempeñar sean realizadas.

CAPÍTULO 3.

EL ESTRÉS.

3.1 DEFINICIÓN DE ESTRÉS.

La palabra estrés se utiliza en forma incierta y con significaciones múltiples. Es un concepto que generalmente se confunde con la ansiedad y el miedo. El estrés se refiere a las condiciones que eliciten la ansiedad o el miedo, como a la ansiedad o el miedo generados. Es una respuesta del organismo a las demandas que lo colocan en los límites de su capacidad de adaptación. En cierto sentido es producto de la presión que ejercen sobre el individuo los factores internos y externos. Es un proceso adaptativo que permite hacer frente a las demandas, pero en el individuo sano está sujeto a un cierto control. Sin embargo bajo ciertas circunstancias, cuando el estrés es sostenido y persistente a lo largo del tiempo, éste puede llevar al límite de la capacidad de adaptación del individuo y dar lugar a un trastorno patológico, como los trastornos de ansiedad o los trastornos psicofisiológicos. De hecho, en ocasiones se ha encontrado que muchos sujetos tienen problemas de ansiedad que han estado precedidos por largos periodos de estrés y que no han podido controlar (Berlaga y Heinze, 2000).

Por su parte la ansiedad es una reacción global del organismo ante situaciones percibidas como amenazantes, que incluye aspectos cognoscitivos, somáticos, emocionales y conductuales. La ansiedad, aunque puede originarse por estímulos externos, en la mayoría de los casos se produce por estímulos subjetivos de origen interno, o bien, por la interpretación que el sujeto hace de un estímulo externo. Por lo tanto, no necesariamente está sujeta a la realidad, además de que no desaparece a pesar de que la condición desencadenante ya haya desaparecido del medio circundante. La causa de la ansiedad se percibe difusa e incierta, siendo difícil para el individuo ansioso indicar claramente una causa que justifique su estado de ansiedad. A diferencia del miedo -que induce al individuo a defenderse o a alejarse del peligro, por la sensación displacentera que se origina por un estímulo externo actual y real, que puede ser potencialmente nocivo e incluso letal para el individuo, y que genera una reacción fisiológica y mental que permite reducir o evitar las posibilidades de daño.- la ansiedad puede paralizar al sujeto incapacitándolo para actuar convenientemente (Berlaga y Heinze, 2000).

De esta manera el estrés es la respuesta de adaptación a unas demandas muy dispares llamadas factores de estrés. La capacidad de adaptación de un organismo podría ser explicada a partir de un criterio denominado en 1988 por Sperry, (citado en Domínguez y Olvera, 2001) como el nivel de absorción. La absorción es definida como la capacidad que tiene un individuo de involucrarse o desinvolucrarse en sucesos internos o externos que alteran su percepción, su memoria, sus estados de ánimo y su fisiología. Las personas con un bajo puntaje en los niveles de absorción, sugiere que son personas vulnerables al estrés.

En 1936, Seyle, (citado en Bensabat, 1994; Orlandini, 1999 y Ruiz, 1993) quien acuñó el término de estrés, (que en castellano se le ha conocido como síndrome de la

ocupación), lo define como el estado manifestado por el síndrome general de adaptación (S.G.A.). Hay estrés cuando existe S.G.A. y es causa de estrés todo agente que provoca un S.G.A. Este estado representa todas las modificaciones no específicas, es decir, independientes de la clase de agente, que se desarrollan en el organismo y en el tiempo, en el transcurso de la exposición continua a los ataques de un agente. Son modificaciones biológicas, psicológicas, somáticas, funcionales y orgánicas, visibles y cuantificables, que permiten apreciar el estado de estrés. A partir de esta definición, el estrés solo se puede identificar por el estado de estrés que engendra, es decir por las modificaciones que provoca.

El S.G.A. desarrollado en 1936, según Seyle, (citado en Davidoff, 1989; Bensabat, 1994 y Ruiz, 1993; Von Onciul, 1996) se desenvuelve en tres fases:

1.- Reacción de alarma.

Es la reacción que se desencadena para generar un máximo de energía que permita manejar la crisis. En esta primera fase se presenta una movilización del sistema nervioso autónomo, regulándose el sistema cardiovascular, la respiración, la tensión muscular y las actividades motoras finas.

2.- Fase de resistencia.

Dado que la reacción de alarma no puede ser mantenida indefinidamente, la tensión es prolongada, y esto hace que las personas alcancen la fase de resistencia. En esta fase las personas desarrollan una estrategia de supervivencia y una manera de luchar en contra de las respuestas que el estresor inició. El cuerpo se mantiene muy activado, aunque varíe su intensidad. El sistema nervioso no logrará verse libre de esa presión. Aunque para un observador externo, todo parece estar bien, los sistemas responsables de infecciones no operan bien. En consecuencia, el organismo se debilita y es susceptible a otros agentes de estrés. El organismo al entrar en la fase de resistencia es todavía capaz de alcanzar a cierto plazo el equilibrio. De lo contrario se instaura en el siguiente estado.

3.- Fase de agotamiento o extenuación.

Si el viejo factor de estrés continúa o si surgen nuevos, se muestran señales de debilitamiento y de desgaste muscular. El organismo toma alguna forma patológica, como una infección, un trastorno emocional o la pérdida de la fuerza para luchar. Esto sucede cuando el factor estresante no resulta sano en su origen o no es necesario para mantener a la persona motivada y adaptable. Lo anterior provoca que las demandas del cuerpo y de la mente son muy altas y no pueden ser conciliadas de una manera apropiada, de manera que la persona entra en un estado de distrés.

No es necesario que intervengan esas tres fases para que se pueda hablar de S.G.A. Sólo un estrés muy grave desemboca en el agotamiento y en la muerte.

El estrés es una condición psicológica que tiene un aspecto temporal inherente. Se define como la anticipación a la inhabilidad de responder adecuadamente o a un costo razonable a una demanda percibida, acompañada por una anticipación de las consecuencias negativas por una inadecuada respuesta. Las condiciones que inducen al estrés puede ser relativamente de larga o corta duración. La duración de la demanda también tiene un aspecto subjetivo y anticipatorio. La tolerancia o una respuesta adecuada a una condición particular de estrés puede ser algo diferente si el organismo es capaz de anticipar si esa condición tendrá una corta, larga o indeterminada duración. Existen aspectos tales como la capacidad del organismo a la adaptación, al aprendizaje, el estado de ánimo, entre otras, características psicológicas, biológicas y ambientales que pueden afectar la anticipación a los eventos estresantes. Sin duda alguna los efectos de las variables físicas del ambiente son trasladadas a procesos sociales y psicológicos que suceden en el individuo (Lazarus y Folkman 1991).

Según Mc. Grath (1970) el estrés implica al menos cuatro clases de eventos o estadios:

- 1.- El primer evento sucede en el ambiente con la aparición de un estresor o una fuerza ambiental.
- 2.- Aparece una recepción consciente o inconsciente (recognición, cognición, percepción o aceptación de la demanda ambiental).
- 3.- Hay una respuesta del organismo a la demanda subjetiva en los niveles fisiológicos, psicológicos, conductuales o interacciones sociales.
- 4.- Aparecen las consecuencias de la respuesta, tanto a nivel del organismo como del ambiente.

Así pues, recogiendo las aportaciones de los distintos autores comentados podemos decir que el estrés hace referencia al efecto que sobre una persona ejerce un acontecimiento determinado de su vida. Produciéndose una experiencia de estrés cuando un sujeto desea responder a las demandas planteadas por el ambiente, pero percibe que no dispone de los recursos necesarios para hacerles frente, o bien cuando la discrepancia entre las características que percibe del entorno y lo que desea excede su capacidad para resolver tal desajuste. Varía según sea la agudeza del objeto y según el carácter y demás circunstancias de cada persona. Los efectos del estrés en el organismo son proporcionales a la intensidad de la sollicitación y asimismo a la duración de la misma. Es un estado que abarca un sinnúmero de enfermedades. Las enfermedades son más frecuentes en grupos que soportan un estrés prolongado, aunque los factores constitucionales del individuo también tienen importancia (Rodríguez, 1998; Bensabat, 1994; Mc. Grath, 1970; Rosenzweig y Leiman, 1994; Ruiz, 1993).

3.2 EUSTRÉS Y DISTRÉS.

El estrés ciertamente es necesario para actuar en nuestra vida. Probablemente, la connotación más extendida en el lenguaje coloquial es la que asocia el término estrés con una experiencia negativa; es decir, con una vivencia desagradable que siempre conlleva

consecuencias adversas para la salud física, psicológica y social del individuo que la vive (Ruiz, 1993; Rodríguez, 1998).

Sin embargo, esta creencia no es correcta, pues se ha demostrado, a través de numerosas investigaciones, que la presencia de un determinado nivel de estrés puede, asimismo, tener efectos benéficos para el individuo, favoreciendo una respuesta eficaz a las diferentes demandas del entorno (Rodríguez, 1998).

El término estrés abarca dos situaciones distintas: una agradable, el buen estrés o eustrés; otra desagradable, el mal estrés o distrés. El buen estrés es todo aquello que causa placer, todo lo que se quiere o que se acepta hacer en armonía con uno mismo, con su medio ambiente y su propia capacidad de adaptación. Es el estrés de la realización agradable. El mal estrés es todo aquello que disgusta, todo cuanto se hace a pesar nuestro, en contradicción con uno mismo, su medio ambiente y su propia capacidad de adaptación. En los dos casos existe una respuesta biológica de adaptación y secreción de hormonas de adaptación. Pero de hecho la distinción es más sutil. Porque el buen estrés biológicamente se puede convertir en un mal estrés cuando supera el nivel de adaptación propio de cada individuo y provoca una respuesta biológica excesiva que acarrea las respuestas somáticas características de los estados de mal estrés. Todo depende de la manera en como se reciben e interpretan los acontecimientos. La interpretación del agente del estrés depende asimismo del nivel de estrés, del umbral de resistencia y del ritmo de crucero o de adaptación de cada uno. Un mismo factor de estrés puede ser fuente de buen estrés para uno y de mal estrés para otro, del que supera el nivel de estrés y la capacidad de adaptación (Seyle, 1936 citado en Bensabat, 1994).

Las demandas al individuo suelen estar por encima de sus dotes naturales y sus capacidades de enfrentamiento en el estrés nocivo. El buen estrés es necesario para la salud y el crecimiento de la personalidad. Cada sujeto requiere cierto nivel de estrés que le provoque un sentimiento de bienestar. El exceso de los estímulos (hiperestrés) o la reducción (hipoestrés) ocasiona malestar o distrés. Aunque se reconoce que cierta cantidad de buen estrés es necesaria para la salud, la mayoría de los médicos utiliza el término para significar un estado de enfermedad del sujeto. De allí que resulten comunes los diagnósticos como úlcera por estrés, hipertensión arterial por estrés, o hipoglucemia por estrés. De todas formas, es conveniente la utilización del término para denominar cualquier enfermedad de origen psicosocial porque resulta explícita y ayuda a crear conciencia sobre la participación del estrés en los desarreglos de la salud (Orlandini, 1999).

Así pues, la existencia de un nivel medio de estrés (eustrés) puede ser positiva para el individuo, permitiendo la activación física y mental del organismo y, por tanto, una respuesta eficiente a la fuente generadora de estrés. Sin embargo, en la medida en que el grado de estrés aumenta (distrés) y la persona es incapaz de adaptarse a las nuevas demandas de la situación, la experiencia de estrés se vuelve nociva y desemboca, con frecuencia, en una serie de respuestas físicas, psicológicas y comportamentales negativas para el individuo (Rodríguez, 1998).

A pesar que una pequeña dosis de estrés puede ser positiva en la estimulación e incremento de la alerta. Demasiado estrés puede en última instancia afectar la calidad de vida. Algunas veces puede manifestarse como fatiga, exhaustividad o depresión. La Asociación Psicológica Americana, sitúa al estrés como la sexta causa de muerte, provocando daños al corazón, cáncer, enfermedades pulmonares, accidentes, cirrosis y suicidio (Altamirano, 2001).

En los dos casos la respuesta del organismo se hace en el plano físico, psicológico y evidentemente en el biológico, y repercutiendo al nivel de los diferentes metabolismos y del equilibrio bioquímico. El estrés agudo puede ocasionar, en determinados casos, unos trastornos psicósomáticos, una úlcera aguda de estómago o denominada de estrés, entre otros. El estrés crónico lleva consigo un agotamiento psicológico y glandular progresivo y responsable de las enfermedades llamadas de adaptación (Bensabat, 1994).

Por ello el que se reconozca el estrés y se aprenda a manejarlo puede reducir los riesgos sobre la salud, esto puede facilitarse a través de la programación de las prioridades diarias y las metas principales que requieran de una mayor atención (Gardiner y Triggemann, 1999).

3.3 EL ESTRÉS DESDE EL PUNTO DE VISTA BIOLÓGICO.

Las primeras versiones médicas del estrés se apoyaron en la idea de que el organismo era un sistema encargado de mantener el equilibrio interno u homeostasis, mediante mecanismos de feedback (Cannon, 1932, citado en Valdés y De Flores, 1990).

La respuesta del organismo al estrés se hace por medio de dos sistemas de defensa: el sistema nervioso y el sistema endocrino u hormonal, que desempeñan un papel importante en la adaptación y la resistencia a las agresiones. Esos sistemas contribuyen a mantener la homeostasis del organismo, es decir, el equilibrio biológico y la estabilidad fisiológica del medio interior, a pesar de los diferentes cambios provocados por los factores de estrés (Bensabat, 1994).

El estrés implica una sobreactivación biológica promovida por la acción funcional del sistema reticular. Puesto que la hiperfunción de tal sistema es consecuencia del bombardeo de estímulos internos y externos que incide sobre él, sobreactivación y sobreestimulación son términos afines. Se sabe que el sistema reticular mantiene interrelaciones funcionales con los lóbulos cerebrales y, en particular, con el lóbulo frontal, que evalúa, planifica y regula las estrategias conductuales. Por tanto los procesos cognitivos, las evaluaciones de los propios recursos y el establecimiento de planes para la acción, constituyen informaciones reguladoras de la actividad del sistema reticular que, a su vez, mantiene control sobre un gran número de variables biológicas (Valdés y De Flores, 1990).

El locus coeruleus, es el aparato de organización, regulación y control del estrés. El locus coeruleus desempeña un papel crucial en la coordinación de los componentes endocrinos, vegetativos, inmunitarios y conductuales del estrés (Orlandini, 1999).

Desde el momento en que un agente cualquiera actúa sobre el organismo se produce un mensaje de estrés que va de la región agredida (piel, músculos, órganos sensoriales, órganos digestivos) al cerebro. Para el estrés emocional la región agredida es el cerebro. A nivel del cerebro recurre a un eje llamado hipotálamo-hipofisario representado por dos glándulas, el hipotálamo y la hipófisis. El hipotálamo envía el mensaje recibido a la hipófisis, que va a segregar una hormona llamada ACTH (corticotropina). Esta última sirviéndose de la circulación sanguínea, va a estimular a su vez la glándula corticosuprarrenal que segregará los corticoides: en el momento en que se reconoce una situación de urgencia, la región hipotalámica es alertada inmediatamente. Por medio de las fibras nerviosas que pasan por la médula espinal, el hipotálamo va a activar la región central, llamada medular, de dos órganos llamados las suprarrenales, que se encuentran localizadas por encima de cada riñón. Estas glándulas secretan adrenalina a la sangre, desde el momento en que el cerebro ha reconocido la situación de estrés. La adrenalina tiene efectos múltiples, todos los cuales se hacen efectivos en unos segundos.

De esta manera Bensabat (1994) y Hernández (2001) mencionan que se pueden distinguir dos tipos de respuestas al estrés:

1.- Una inmediata, correspondiendo a la reacción de alarma y respondiendo a una demanda urgente; es la respuesta adrenalinica que se traduce por una secreción brusca de adrenalina. La adrenalina responde a las necesidades energéticas inmediatas haciendo liberar azúcar de las reservas que se encuentran en el hígado: este azúcar es indispensable para los músculos y para el cerebro. La adrenalina posee, evidentemente, otras acciones capitales, sobre todo cardio-vasculares, responsables de la aceleración del ritmo cardíaco, de la elevación de la presión arterial, de la circulación sanguínea por los músculos y por el cerebro, estimulando el sistema nervioso central. La adrenalina, junto con la noradrenalina y la dopamina pertenecen al grupo de catecolaminas. Estas dos últimas desempeñan un papel muy importante cuando se da la reacción de adaptación. Ellas dirigen la intervención de las diferentes partes del cerebro y regularizan probablemente nuestra conducta afectiva y emocional y nuestro grado de vigilancia. Son responsables de la defensa inmediata y de la adaptación instantánea. En respuesta al estrés se produce un aumento de catecolaminas periféricas, adrenalina y noradrenalina si bien de forma desigual.

La noradrenalina periférica se correlaciona con un aumento de actividad simpática más asociada al estrés físico, a la agresividad y a las respuestas de hiperactividad motora, mientras la adrenalina (secretada por la médula suprarrenal) aumenta en relación con el estrés psicológico, tensión-ansiedad y respuestas conductuales pasivas. La adrenalina pasa a la circulación general y la noradrenalina solo tiene una acción selectiva al órgano innervado. La secreción de adrenalina es inmediata en el estrés y actúa simultáneamente desde el momento en que hay agresión. En general los efectos de las catecolaminas periféricas, aquellas que actúan fuera del cerebro tienen los siguientes efectos:

- **Efecto cardiovascular**, sobre arterias y corazón, que se traduce en una aceleración del ritmo cardiaco, aumento del caudal sanguíneo, y asimismo un aumento en la presión sanguínea. Este efecto tiene como finalidad aumentar en el transcurso del estrés la masa sanguínea circulante y asegurar una mejor irrigación a la vez del cerebro y de otros órganos, entre ellos el conjunto muscular.
- **Efecto metabólico**, se traduce en una liberación inmediata de azúcar a partir de las reservas hepáticas, ya que el azúcar es indispensable para las necesidades energéticas del cerebro, de los músculos y de todo el organismo. Además se da también una liberación de ácidos grasos a partir de las reservas lipídicas del tejido graso que proporcionan una fuente de energía suplementaria. Esta favorece la síntesis de los triglicéridos que representan con el colesterol las dos categorías de grasas sanguíneas.

En el ámbito metabólico, el estrés físico y psicológico se observa un aumento de los índices de glucacón, de pinefrina, de cortisol, de la hormona de crecimiento, así como una disminución relativa o absoluta de insulinemia. Las acciones que acaban de ser mencionadas son casi inmediatas y se pueden detectar después de algunos minutos, salvo las del cortisol y de la hormona de crecimiento, sobre el metabolismo, pues éstas, por lo general, no son aparentes más que transcurridas varias horas. A corto plazo esta movilización de los sustratos de las reservas del organismo ejerce un efecto beneficioso sobre el organismo para hacer frente a unas demandas más importantes de energía que se hacen necesarias por la fiebre, la reparación de tejidos o por infección. Sin embargo, una movilización sostenida de estos sustratos puede tener efectos nefastos, es decir, que se puede comprobar una fundición muscular, una hiperglucemia potencialmente grave, una hiperconetemia, una acidosis, una deshidratación y una anomalía electrolítica.

- **Efecto sobre la coagulación**, acelerándola, aumentando la acumulación de plaquetas.
- **Efecto sobre los diferentes órganos digestivos**, sobre el riñón, el ojo, los bronquios y el aparato genital. Actúan sobre la movilidad y la contracción en competición con el sistema antagonista parasimpático. Ese efecto se traduce por la aceleración del ritmo respiratorio durante las emociones y por la dilatación de los bronquios, que permite una mejor oxigenación: por el aumento de la transpiración, por la disminución del peristaltismo intestinal, ya que éste ocasiona el estreñimiento, señal muy evocadora de estrés.

2.- Otra relativamente más tardía, lenta y continua; es la respuesta corticosuprarrenal que se traduce por una secreción de corticoides. Los corticoides provocan una producción de azúcar en el hígado, fuente de energía fácilmente disponible. Inhiben las reacciones inflamatorias producidas por los factores de estrés y son igualmente responsables de una disminución de las defensas inmunitarias, de la trofia del timo y de los ganglios linfáticos, lo mismo que de la aparición de úlceras gastroduodenales observadas durante la reacción de alarma en el organismo sometido al estrés.

Simultáneamente otras células del organismo segregan en los pequeños vasos sanguíneos que reúnen el hipotálamo con la glándula hipófisis una cantidad infinitesimal de una sustancia llamada polipéptido. La hipófisis, a su vez segrega dos hormonas, la ACTH (hormona adrenocórticotrópica) y la endorfina. La ACTH va a activar la región cortical de la glándula suprarrenal, cuya zona medular segrega la adrenalina.

La respuesta del organismo al estrés recurre a dos tipos de hormonas: las sintóxicas, que ayudan a hacer frente al agresor y a tolerarlo. Ellas transmiten a los tejidos agredidos un mensaje de tolerancia y de coexistencia pacífica, recomendándoles que no realicen reacciones defensivas contra el agresor. Las hormonas catatóxicas son, al contrario, responsables de una acción directa y activa sobre el agente patógeno causante de estrés recomendando una destrucción por medio de una producción de enzimas que neutralizan químicamente al agresor. Cuando la homeostasis del organismo no puede asegurarse por los mecanismos sintóxicos habituales de defensa, el termostato de defensa es regulado a un nivel más alto y recurre a los mecanismos catatóxicos de defensa y a la estimulación de las reacciones defensivas de los tejidos.

La corticoprarrenal segregará durante varias horas una hormona de tipo de la cortisona que renovará en el hígado las reservas de azúcar que han disminuido bajo el efecto de la adrenalina. El cortisol y su derivado la cortisona forman parte de las hormonas córticocosteroides. La secreción del cortisol es predominante y al contrario de la adrenalina que es inmediata, es más tardía y solo se produce al cabo de algunas horas. El papel fisiológico del cortisol es esencial; su acción es generalizada a todo el organismo. Es posible, aunque no está demostrado a pesar de la aparente evidencia, que las endorfinas segregadas durante el estrés ayuden a ignorar el dolor provocado por una herida o un traumatismo, y eso impediría la reacción consciente y activa como respuesta al estrés.

Aunque existen situaciones de estrés que duran unos días o semanas, y de las que no se tiene necesariamente conciencia en cuanto a estrés. La tensión constante engendradora por esas situaciones crea un estado de estrés crónico en el que el individuo no tiene un estado de estrés crónico en que el individuo no tiene en ningún momento conciencia de la urgencia de la situación. En esos estados de estrés crónico, el cerebro, principalmente por medio del hipotálamo, participa con intensidad en las reacciones del organismo a esas situaciones anormales. La secreción de ACTH y de endorfinas se hace crónica, con la posibilidad añadida de descargas episódicas de adrenalina, como respuesta a unas situaciones agudas sobreañadidas al clima de estrés.

La activación crónica del hipotálamo como respuesta al estrés se debe en parte a la actividad de otra zona del cerebro, el sistema límbico, que modula nuestras respuestas emotivas a las situaciones de la vida cotidiana.

De hecho, conscientemente o no, el cerebro es el cuartel general de donde parten todas las órdenes (sean nerviosas o en forma de hormonas) que tenderán a que nuestro organismo se adapte a las situaciones de estrés agudo o crónico. Si la situación de estrés se prosigue un tiempo excesivo (semanas, meses, años, etc) nuestros mecanismos de

adaptación o de defensa acaban por funcionar de una manera anormal, y ello puede ser fuente de problemas adicionales, por ejemplo, de hipertensión arterial, de úlceras de duodeno y de estómago.

Siendo el estrés, por definición, no específico, su mecanismo biológico es siempre idéntico así mismo, y el agente causante de estrés, cualquiera que sea su acción inicial y su punto de partida en el cuerpo, provoca finalmente unas reacciones generalizadas. Sus efectos, son sin embargo, dependientes, por medio del sistema nervioso y endocrino, de los caracteres específicos del agente de estrés de que se trate y sobre todo de los factores condicionantes del organismo, que determinan el grado de vulnerabilidad. Esta posibilidad de un condicionamiento selectivo es lo que explica que cada individuo reaccione de manera diferente al estrés, en razón de características heredadas o aprendidas.

Todo estrés provoca en el sistema nervioso central una serie de reacciones que se han tratado de sistematizar. Existe en primer lugar una activación adrenérgica de las estructuras de base, sobre todo de la formación reticular mesencefálica, del hipotálamo y secundariamente de los núcleos amigdaloides. Esa activación provoca una hiperestimulación de las estructuras organizadoras de la vigilancia de base, lo que lleva en sí una imposibilidad de asegurar la jerarquización normal de las otras vigilancias y en particular de la vigilancia atenta y focalizada. Así se producen numerosas anomalías del comportamiento y a veces incluso una desorganización total de las conductas (reacciones explosivas, inadaptadas, crisis convulsivas, inhibición psicomotriz, etc.).

La exageración de tales respuestas periféricas representa una contribución muy importante en el desequilibrio psicofisiológico provocado por el estrés. Los efectos periféricos vuelven a ser a su vez como nuevos elementos de estimulación de las mismas estructuras nerviosas, que funcionan ya de forma anormal, y contribuyen a reforzar y a prolongar en el tiempo la respuesta a los estímulos causantes de estrés que, en cuanto son una estimulación nerviosa, deberían tener una vida bastante breve. Los órganos blancos periféricos pueden de esa forma convertirse a su vez en verdaderos factores de estrés, y ello conduce con mucha rapidez a un estado de inestabilidad permanente, provocando, entre otras, unas modificaciones del umbral de receptividad de las estructuras, tanto en el plano puramente fisiológico como psicológico.

La importancia de la atenuación de las respuestas al estrés no solo es evidente para evitar todas las reacciones endocrinas y viscerales excesivas y nefastas, sino también para evitar la disminución de las resistencias a los agentes infecciosos diversos manteniendo normales los índices de las diversas inmunizaciones espontáneas o adquiridas. El resultado del estrés excesivo es el debilitamiento de las defensas orgánicas contra la enfermedad. La producción de anticuerpos resulta deprimida por el estrés psicológico, el insomnio, la melancolía, la desesperanza, el espíritu de derrota, el alcohol, las drogas, la somatostatina y la cortisona. Por el contrario, aumenta con el amor, el apoyo social, la firmeza de la personalidad, el espíritu de lucha, el ejercicio físico, el sueño, las emociones positivas, la hormona del crecimiento, la prolactina y la insulina. El hipotálamo posee receptores sensibles a los intermediarios de la inmunidad y es capaz de regularla por medio de la

hipófisis y del sistema autónomo visceral (Bensabat, 1994; Orlandini, 1999; Rosenzweig y Leiman, 1993 y Ruiz, 1993).

Ambos eventos positivos y negativos en la vida de un individuo pueden tener una influencia neurobiológica importante que resultan en efectos de larga duración en respuesta al estrés, en los sistemas neurobiológicos, incluyendo los sistemas hipotalámico, pituitario-adrenal y noradrenérgico.

3.4 EL ESTRÉS DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO.

a) Enfoque cognitivo-conductual.

A través de percepciones, conocimientos, rememoraciones, emociones, defensas y mecanismos de enfrentamiento, cambios en las actitudes y en la autoestima, conductas y síntomas, el individuo puede lograr la percepción del agente del estrés e interpretar su significado como favorable o desfavorable. El conocimiento determina la capacidad o incapacidad de que el sujeto dispone para enfrentar la demanda que supone un estresor. Pueden intervenir en el proceso las rememoraciones detalladas de los sucesos traumáticos y las modificaciones afectivas, tanto de emociones positivas y placenteras, como negativas (dísplacer, ira, miedo, tristeza). Se genera la actividad de las defensas y de los mecanismos de enfrentamiento como la negación, la represión, la evitación o el humor. Se producen cambios en las actitudes hacia la gente, la vida o el futuro a consecuencias de acontecimientos desventurados. La estima del sujeto suele deteriorarse debido a los sucesos traumáticos y ocurre la aparición de síntomas psíquicos como el tedio, la fatiga, la escasa concentración, el insomnio o la melancolía (Orlandini, 1999).

De esta manera, el estrés se debe a cogniciones o pensamientos anómalos y sus tratamientos apuntan a modificar estas ideas. Las cogniciones enfermizas provocan estrés al aumentar la intensidad del impacto de un suceso trivial o realmente amenazante. Las cogniciones pueden clasificarse como propiciadoras o reductoras del estrés. Por ejemplo, las largas e infructuosas reflexiones sobre distintos modos de realizar una tarea, que resultan típicas de las personalidades obsesivas e inseguras, como las ideas conducentes a una baja estima, también son facilitadoras de estrés. Por otro lado las cogniciones conocidas como antiestrés, se caracterizan porque dan más importancia a la tarea que a la opinión de otras personas sobre con qué perfección se alcanzó el empeño, a la vez que restan importancia a la consecuencia de algún fallo. Suponen que los fracasos resultan solamente temporales, propician o dependen de una autoestima entre adecuada y alta, y no establecen comparaciones desfavorables entre los éxitos de los demás y los reveses personales (Orlandini, 1994).

b) Enfoque psicoanalítico.

Desde el punto de vista psicoanalítico, se considera que las causas más importantes de estrés resultan de las reminiscencias de circunstancias remotas y en menor grado, de las contingencias actuales. Esto en el caso del estrés ocupacional o de las catástrofes, no se ha

comprobado, ya que en forma indudable el sufrimiento proceden mayor grado del estresor actual. El estrés puede ser desde este enfoque es causado por situaciones traumáticas (psicotraumas). Estos traumas pueden ser de distinta índole, como la frustración de necesidades, por duelos o pérdidas, por daño a la autoestima, la opresión, la violencia, abusos físicos y psicológicos, fracasos, entre otros. Estas situaciones ocasionan conflictos que origina percepciones de indefensión y desamparo (Orlandini, 1999).

Los psicotraumas ocasionan mayor utilización de los servicios médicos por enfermedades psíquicas. manifestaciones corporales del estrés que suelen llamarse somatizaciones, o agravamiento de desarreglos genéticos como la diabetes mellitus, la hipertensión arterial o el asma bronquial. La somatización es un mecanismo propio de la especie humana en su respuesta al estrés. Se caracteriza por la gran cantidad de síntomas médicos inexplicados (que no corresponden a patología conocida) que el paciente exhibe junto a demanda insistente de recibir tratamiento (Hernández, 2001 y Orlandini, 1999).

b.1) Mecanismos de defensa del yo.

Los sujetos pueden ante un conflicto reaccionar de distinta manera. Los mecanismos de defensa operan en tres direcciones: pueden actuar sobre el conflicto para modificarlo favorablemente, o cambiar el modo de interpretarlo, o manejar los sentimientos desagradables que ocasiona el psicotrauma. Los mecanismos suelen ser sanos, inadecuados u ostensiblemente patológico. Los inadecuados suelen ocasionar un alivio inmediato pero no resuelven el conflicto a largo plazo. Los procesos de enfrentamiento son los esfuerzos intra psíquicos y de la acción para controlar, tolerar, reducir o menos preciar las demandas internas o del ambiente. Los mecanismos de enfrentamiento resultan facilitados por experiencias previas exitosas, una autoestima adecuada o alta, el estado de ánimo alegre y dispuesto, la esperanza en la solución del conflicto y el aliento que provee la red de apoyo social. Por el contrario, los fracasos previos, la baja autoestima, la tristeza, la ansiedad y la fatiga, el pesimismo, y la censura o el desaliento de personas cercanas, se consideran aspectos que dificultan la acción de los mecanismos de respuesta (Orlandini, 1994).

Las defensas del yo, descritas por Anna Freud. (1986) son un tipo particular de mecanismos de enfrentamiento. Son procesos automáticos e inconscientes, que dominan el psiquismo consciente y tienen carácter repetitivo. Significan protección contra la angustia y el odio intolerables a la conciencia. De acuerdo con su calidad adaptativa, realismo, madurez y sacrificio del Yo, se clasifican en:

- Maladaptativas (proyección, agresión pasiva, regresión y acting-out).
- Distorsionadoras de la realidad (clivaje, idealización, omnipotencia / devaluación).
- De autosacrificio (formación reactiva).
- Adaptativas o maduras (sublimación, altruismo, humor, supresión y anticipación).

Las defensas adquieren carácter enfermizo cuando distorsionan seriamente la realidad y dañan al sujeto u a otra persona.

Dentro de las conductas defensivas, y por lo tanto próximas a la acción relevante para modificar el estado de cosas, estarían las conductas sustitutivas. Entre ellas puede incluirse el desplazamiento de la agresión y la autoestimulación (fumar, beber, comer, trabajar, practicar la sexualidad o hacer ejercicio). Estas conductas cambian los términos de la situación al operar con éxito sobre el entorno y constituyen la estrategia adaptativa más segura y eficaz.

Un segundo conjunto de mecanismos de defensa intentaría neutralizar la experiencia estresante en caso de no ser modificada por las conductas realmente adaptativas (es decir, por aquellas que eliminan la amenaza objetiva). Se trataría por tanto de estrategias que, al no operar sobre el entorno para modificar los términos iniciales de la amenaza, deben modificar la actitud y la posición psicológica del sujeto para atenuar la sobreestimulación que ésta le provoca. En el primer caso, el sujeto afronta la situación emitiendo conductas que van dirigidas al control del medio externo, y en el segundo, reestructura su medio interno para amortiguar los efectos de su interacción con el entorno (Valdés y De Flores, 1990).

Pertencen a este apartado las estrategias de reestructuración psíquica que intentan que el sujeto cambie de atribuciones, pierda miedo y reformule los términos de la situación para ganar (convicción de) control. No hay, pues, pretensiones de afrontamiento directo sino que se actúa modificando los significados con que opera el sujeto en su experiencia estresante. Hay que repetir que, muchas veces, el sujeto la padece a partir de atribuciones erróneas y planteamientos equivocados, de manera que las terapias encaminadas a modificar ambas cosas tienen mucho de pedagogía acerca de lo que es la realidad.

3.4.1 Mecanismos de enfrentamiento.

Los seres humanos evalúan sus circunstancias de manera continua y las enfrentan, a menudo sin darse cuenta. El individuo sometido a una fuente de estrés dispone de diferentes mecanismos de enfrentamiento para hacer frente a la experiencia estresante (Davidoff, 1989; Valdés y De Flores, 1999).

A diferencia de las defensas del yo, los mecanismos de enfrentamiento resultan predominantemente conscientes, no poseen un carácter tan imperativo, automático ni repetitivo, y se originan en cogniciones más realistas dependiendo en menor grado de razones inconscientes. Generalmente los mecanismos de enfrentamiento son operaciones aprendidas de la comunidad cultural (Orlandini, 1994)

Lazarus y Folkman (1991) clasifican los mecanismos de enfrentamiento en cuatro tipos:

1.- *Búsqueda de información* que se fundamenta en el conocimiento de la situación psicotraumática como reductor del estrés.

2.- *La acción directa*, es decir, la respuesta por agresividad, asertividad, confianza, toma de medicamentos o práctica de ejercicios físicos.

3.- La inhibición de la acción, actúa inhibiendo la conducta sexual, la agresividad o la respuesta verbal a una ofensa.

4.- Las respuestas intrapsíquicas son mecanismos que operan sobre la propia mente, como los elogios así mismo, las comparaciones optimistas, la religiosidad, el humor o la resignación.

En 1936, Seyle, (citado en Orlandini, 1994) dice que no importa tanto lo que suceda como el significado que se le atribuya, con dependencia del carácter del sujeto, a un agente de estrés. De esta forma de acuerdo con los recursos de que disponga la personalidad, ocurre el ajuste o la enfermedad. Los aspectos que aumentan la vulnerabilidad de la persona al estrés son:

- Antecedentes genéticos de enfermedades psíquicas.
- Las minusvalías sensoriales, motoras o corporales.
- Las cogniciones anómalas.
- La escasa o avanzada edad.
- El sexo femenino.
- La inteligencia subnormal.
- La carencia de cultura.
- Las personalidades anormales.
- El carácter rígido.
- La intolerancia a la ambigüedad.
- La baja autoestima.
- Poseer un carácter de tipo A (aquellas que tienen predisposición a la enfermedad coronaria, que coincide con un temperamento colérico y con los caracteres que la psiquiatría define como obsesivos y paranoides).
- Las personalidades blandas que en 1980 plantea Kobasa, (citado en Orlandini, 1994) (son aquellas que encuentran aburrida la vida, amenazante o carente de sentido. No se sienten capaces de modificar el ambiente a su favor, por lo que adoptan conductas pasivas).
- Los comportamientos introvertidos, esquizoides, aislados y con dificultades para desarrollar redes de apoyo social.

A su vez, los rasgos que aumentan la resistencia al estrés son:

- La ausencia de antecedentes genéticos de enfermedades mentales y de minusvalías sensoriales, motoras o corporales.
- Inexistencia de lesiones orgánicas cerebrales.
- Las cogniciones realistas y antiestrés.
- La edad adulta.
- El sexo masculino.
- La inteligencia normal o superior.
- Un alto nivel cultural.
- Las personalidades no morbosas.

- El carácter plástico.
- La tolerancia a la ambigüedad.
- Una autoestima adecuada o alta.
- Poseer un carácter de tipo B (aquellos que disfrutan del ocio y solo piensan y se ocupan de sus tareas en horarios de trabajo).
- Las personalidades duras planteadas en 1980 por Kobasa, (citado en Orlandini, 1994) (se distinguen por encontrar las experiencias vitales interesantes y significativas, vivencian los cambios como sucesos normales que promueven su desarrollo como personas y en ellas predominan las actitudes de desafío sobre las de evitación. Creen disponer de control para modificar los hechos ambientales y resultan escasamente sensibles a las percepciones de derrota).

Los modos de enfrentamiento más elementales, como la agresión, la evitación o la huida, parecen ser heredados y estarían impresos en el cerebro por mecanismos genéticos. Otras respuestas son aprendidas durante toda la existencia de manera involuntaria, imitando los modelos que proveen la familia, la escuela, la cultura del grupo o de la etnia de pertenencia. Se hace evidente que los individuos despliegan un repertorio múltiple y simultáneo de mecanismos de enfrentamiento. Sin embargo, son sujetos más sanos quienes disponen de mayor variedad de recursos de respuesta realistas y eficaces. La elección del tipo de mecanismos debe ser flexible pues una respuesta no resulta adecuada para todas las circunstancias, sino que debe ajustarse y resultar pertinente para cada contingencia (Orlandini, 1994).

3.5 EL ESTRÉS DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIOLOGICO.

Se vive en un mundo en constante evolución, donde todo cambia y se transforma. La revolución tecnológica ha creado un nuevo modelo de sociedad, hiperindustrializada, que trastorna nuestro modo de vivir y los valores tradicionales, culturales, morales y familiares. El hombre moderno se encuentra sometido a tensiones permanentes, nerviosas y psico-emocionales, debidas a una constante confrontación en un mercado exigente, dominado por la competición y la rentabilidad. Además esta evolución socioprofesional no ha sido siempre armónica; con frecuencia se logra en detrimento del equilibrio familiar que antaño aportaba una compensación afectiva y un factor de estabilización no despreciables. La transformación social es cada vez más rápida y los instrumentos de trabajo se ven modificados sin cesar. De ello resulta una obligación frecuente de adaptación y de reconversión, y una tensión psicológica importante y responsable de un estado de estrés crónico. Nuestro poder de adaptación es grande, pero también limitado en el tiempo. Nuestro ritmo biológico no puede seguir siempre al de la transformación social (Bensabat, 1994).

En general el estrés ocasiona un notable impacto sobre la salud de la población, que lo evidencia de distintas maneras, pero sus reacciones pueden resumirse en tres grandes grupos. Existen quienes, al no encontrar alternativas, deben optar por estilos de vida malsanos debido a cambios de horarios, privación de sueño, consumo defectuoso o exagerado de alimentos, aumento de carga física o sedentarismo, reposo y recreaciones

insuficientes, abuso de café, tabaco, alcohol y drogas. Otro grupo manifiesta enfermedades corporales e inmunitarias causadas o agravadas por los estresores, y el último lo componen aquellas personas que padecen enfermedades mentales, los suicidas y los homicidas. Por ello no es posible entender los problemas de una persona con estrés con el conocimiento de la biología y de la psicología. A estas disciplinas debe añadirse la comprensión sociológica, ya que se nace y se vive en determinados contextos sociales, como la familia, la escuela o el lugar de trabajo, cuya ideología y estructura tienen influencias decisivas sobre el sujeto. La sociología explica que detrás de una conducta saludable o perversa de cada individuo hay un sistema social que la condiciona (Orlandini, 1999).

Todo individuo pertenece a determinadas organizaciones como la familia, la escuela, los clubes, las empresas, los hospitales, las fuerzas armadas o las iglesias, que solucionan algunas necesidades y aumentan la resistencia al estrés. Sin embargo en algunas circunstancias los desarreglos en las instituciones pueden ocasionar la enfermedad de sus miembros. Existen aspectos que hacen enfermante a una institución de cualquier tipo. La carencia de objetivos definidos, o las metas impuestas de modo autoritario, sin realismo, ni flexibilidad; la supeditación verticalista, tanto como la falta de autonomía; las jerarquías débiles, incapaces, ambiguas, opresivas, intimidatorias, corruptas o distantes, con líneas de mando múltiples y contradictorias, son factores claramente nocivos.

Según Orlandini, (1999) quienes han estudiado el estrés han elaborado el concepto de sentido de coherencia que significa el dominio y control de los estresores. De esta manera, cuanto más sentido de coherencia tenga una persona, menos dañino resultará el estrés. El sentido de coherencia es el resultante de la suma de la significación, la manejabilidad y la inteligibilidad de las tareas y situaciones:

La *significación*, un trabajo tiene sentido cuando posee los atributos siguientes: utilidad, reconocimiento social y retribución económica; ha sido elegido libremente por el sujeto que decide cómo lo llevará a cabo y sabe que su opinión será tomada en cuenta. Ese trabajo ha de responder a motivos inconscientes en los que operan compensaciones, identificaciones y sublimaciones del sujeto que, a la vez, tiene vocación por el oficio, la tarea o la materia a tratar. El individuo también debe sentir confianza en la permanencia, viabilidad y rentabilidad de la empresa, organización o proyecto en cuestión, razón por la cual se identifica y siente orgullo de pertenecer a la misma.

La *manejabilidad*, una tarea resulta manejable cuando el sujeto se siente con fuerzas y condiciones para resolverla. Para ello, debe tener capacidad, calificación y experiencia; el objetivo no debe ser demasiado complejo ni demasiado simple; debe disponer de tiempo, materiales y equipos necesarios para resolver la demanda; y debe ser provisto de la supervisión o ayuda que puedan proporcionarle otras personas.

La *inteligibilidad*, una tarea resulta inteligible cuando la solicitud y la información son ordenadas, estructuradas y claras, y se conocen los objetivos finales o de largo alcance. Además la materia y las situaciones deben resultar familiares al ejecutor.

Como contrapartida, cabe describir el mal estrés por trastornos de la significación, la manejabilidad y la inteligibilidad.

El diagnóstico de una institución enfermante suele ser realizado por los higienistas ocupacionales, los especialistas en seguridad del trabajo, los expertos en salud mental y por el médico de la empresa. Para la estimación del estrés, se basan en el ausentismo, el número de accidentes de trabajo, la frecuencia de conflictos interpersonales y laborales, la cuantía de sanciones, la cantidad de solicitudes de peritaje médico, la prevalencia de alcoholismo, la cuantía de insatisfacción laboral, de síntomas mentales y psicósomáticos, y en el número de empleados con deseos de abandonar la empresa, como la cuantía de deserciones.

La red solidaria que la familia, la pareja o los amigos proveen al hombre, reduce las respuestas mórbidas al estrés y facilita los estados de bienestar y de salud. Para que la red social resulte realmente protectora es necesario que las relaciones sean cercanas o íntimas, ya que las personas que se consideran simplemente como conocidas no operan como sujetos de lazos solidarios. La red social proporciona consejo, escucha, proporciona compañía y seguridad. Se ha especulado que la red solidaria actúa mejorando la autoestima, confirmando los puntos de vista del sujeto bajo estrés y permitiendo las confidencias.

3.5.1 El apoyo social.

Algunas personas experimentan estrés por sentirse excluidas de su medio; carecen de relaciones interpersonales cálidas. Los individuos de gran ambición y una intensa necesidad de independencia pueden ser incapaces de desarrollar estrechos vínculos con amigos y colegas. Para alcanzar éxito, muchas veces sacrifican la satisfacción de sus necesidades sociales. Su falta de lazos sociales puede resultar en ira, angustia y soledad, todo lo cual les produce estrés. Un poderoso antídoto contra estos problemas consiste en el apoyo social en el trabajo. El apoyo social es la red de actividades útiles, interacciones y relaciones que brindan a un empleado la satisfacción de importantes necesidades. Existen cuatro tipos de apoyo en una red: el instrumental (asistencia en las tareas), de información, de evaluación y emocional. El apoyo social se refiere a una serie de ventajas ofrecidas por seres humanos, de manera formal o informal, como individuos o como grupos (Davidoff, 1989; Wexley y Yukl, 1990).

Según Valdés y De Flores, (1990) el apoyo social (social support) es una variable protectora que se integra dentro de un modelo que pretende operar con inferencias hechas desde el plano de los fenómenos subjetivos, siendo más correcto hablar de la percepción de tener apoyo social (perceived social support). Dicha percepción parece ser eficaz hasta el extremo de estimular y mejorar las estrategias de afrontamiento y de hacer menos necesaria la utilización de otros mecanismos de defensa. Aunque ello sea así, hay tipos de apoyo social que coartan la libertad del sujeto para tomar decisiones (como en el caso del divorcio), o transmiten valores generadores de conflicto para el individuo, como lo demuestran las escalas de acontecimientos vitales estresantes. Para distinguir el apoyo

social de la presión social, se han definido los procesos irracionales que han demostrado ser protectores. De esta manera el sujeto infiere estar apoyado socialmente cuando:

- a) Se le expresa afecto positivo, acuerdo y sintonía.
- b) Se le alienta a la expresión de ideas y sentimientos.
- c) Se le ayuda de forma material.

En cualquier caso no se está hablando del número de conocidos, ni de la frecuencia con que asiste a reuniones, sino del grado de intimidad, solidaridad y confianza que se comparte con otras personas. De todos modos, es teóricamente defendible que el entramado de relaciones personales tenga importancia en la determinación del bienestar personal y en ese sentido se orientan algunas pruebas empíricas. La ausencia de apoyo social puede objetivarse con numerosas escalas de fiabilidad desigual, que han puesto de relieve la necesidad de un estudio más a fondo de la complejidad de las variables psicológicas, sociales y situacionales que deciden la percepción de apoyo social. Pero la indefinición teórica de esta variable mediadora no impide afirmar que cuanto mayores son los puntajes de soledad en un sujeto, más frecuentes son sus quejas somáticas y más probable es su malestar psicológico (Valdés y De Flores, 1990).

El apoyo social depende hasta cierto grado de la personalidad y las habilidades sociales. Los adultos alegres y sociables, así como los niños, tienen más probabilidades de reunir a otros en torno a ellos y, a su vez, beneficiarse de su apoyo (Davidoff, 1989).

Los estudios prospectivos sobre salud consistentemente han encontrado que existe un riesgo de muerte entre las personas que tienen menos contactos sociales, medidos por el número y la frecuencia de las relaciones sociales y los contactos (Lizano y Domínguez, 1997).

3.6 FACTORES DE ESTRÉS.

En 1936, Seyle (citado en Bensabat, 1994) llama agentes productores de estrés a los que provocan el síndrome general de adaptación. Existen ciertas situaciones que pueden ser factores de estrés. Estas categorías no son mutuamente exclusivas:

- Procesamiento acelerado de información, donde el organismo se satura y el desempeño que genera es el indicador de este procesamiento dañino.
- Los estímulos ambientales nocivos.
- Amenazas percibidas.
- Bloqueo y frustración.
- Presión grupal por las expectativas de las normas sociales y de rol impuestas al individuo.



3.6.1 Clasificación de los factores de estrés.

Según Orlandini, (1999) se denominan estresores a los estímulos que provocan la respuesta biológica y psicológica tanto del estrés normal como de los desarreglos que llegan a convertirse en enfermedades. Los factores del estrés pueden clasificarse según trece criterios:

- 1.- Momento en que actúan (remotos, recientes, actuales, futuros).
- 2.- Período en que actúan (muy breves, breves, prolongados, crónicos).
- 3.- La repetición del tema traumático (único o reiterado).
- 4.- La cantidad en que se presentan (únicos o múltiples).
- 5.- La intensidad del impacto (microestresores y estrés cotidiano, estresores moderados, estresores intensos, estresores de gran intensidad).
- 6.- La naturaleza del agente (físicos, químicos, fisiológicos, intelectuales, psicosociales)
- 7.- La magnitud social (microsociales, macrosociales).
- 8.- El tema traumático (sexual, marital, familiar u ocupacional).
- 9.- La realidad del estímulo (real, representado, imaginario).
- 10.- La localización de la demanda (exógena o ambiental, endógena, intrapsíquica).
- 11.- Sus relaciones intrapsíquicas (sinergia positiva, sinergia negativa, antagonismo, ambivalencia).
- 12.- Los efectos sobre la salud (positivo o eustrés, negativo o distrés).
- 13.- La fórmula diátesis / estrés (factor formativo o causal de la enfermedad, factor mixto, factor precipitante o desencadenante de la enfermedad).

Los acontecimientos vitales pueden ser factores estresantes y llevar a la aparición de síntomas y enfermedades. Los cambios en la vida de un individuo pueden conducir a la tensión crónica y generar estrés y requieren adaptación (Davidoff, 1989; Valdés y De Flores, 1990).

El cambio de vida que supone un acontecimiento y pide adaptación es fuente de tensión (Ruiz, 1993).

3.6.2 Escala de ajuste social de Holmes y Rahe.

En 1967, Holmes y Rahe, (citados en Valdés y De Flores, 1990) confeccionaron una escala de 42 acontecimientos vitales estresantes. De los diez primeros cinco se relacionan con la vida sentimental (muerte del cónyuge, divorcio, separación, matrimonio y reconciliación conyugal), lo que plantea numerosos problemas de evaluación ya que se trata de hechos de repercusión subjetiva sumamente desigual. En realidad, si el estrés se conceptualiza como proceso dependiente de las cogniciones que el sujeto hace del entorno, el poder traumático de un acontecimiento dependerá de su traducción subjetiva. Por otra parte, hay acontecimientos dependientes de inadaptaciones, frustraciones y psicopatologías personales previas (como en el caso del divorcio o encarcelamiento) y hay que tener en cuenta que la memoria siempre traiciona en sus evocaciones (amplificando el poder estresante de los hechos recientes o infravalorando el de los hechos lejanos).

Escala de Ajuste Social de Holmes y Rahe (SRRS), sobre la que se ha confeccionado la Escala de Acontecimientos Vitales o Schedule of Recient Experiences (SRE).

| | Valor promedio asignado |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1.- Muerte del cónyuge | 100 |
| 2.- Divorcio | 73 |
| 3.- Separación conyugal | 65 |
| 4.- Encarcelamiento o confinamiento | 63 |
| 5.- Muerte de un familiar cercano | 63 |
| 6.- Enfermedad o lesión personal grave | 53 |
| 7.- Matrimonio | 50 |
| 8.- Despido | 47 |
| 9.- Reconciliación conyugal | 45 |
| 10.- Jubilación | 45 |
| 11.- Cambio notable en la salud o en la conducta de un familiar | 44 |
| 12.- Embarazo | 40 |
| 13.- Dificultades sexuales | 39 |
| 14.- Existencia de un nuevo familiar (nacimiento o adopción) | 39 |
| 15.- Reajuste financiero importante (reorganización o quiebra) | 39 |
| 16.- Cambios importantes en el estado financiero (ganar o perder más de lo habitual) | 38 |
| 17.- Muerte de un amigo íntimo | 37 |
| 18.- Cambio a una línea o tipo de trabajo distinto | 36 |
| 19.- Incremento importante en las disputas conyugales | 35 |
| 20.- Desembolso mayor de \$10.000 (compra de casa, negocios, etc.) | 31 |
| 21.- Vencimiento de hipoteca o préstamo | 30 |
| 22.- Cambio importante en las responsabilidades laborales | 29 |
| 23.- Abandono del hogar por parte de algún hijo (independencia, matrimonio, etc.) | 29 |
| 24.- Problemas con la ley | 29 |
| 25.- Triunfo personal sobresaliente | 28 |
| 26.- Esposa que empieza o abandona el trabajo fuera de casa | 26 |
| 27.- Inicio o finalización de la escolaridad | 26 |
| 28.- Cambio importante en las condiciones de vida (nueva casa, deterioro vida-vecindario) | 25 |
| 29.- Cambio de hábitos personales (vestuario, amigos, etc.) | 24 |
| 30.- Problemas con los superiores | 23 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 31.- Cambio importante en las condiciones o el horario de trabajo | 20 |
| 32.- Cambio de residencia | 20 |
| 33.- Cambio a una nueva escuela | 20 |
| 34.- Cambio importante en el tipo y / o cantidad de tiempo libre | 19 |
| 35.- Cambio importante en la frecuencia de ir a la iglesia | 19 |
| 36.- Cambio importante en las actividades sociales (clubes, cine, visitas). | 18 |
| 37.- Contraer hipoteca o préstamo inferior a \$10.000 (por ejemplo: coche o t.v.) | 17 |
| 38.- Cambio importante en los hábitos de sueño | 16 |
| 39.- Cambio importante en el número de familiares que viven juntos | 15 |
| 40.- Cambio importante en los hábitos dietéticos | 15 |
| 41.- Vacaciones | 13 |
| 42.- Navidad | 12 |
| 43.- Trasgresión menor de la ley (manifestaciones, infracción de tráfico) | 11 |

Al margen de los acontecimientos vitales, otro modo posible de sobrecargar el organismo sería el de la tensión crónica, entendida más como situación en la que se desenvuelve el sujeto que como acontecimiento ante el que se ve obligado a reaccionar. La tensión crónica implica estilos de vida que también incluyen acontecimientos estresantes, estrategias de afrontamiento malsanas o fallidas, cogniciones anómalas y dificultad para que el organismo vuelva a sus valores basales. Supondría, por tanto una acción permanente de agentes psicosociales generadores de estrés que, pueden situar al organismo al borde del fracaso adaptativo (breakdown). En la mayoría de los casos es difícil distinguir nítidamente entre los efectos de los acontecimientos vitales y la tensión crónica, puesto que los primeros pueden ser antecedentes de la segunda (tal es el caso del encarcelamiento, de las dificultades sexuales o de los problemas laborales). En ambos casos, el potencial estresante también estará determinado por las experiencias previas. Entre ellas hay que mencionar experiencias tempranas consideradas como factores de riesgo psicosomático y aprendizajes, entrenamientos y habilidades adquiridas, que pueden amortiguar los efectos del agente estresante. En cierto modo, todo entrenamiento implica la atenuación de la sobreestimulación biológica, bien por procesos pasivos del tipo de la habituación -estudiada minuciosamente por la metodología pavloviana- o bien por procesos activos de adquisición de habilidades adaptativas.

En relación con el papel mediador de las experiencias antecedentes, la defensa de que dispone un organismo se organiza básicamente en torno a procesos atribucionales de naturaleza cognitiva. El sujeto atribuye propiedades o adquiere convicciones en relación

con inferencias sobre sí mismo y el entorno, que deciden el significado amenazante del contexto y de los estímulos que inciden sobre él (Valdés y De Flores, 1990).

Desde inicio de los ochenta, el estudio de los acontecimientos vitales estresantes se ha centrado en la evaluación de las contrariedades cotidianas que no alcanzan el rango en la evaluación de las contrariedades cotidianas que no alcanzan el rango objetivo de desastre. Tal reorientación está justificada por las realidades de la clínica psicológica, en la que es claramente perceptible el potencial traumático de la adversidad menor, habitualmente descuidada en las macroexplicaciones teóricas. Estos microtraumas han recibido el nombre de contrariedades (hassles). Y aunque su potencial estresante está muy determinado por factores subjetivos, hay acuerdo general de que provocan emociones displacenteras y de que pueden inducir efectos patógenos de un modo más inmediato que los acontecimientos aislados de mayor resonancia emocional (Lazarus y Folkman, 1991).

Un estudio realizado en 1972, sobre el personal naval de Rahe (citado en Rosenzweig y Leiman, 1992) donde se pidió a personal naval que refiriese los principales eventos vitales relacionados con estrés y una historia de enfermedades durante un período de diez años, encontró que los sujetos que referían pocos eventos estresantes en un período concreto presentaban escasos períodos de enfermedad durante esos años. En contraste, los sujetos que habían experimentado muchos eventos estresantes referían un nivel de enfermedad superior durante el año siguiente. Muchos otros estudios parecen apoyar esta asociación entre frecuencia de los eventos vitales estresantes y probabilidades de enfermedad en el futuro. Sin embargo, causa y efecto se hallan entrelazados, ya que el estrés es solo una condición que contribuye a la mayoría de estados de enfermedad.

Se ha visto que varios tipos de estrés producen aumento en los niveles circulantes de hormonas adrenales, especialmente corticoesteroides. Los investigadores han establecido que la corticoesterona tiene sobre el sistema inmunitario potentes efectos, entre los que se hallan disminución del número de linfocitos circulantes, reducción del timo, y cierta pérdida de materia de los ganglios linfáticos. Por tanto, la efectividad del sistema inmunitario se reduce en los estados de estrés. En 1981, Riley (citado en Rosenzweig y Leiman, 1992) ha sugerido que el estrés aumenta la vulnerabilidad a agentes que causan cáncer como los virus.

La manera en que las personas son afectadas por los estresores depende en sus valores, su experiencia y su adaptabilidad, así como del estilo de vida, sus habilidades, la actitud ante situaciones impredecibles o complicadas o su propio control sobre las situaciones. (Von Onciul, 1996).

3.7 CLASIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ESTRÉS.

El estrés ha sido clasificado por el Manual Diagnóstico y Estadístico, en su cuarta versión (DSM IV) (1995) y por la Décima Revisión de la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud (CIE 10) (1992)

dentro de los trastornos por ansiedad. Se identifican dos tipos de trastornos por estrés: el estrés agudo y el estrés postraumático.

3.7.1 Criterios diagnósticos para el trastorno por estrés agudo

Las personas que padecen este trastorno deben haber estado expuestas a un acontecimiento traumático y deben reunir dos condiciones:

- 1.- Haber experimentado o presenciado uno o más acontecimientos en los que hayan muerto alguno de sus seres queridos o haber recibido amenazas para su integridad o para la de sus seres queridos.
- 2.- Haber reaccionado con intenso temor, desesperanza u horror.

Durante o después del acontecimiento traumático, el individuo que sufre de este trastorno debe presentar tres o más de los siguientes síntomas:

- Tener la sensación subjetiva de embotamiento, desapego o falta de reactividad emocional.
- Poner poca atención en los acontecimientos del entorno, por ejemplo, estar aturdido.
- Tener la sensación de que las personas y las cosas conocidas se han vuelto extrañas e irreales (desrealización).
- Tener la sensación de que el propio cuerpo se ha vuelto extraño e irreal, como si estuviera separado de sí mismo (despersonalización).
- No poder recordar alguno de los aspectos importantes del trauma (amnesia disociativa).

En el trastorno por estrés agudo el acontecimiento traumático es reexperimentado persistentemente por lo menos en una de estas formas: imágenes, pensamientos, sueños, ilusiones, episodios intensamente vividos del acontecimiento traumático, como si fuera "aquí y ahora" (flashbacks recurrentes) y malestar al exponerse a objetos y situaciones que le recuerden el acontecimiento traumático.

Se trata de evitar el estímulo que le recuerde el trauma, por ejemplo, pensamientos, sentimientos, conversaciones, actividades, lugares y personas. También aumenta la tensión física y psicológica; ésta se vuelve: expectante y aprehensiva de la realidad, y se manifiesta en dificultades para dormir, irritabilidad, falta de concentración, hipervigilancia, respuestas exageradas con sobresalto e inquietud motora. Estas alteraciones provocan un gran malestar o deterioro social, laboral o de otras áreas importantes de la actividad del individuo, o interfieren notablemente con su capacidad para llevar a cabo algunas tareas indispensables, como solicitar ayuda o explicar el acontecimiento traumático a los miembros de su familia. Las alteraciones duran por lo menos dos días y cuando mucho cuatro semanas y aparecen durante el siguiente mes del que ocurrió el acontecimiento traumático.

En este trastorno las alteraciones no se deben a los efectos directos de una sustancia, como las drogas, ni una enfermedad física. No se deben a trastorno psicótico breve ni constituyen una mera exacerbación de un trastorno psiquiátrico principal ni de un trastorno de personalidad preexistente.

Según Dupont, (1999) el sujeto que ha sido expuesto a un trauma agudo o alguna situación que le signifique peligro, pasa por dos periodos antes de resolver el trauma (fase aguda traumática y fase subaguda traumática). Si la situación traumática emocional se perpetúa o no se resuelve, el sujeto tiene una alta probabilidad de desarrollar el trastorno por estrés postraumático.

La fase aguda traumática también se conoce con el nombre de choque emocional o fase de negación paralizante o de clamor. Este episodio tiene una duración de minutos a horas, y se observa en las salas de emergencia o en el lugar del accidente o de la tragedia. El sujeto presenta ansiedad abrumadora o un comportamiento excéntrico, hiperreacciona al medio con sentimientos de angustia, miedo y fantasías sobre las posibles repercusiones del evento, ocasionalmente existe agresividad, amnesia a lo sucedido, confusión y rara vez reacciones psicóticas. Esta reacción es el resultado del impacto emocional del trauma, y es altamente predictiva de la aparición del trastorno por estrés postraumático.

La fase subaguda traumática, aparece horas o días después del trauma, y es fundamental para restaurar la salud psicológica del individuo o para la aparición de síntomas psiquiátricos. Las reacciones vistas durante esta fase están caracterizadas por intrusión y repetición del trauma, sentimientos de vergüenza y culpa, miedo, ansiedad, irritabilidad, la pérdida real o imaginaria de roles sociales y la fantasía acerca de su posible incapacidad física. Los factores que son clave para el desarrollo del estrés postraumático durante la fase subaguda son la culpa y el miedo a tener una pérdida en la autonomía, así como la sensación de sentirse humillado y avergonzado.

3.7.2 Criterios diagnósticos para el trastorno por estrés postraumático.

El estrés postraumático es una condición ansiosa específica que se presenta después de experimentar una situación de desastre. La situación de desastre se define como aquel estado de emergencia que se presenta inesperadamente, donde el número de víctimas sobrepasa los recursos disponibles en la comunidad. La persona que padece este trastorno al debe llenar estos dos requisitos:

- 1.- Haber experimentado, presenciado o escuchado uno o más acontecimientos en los que haya muerto o se haya amenazado la integridad física de un ser muy querido y,
- 2.- Haber reaccionado con intenso temor, desesperanza u horror. Los niños pueden reaccionar por medio de un comportamiento desestructurado o con mucha inquietud motora.

El acontecimiento traumático se experimenta persistente o repetidamente por más de un mes, de la siguiente forma:

- El recuerdo del acontecimiento es recurrente e intruso, provocando malestar, y en él se presentan imágenes, pensamientos e interpretaciones falsas de la realidad (ilusiones) o alucinaciones. En los niños pequeños esto puede expresarse por medio de juegos repetitivos en donde aparecen los temas característicos del trauma.
- Sueños recurrentes sobre el acontecimiento, que le producen malestar. Los niños pueden tener sueños terroríficos de contenido irreconocible.
- Sensación y actuación del individuo como si el acontecimiento traumático estuviera ocurriendo; tiene la sensación de estar viviéndolo por las ilusiones y las alucinaciones tan claras de que está sucediendo " aquí y ahora " (flashback). Los niños pequeños pueden escenificar y actuar repetidamente el suceso traumático específico.
- Malestar psicológico intenso al exponerse a estímulos internos o externos que simbolizan o le recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático. Se presenta un entorpecimiento psíquico, con sentimientos de desensibilización de la tragedia, manifestándose con apatía, aislamiento y depresión, y
- Malestar físico cuando se expone a estímulos intensos o externos que simbolizan o le recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático.

Se evita persistentemente el estímulo relacionado con el suceso traumático y puede presentarse embotamiento de la reactividad general del individuo, quien se sentirá como "desconectado". Esto no lo sentía antes del suceso traumático. Esta sensación debe presentarse durante más de un mes, con tres o más de los siguientes síntomas:

- Requiere de un gran esfuerzo para evitar pensar, sentir o conversar sobre el suceso traumático.
- Requiere de un gran esfuerzo para evitar las actividades, los lugares y a las personas que le recuerdan el trauma.
- No puede recordar ningún aspecto importante del trauma.
- Ha disminuido notablemente su interés o su participación en las actividades que antes le importaban.
- Tiene una sensación de desapego o de enajenación frente a los demás.
- Ha disminuido su vida afectiva, por ejemplo, no puede sentir amor.
- Tiene la sensación de que su futuro será desolador, por ejemplo, no cree poder obtener un empleo, casarse, formar una familia o en definitiva, llevar una vida normal.

Además, aumenta su actividad y vive con una tensión expectante que no sentía antes del trauma, y que se ha prolongado durante más de un mes, como lo indican dos o más de los siguientes síntomas:

- Tiene dificultad para conciliar o mantener el sueño.
- Tiene irritabilidad o ataques de ira.
- Tiene dificultad para concentrarse.
- Está hipervigilante.
- Se sobresalta de manera exagerada.

Los sobrevivientes a catástrofes, generalmente tienen culpa de la muerte, donde surge la autocondenación dolorosa de los sobrevivientes "porque ellos vivieron mientras que otros murieron". Estas alteraciones le provocan un gran malestar o deterioro social, laboral, familiares o de otras áreas importantes de su actividad. Las víctimas buscan un significado del desastre según sus patrones culturales. La dimensión de la catástrofe también predice el tipo de reacción al estrés y su severidad, el curso, y la intensidad del duelo en la comunidad. Además se debe especificar si los síntomas han durado menos o más de tres meses para poder calificarlos como agudos o crónicos. En algunas ocasiones la reacción es retardada, esto es, entre el acontecimiento traumático y el inicio de los síntomas pasan por lo menos seis meses.

Algunos autores han preferido evitar el término estrés y en su lugar se han enfocado en lo que ellos denominan situaciones extremas. Las situaciones extremas son aquellas que involucran amenaza o es una experiencia de interrupción de los procesos normales efectivos para reducir ciertas tensiones, junto con un drástico incremento en las tensiones, al punto de causar la muerte o un reajuste persona y social de nivel mayor (McGrath, 1970).

Si el estrés perdura, ocurre la enfermedad que incluso puede manifestarse de manera orgánica con daño en los tejidos de las vísceras. Por el grado de lesión de los tejidos, las enfermedades por el estrés pueden clasificarse como funcionales u orgánicas. La frecuencia con que ocurren las primeras es mucho más elevada que del diagnóstico de trastornos orgánicos. De acuerdo con el predominio en la mente o en el cuerpo las enfermedades se clasifican como psíquicas o somáticas, aunque esta distinción es relativa, ya que toda enfermedad psíquica tiene componentes corporales y todas las somáticas resultan más o menos influidas por la psique (Orlandini, 1999).

No toda la gente tiene la misma susceptibilidad a enfermar ni todas las circunstancias poseen el mismo potencial nocivo. Una enfermedad por estrés puede ser facilitada por variadas condiciones de alto riesgo. Resultan contingencias de peligro la exposición a estresores intensos y múltiples; la edad infantil y la vejez; la vulnerabilidad genética y los antecedentes familiares de las enfermedades susceptibles al estrés. Lo cierto es que la enfermedad rompe el equilibrio físico, mental y espiritual de un individuo (Orlandini, 1999; Ruiz, 1993).

Las enfermedades de estrés más corrientes son: la úlcera gastroduodenal, la hipertensión arterial, los trastornos del ritmo cardíaco, las enfermedades coronarias, las depresiones nerviosas, las enfermedades de la piel y las jaquecas. El coste patológico del estrés puede apreciarse en la formación de las enfermedades anteriores, especialmente

cuando el organismo no puede realizar ninguna respuesta adaptativa al estímulo estresante (Orlandini, 1999; Rosezweig y Leiman, 1993).

Existen ciertos síntomas evocadores de estrés, a partir de los cuales se puede tener un parámetro para su diagnóstico, entre ellos se encuentran: las alteraciones de sueño, el descenso de la libido, ciertos trastornos del comportamiento, tales como cansancio, ansiedad, irritabilidad, fatiga, pérdida de apetito, dolor de cabeza, dolor de pecho, diarrea, dolores de estómago. Estos síntomas no pueden referirse al estrés más que tras una encuesta psicológica seria y asimismo biológica además de radiológica con el fin de eliminar toda causa orgánica (Orlandini, 1999).

3.8 PREVENCIÓN DEL ESTRÉS.

Para Wexley y Yukl, (1990) aún más importante que detectar el estrés, es su prevención. El primer paso para la prevención del problema es examinar y comprender sus causas

3.8.1 Programa de educación en estrés.

Según Orlandini, (1999) la educación en el estrés se realiza como una medida preventiva en la población sana y en las personas con enfermedades por el estrés. Esta enseñanza puede llevarse a cabo en los grupos de educación de estrés, en los talleres sobre la materia, durante la entrevista con el paciente, y mediante literatura didáctica y de autoayuda. A continuación se propone un programa de educación en estrés en nueve clases, que requiere la participación activa de los asistentes, permite algún grado de diagnóstico y el aprendizaje de ciertas habilidades para reducir el malestar del estrés:

1a sesión: ¿cómo se define el estrés?

- Aspectos fisiológicos.
- Aspectos psicológicos.
- Aspectos sociales.
- Estrés y enfermedad.

2a sesión: ¿qué son los estresores?

- Clasificación de los estresores.
- Estresores menores y positivos o negativos.
- Estresores mayores.
- Estresor / diátesis y enfermedad.

3a sesión: ¿cómo se hace el diagnóstico del estrés?

- Diagnóstico fisiológico.
- Diagnóstico psicológico.
- Diagnóstico sociológico.
- Diagnóstico médico.

4a sesión: ¿cómo se trata el estrés?

- Educación en estrés.
- Intervenciones sobre el estilo de vida.
- Prescripción de medicamentos.
- Métodos de relajación.
- Psicoterapia.
- Intervenciones sociales.
- Tratamiento multidimensional del estrés.

5a sesión: cambio del estilo de vida.

- ¿Qué son los estilos de vida?
- Identifique aspectos saludables y nocivos de su estilo de vida.
- Programa de cambios de aspectos malsanos del estilo de vida.

6a sesión: aprendiendo a relajarse.

- ¿Qué es la respuesta de relajación?
- Descripción de los métodos de relajación
- Indicaciones de la relajación.
- Práctica de alguna técnica.

7a sesión: cambio de los pensamientos.

- ¿Qué son las cogniciones erróneas?
- Identifique sus cogniciones erróneas.
- ¿Cómo se cambian las cogniciones erróneas?
- ¿Cómo proveerse de cogniciones antiestrés?

8a sesión: cambio de los mecanismos de enfrentamiento.

- ¿Qué son los mecanismos de enfrentamiento y las defensas?
- Descripción de algunos mecanismos de enfrentamiento.
- Identifique sus defensas defectuosas.
- Habilidades asertivas.
- Manejo del tiempo.

9a sesión: ¿cómo se define el estrés?

- Elabore un programa personal para atenuar el estrés.
- Ensayo de habilidades.
- Evaluación del programa por el participante.

3.8.2 Consejos para evitar el estrés.

Los siguientes son algunos consejos para evitar el estrés según Orlandini, (1999):

- Aprenda a medir sus fuerzas y no se violente así mismo intentado hacer algo más allá de sus posibilidades. De esta manera no acepte cargos o tareas en los que no pueda controlar y decidir por sí mismo el modo de hacer su trabajo.
- Trate de tomarse el tiempo necesario para todo.

- Respete sus motivaciones y haga las cosas que le resulten más interesantes y placenteras y que tengan algún sentido útil o justificativo ante sí mismo.
- Cuando un trabajo está trabado, haga una pausa, descanse o realice otra tarea.
- Trate de ver las tareas y los contratiempos como desafíos que le permitirán crecer, y no como situaciones amenazadoras.
- Aprenda a aceptar que a veces se pierde, intente olvidar los sucesos negativos y resígnese cuando la cosa no tiene remedio.
- Reduzca el consumo exagerado de sal, café, té, tabaco y alcohol, que potencian los efectos nocivos del estrés sobre el sistema cardiovascular. Para evitar la habituación no tome drogas sedantes ni estimulantes por más de dos semanas sin control médico.
- Evite las comidas copiosas con exceso de azúcar refinada, grasas, frituras, o huevos. Trate de consumir vegetales, frutas, carne de pescado y ave, y tome vitaminas y minerales suplementarios. Combine una sana alimentación con el ejercicio físico.
- No prive a su cuerpo del sueño que necesita.
- Aprenda a admitir la crítica y expresar honestamente lo que siente.
- Aprenda a distraerse y dedique una parte del día a recrearse sin remordimiento.
- El odio y el rencor son tan malsanos y destructivos para la persona que los experimenta de modo crónico, que el perdón y la negociación con el otro resulta la mejor opción para resolver algunas desavenencias.
- Resulta imposible complacer a todo el mundo, y a veces tiene que decir que no. Al mismo tiempo, no permita que los demás lo presionen, lo manipulen ni le impongan una velocidad.
- No permita que ninguna circunstancia ni persona rebaje su propia dignidad o autoestima.
- Trate de identificar todas las situaciones de estrés, estudie sus opciones, y trate de resolverlas poco a poco, según un orden de prioridades -y sin exageraciones perfeccionistas- .

También se recomienda un tratamiento nutritivo destinado ante todo a reforzar la resistencia general del organismo al estrés y aumentar sus defensas naturales y no tratar específicamente al estrés. Un organismo mejor nutrido y bioquímicamente equilibrado controlará mejor sus reacciones emocionales.

El bienestar a que debemos aspirar y el que tenemos que conquistar es el fruto de una serie de esfuerzos cotidianos. El éxito personal consiste en mantenerse físicamente sano, comer razonablemente, conocer las propias limitaciones, saber relajarse y dentro de este marco, realizar un trabajo constructivo para bien propio, de la familia y de la sociedad (Ruiz,1993).

3.9 TRATAMIENTOS DEL ESTRÉS.

3.9.1 Medicamentos con efecto antiestrés:

Orlandini, (1999) y Ruiz, (1993) apoyan la idea a cerca de que las manifestaciones psíquicas y fisiológicas del estrés se reducen con determinados fármacos: Los hipnóticos son drogas que facilitan el sueño y se prescriben para resolver el insomnio por el estrés. No es bueno tomar hipnóticos, pero es peor no dormir, pues además de ser desagradable, la privación de sueño va fatigando a la mente de manera acumulativa.

a) Los tranquilizadores.

Se usan en los trastornos que requieren una sedación y en los casos de ansiedad o tensión nerviosa. Los más utilizados son las benzodiazepinas (clorodiazepóxido, diazepam y medazepam) que reducen la ACTH, el cortisol y las catecolaminas durante la respuesta del estrés. La ansiedad resulta un síntoma tan incapacitante y ayuda tan poco a encontrar soluciones, que en muchos casos la indicación de tranquilizantes es justificada. Algunos cardiólogos son partidarios de utilizar el diazepam de modo continuo para prevenir la reincidencia del infarto de miocardio.

Pueden resultar en falta de coordinación muscular y pesadez mental. Causan, en diversos grados según la persona, somnolencia, visión borrosa y dificultad para coordinar las palabras.

Hay que cuidarse del peligro de dependencia y tener en cuenta que sus efectos se potencian cuando se ingiere alcohol u otros medicamentos.

b) Los neurolépticos.

Son medicamentos que tienen efectos hipnóticos, antiagresivos, tranquilizantes y antipsicóticos. En los animales y en el hombre antagonizan la respuesta al estrés. Las drogas más utilizadas de esta serie son la levomepromacina, la trifluoperacina, la clorpromacina y el haloperidol.

Se usan en pequeñas dosis en los estados de estrés; y en dosis mayores para combatir el insomnio. Los efectos concomitantes son la somnolencia, vértigo y confusión mental.

c) Los antidepresivos.

Se prescriben para resolver el estado de ánimo depresivo y reducir los efectos del estrés. La indicación de antidepresivos también resulta razonable, ya que la tristeza es peor que la ansiedad y que el insomnio debido al estado de desvalimiento que provoca. Causan estreñimiento, lesiones cutáneas, sudoración, cefaleas, mareos y palpitaciones. Suele tener un resultado benéfico lento que aparece a las dos o tres semanas del tratamiento.

d) Los bloqueadores beta-adrenérgicos.

Son el grupo de los fármacos que bloquean los receptores del sistema simpático que se encuentra sobreactivado durante el estrés. Los más conocidos son el propranolol, el atenolol y el oxprenolol. Estas drogas se prescriben para reducir la exaltación cardiovascular que se asocia a la ansiedad, y se las recomienda para la reducción de la isquemia de miocardio, las arritmias y la hipertensión arterial por el estrés.

e) Los analgésicos o antipiréticos.

Son útiles para bajar la fiebre, en las cefaleas y diversos dolores, así como en los trastornos reumáticos. A veces pueden causar hemorragia gástrica y trastornos alérgicos. Por esto no deben recetarse en los pacientes con úlcera duodenal o con padecimientos asmáticos.

De acuerdo con el tipo de desarreglo corporal se indican de manera sintomática otras drogas como los antihipertensivos, antiulcerosos o miorelajantes. A modo de resumen es conveniente recordar que los síntomas más frecuentes del estrés son el insomnio, la ansiedad y la tristeza. Esta última resulta la manifestación menos controlable con drogas, pues aunque los antidepressivos pueden aportar alguna mejoría, el malestar sólo se resuelve con la solución del conflicto.

3.9.2 Métodos de relajación

Los estudios fisiológicos demuestran que la naturaleza dispone de dos mecanismos opuestos en relación con el estrés. El primero es el del alertamiento y la acción que corresponden a las reacciones de lucha o de huida y que consisten en la activación endocrina y simpática. El segundo es la respuesta de relajación y tranquilidad que puede provocarse con los llamados métodos de relajación.

En este estado se reduce la activación del tono simpático y el metabolismo. Durante la relajación se reducen el consumo de oxígeno, la frecuencia respiratoria y la cardíaca, así como la tensión arterial; disminuyen el lactato y el colesterol plasmáticos, se dilatan los vasos de los genitales externos. También se aumenta la secreción de saliva y la relajación del tono de los esfínteres vesical y del recto, que hacen posible la evacuación de la orina y las heces. Sucede la reducción de la sudoración y el aumento de la respuesta galvánica de la piel, y en el músculo esquelético aumenta la irrigación sanguínea, disminuyen la contractura y el tono. Además, la relajación otorga tranquilidad al psiquismo y aumenta las ondas alfa y theta en el electroencefalograma.

La respuesta de relajación supone una tranquila y concentrada reflexión interior con objeto de procurar al organismo descanso físico y emocional. Esto permite que los individuos se distancien momentáneamente de condiciones estresantes y reduzcan sus

síntomas. Los ingredientes ideales de este esfuerzo de relajación son según Wexley y Yukl, (1990):

- Una posición cómoda en un lugar relativamente tranquilo.
- Cerrar los ojos y respirar profunda y confortablemente.
- La repetición de una palabra confortadora o la concentración en una imagen mental agradable.
- El impedimento de ideas distractoras y sucesos negativos.
- Suave música de fondo.

Wexley y Yukl (1990) afirman que la práctica de una respuesta de relajación simple equivale a hacer un receso en el trabajo. Implica apenas un par de minutos y puede ser útil poco antes o después de un encuentro tenso. Se ha recurrido tanto a esta medida que en algunas organizaciones se han establecido salas especiales para el uso de los empleados, y muchos de los trabajadores que las emplean para un relajamiento momentáneo han reportado favorables resultados en relación con su capacidad para enfrentar el estrés.

Los métodos de relajación se distinguen del sueño porque la persona mantiene la conciencia tranquila en estado de vigilia. Estos procedimientos se consideran técnicas de autoayuda porque una vez que el sujeto ha aprendido la habilidad de relajarse, puede emplearla como un mecanismo de enfrentamiento ante el estrés, sin la presencia y la dependencia de un terapeuta. El médico suele escoger el método de relajación de acuerdo con la personalidad del paciente y los síntomas que se pretende suprimir (Orlandini, 1999).

a) La yoga.

Es un estilo de vida que incluye valores, conceptos dietéticos, cuidados del cuerpo y ejercicios mentales y corporales. La medicina occidental tiende a utilizar las técnicas mentales y corporales sin los conceptos religiosos del yoga. De acuerdo con esta filosofía, uno de los objetivos de la vida es alcanzar un estado exento de preocupaciones, de dolor y de enfermedades. En este punto el yoga se hace aplicable al manejo del estrés. La actitud mental de mansedumbre, paciencia y fe como lo contrario de la tensión, la desesperación y la prisa es uno de los procedimientos del yoga para tranquilizar la ansiedad por estrés. Los ejercicios practicados en el yoga van desde el control del ritmo respiratorio, que consiste en inspiraciones y expiraciones prolongadas, el uso de la imaginación para visualizar fantasías sedantes y la repetición de palabras o frases simples que inducen a la calma de la mente y a la eliminación de pensamientos perturbadores, todo ello adquiriendo ciertas posiciones corporales para su realización. Se recomienda su realización dos veces al día por 20 minutos cada vez (Orlandini, 1999).

b) Entrenamiento progresivo de relajación de Jacobson.

Jacobson, (1988) propone otro método de relajación que consiste en secuencias de estados de contracción y relajación de los 16 grupos musculares. Este entrenamiento consiste en focalizar la atención en cada grupo muscular. Una vez lograda la focalización,

se debe proceder a la contracción de 5 a 7 segundos; esto debe repetirse dos veces al día. El terapeuta instruye al paciente a percibir y provocar los estados de contracción y relajación. Para recordar la secuencia y organizar la duración de los ejercicios, pueden utilizarse grabaciones.

c) Entrenamiento autógeno de Shultz.

Para 1932, es muy utilizado el entrenamiento autógeno de Shultz, (citado en Orlandini, 1999) el cual se le denomina así porque puede ser generado o monitoreado por el propio sujeto que lo practica. Consiste en controlar los vasos sanguíneos mediante la evocación de la sensación de calor, y el control de la relajación muscular imaginando la sensación de pesadez. Durante el ejercicio, la persona repite frases autosugestivas con la intención de relajar la mente, la respiración, la musculatura esquelética y las vísceras. Se recomienda sesiones de 2 veces al día por 30 minutos. Debido a su efecto vascular se han indicado en la migraña y en la vasoconstricción de las extremidades.

d) Biofeedback.

Es una técnica moderna y revolucionaria de dominio del estrés y de sus manifestaciones. Se basa en el aprendizaje del control voluntario, cerebral y psíquico de las funciones fisiológicas y de las actividades automáticas, tales como la tensión muscular, la transpiración, la temperatura cutánea, la presión sanguínea y el ritmo cardíaco que son buenos indicadores de estrés (Bensabat, 1994).

Este método enseña a adquirir conciencia de esas actividades automáticas e inconscientes y a controlarlas voluntariamente y de una forma pasiva por medio de procesos mentales complejos que hacen intervenir nuestras facultades cognitivas superiores de atención y de análisis. Las personas bajo orientación médica, con base en la retroalimentación instrumental, aprenden a influir en sus síntomas de estrés (Bensabat, 1994; Wexley y Yuki, 1990).

Bensabat (1994) describe el procedimiento como simple. Se trata de recoger una actividad del organismo (temperatura cutánea, transpiración, tensión muscular o ritmo cardíaco) por medio de electrodos colocados en la piel y que van unidos a un aparato que registra esa actividad, la amplifica, la convierte y la reexpide a una pantalla en forma de señales luminosas y sonoras directamente visibles por el paciente, audibles y mensurables. Las sesiones duran de 20 a 30 minutos. El número de sesiones, variable, es de doce a dieciséis. El éxito de esta técnica depende mucho de la comprensión por el paciente del método utilizado, del papel que juega su psiquismo sobre los diferentes trastornos así como de su poder cerebral de control. Se trata de una voluntad llamada pasiva y no de una voluntad que implica un esfuerzo importante de conciencia, y eso es muy importante. El objetivo final es enseñar al paciente a través de una relajación medible, cifrada y visualizada, a que llegue a un alto grado de dominio y de control de sí mismo y de sus reacciones al estrés, a mantener ese control en ausencia de la señal de biofeedback, gracias a una utilización de la señal cada vez más espaciada en el tiempo.

e) Desensibilización sistemática.

El objetivo de la desensibilización, es la posibilidad que da al sujeto de enfrentarse a objetos y situaciones que le son particularmente amenazadores. Se trata de aprender a relajarse mientras se imaginan escenas que progresivamente van provocando mayor ansiedad (McKay, M. Davis. y Fanning, 1988)

Joseph Wolpe (1969) propone que:

- 1.- Una emoción puede contrarrestar otra emoción.
- 2.- Que llegar a acostumbrarse a situaciones amenazadoras es posible.

Esta técnica tiene como objetivo inhibir niveles de ansiedad altos. Se entrena a la gente en la relajación progresiva y después se buscan situaciones de la vida real con niveles progresivos de estrés. Mediante esta técnica se encontró que las escenas imaginarias evocaban casi idénticos niveles de estrés cuyos resultados podían ser transferidos a la vida real.

Se necesita un tiempo necesario de 4 días para aprender a relajar los 4 grupos de músculos (1º día. músculos de las manos, antebrazos y bíceps; 2º día. Músculos de cabeza, cuello y hombros. Se repiten los ejercicios del primer día ; 3º día. Músculos del pecho, estómago y parte baja de la espalda, partes íntimamente relacionadas con la respiración. Nuevamente se repiten los 2 ejercicios de los días pasados ; 4º día. Muslos, nalgas, pantorrillas y pies. Se añaden los ejercicios anteriores) y construir un inventario de temores y una jerarquía de sucesos amenazadores y progresar a través de estas escenas en la imaginación.

Otros procedimientos relajantes son los ejercicios respiratorios y relajantes, el masaje relajante o la hipnosis (Orlandini, 1999).

Valderrama, Vázquez, y Liceaga. (1989) mencionan que todos los métodos de relajación han demostrado alterar significativamente los siguientes procesos fisiológicos:

- Frecuencia cardiaca.
- Frecuencia respiratoria.
- Tensión muscular tónica.
- Transmisión dérmica.
- Tensión arterial.

La persona que respira adecuadamente tiene una coordinación óptima de los músculos respiratorios que están en el diafragma (espalda, el abdomen, el cuello, la garganta, el pecho y los músculos intercostales) adaptándose a cualquier demanda que provenga del cuerpo. Los desórdenes de respiración tiene su origen en traumas, miedo, shock, dolor, pena u otros eventos estresantes. La respiración (la introducción y distribución del oxígeno en el cuerpo) es más vital que beber y comer (Buchholz, 1994/1997).

3.9.3 Las psicoterapias:

a) De apoyo y de crisis.

Las crisis son los cuadros agudos de exaltación fisiológica, deterioro cognitivo, intensa sintomatología y malestar, y evolucionan en un tiempo relativamente breve. Las crisis ocurren por un acontecimiento psicotraumático actual, específico e identificable, como pueden ser el estrés sexual, la discordia marital o las situaciones de duelo. Las crisis con síntomas graves, como la intensa ansiedad y depresión o intentos de suicidio, se tratan con psicoterapias breves que se denominan psicoterapias de apoyo o de crisis. Este tratamiento se dirige a aliviar el síntoma y tranquilizar, a hacer soportable la situación de estrés, a mejorar la autoestima, proveer o reforzar los mecanismos de enfrentamiento, corregir las respuestas anormales al estrés, y proporcionar guía y sostén afectivo durante el período que dure la crisis. El foco de la terapia se basa en el enfrentamiento a la situación estresante actual. Este tipo de psicoterapia cuenta con los siguientes instrumentos según Orlandini, (1999):

- La guía y las intervenciones directivas
- El consejo
- La empatía
- El apoyo
- La esperanza
- La catarsis
- La sugestión
- La interpretación y la clarificación del conflicto
- Intervención sobre el conflicto

b) Psicoanálisis.

Según esta técnica, el estrés se inicia en edades tempranas con las figuras parentales y, aunque es reprimido, se expresa en la edad adulta como síntomas y malestares. El psicotrauma infantil que no se resuelve bien aumenta la vulnerabilidad a los conflictos actuales y ocasiona respuestas anormales bajo la forma de sometimiento, ira, ansiedad, tristeza, culpa o perversiones. El psicoanálisis utiliza 2 técnicas en el tratamiento del estrés: las focales o breves y las prologadas. Las primeras se indican en casos de crisis por estrés agudo y el tratamiento se focaliza en el conflicto más importante y su duración es limitada. Los instrumentos de la terapia breve son la sugestión, la catarsis, la empatía del terapeuta, el esclarecimiento y la interpretación. Durante esta cura se establecen interpretaciones triangulares, es decir, se enlazan los psicotraumas infantiles, el conflicto actual y la relación de transferencia con el terapeuta. Las psicoterapias prologadas se utilizan en desarreglos de larga duración y de menor intensidad donde lo más importante no radica en el psicotrauma actual, sino la vulnerabilidad del sujeto (Orlandini, 1999).

c) Sistémica.

El foco de tratamiento son los desarreglos en las relaciones interpersonales. El síntoma de una persona se concibe como la expresión de un malestar en el sistema de relaciones y la acción del terapeuta se dirige a modificar a toda la familia. Las técnicas sistémicas se han utilizado para tratar síntomas como la anorexia, la violencia y el estrés sexual, de la pareja y de la familia (Orlandini, 1999).

d) Cognitiva.

Estas terapias parten de la base de que el sujeto percibe y configura su entorno como resultado de una integración de estímulos que se traduce en imágenes, pensamientos, esquemas y convicciones. En 1973, la psicoterapia racional- emotiva de Ellis (citado en Valdés y De Flores, 1990) y en 1983, la terapia cognitiva de Beck (citado en Valdés y De Flores, 1990) constituyen dos ejemplos de terapéutica centrados en la modificación de esquemas y convicciones. Son terapias verbales con protocolos sistematizados, tareas para el paciente, registros no verbales y otras peculiaridades que han demostrado su utilidad en la práctica cotidiana. Para la modificación de convicciones es precisa la persuasión, la ascendencia moral y otras cualidades interaccionales que van ligadas a dimensiones personales del terapeuta.

De esta manera el estrés se supone es provocado por percepciones anormales, irracionales, pensamientos automáticos nocivos, o ausencia de formulación de pensamientos que sean capaces de organizar una respuesta sana. Durante el proceso de curación el terapeuta identifica las creencias erróneas, argumenta contra ellas y enseña al paciente a pensar de manera realista. Los juicios aberrantes más comunes son la personalización y el pensamiento polarizado. En el primero se establecen comparaciones desfavorables para el sujeto o se interpretan los sucesos exteriores como dependientes o relacionados con el individuo. El segundo es la ideación errónea que opera con reglas como la absolutización, la generalización exagerada o tomar un detalle por el todo. Entre las técnicas utilizadas para el control de los pensamientos desagradables se encuentran: el cambio de lugar o actividad, la saturación, diferir el asunto, el thought stopping u órdenes contra el pensamiento, cambios en las apreciaciones de la situación o con self instructions o instrucciones a sí mismo (Orlandini, 1999).

d.1) Entrenamiento por inoculación de estrés.

Al margen del análisis racional de la situación y de las posibilidades que el sujeto tiene para afrontarla, es importante mencionar el diseño de técnicas específicas destinadas a proporcionar estrategias cognitivas, informaciones o planes para facilitar la asimilación de los acontecimientos potencialmente estresantes, a los que se añade una práctica gradual en el uso de lo que el sujeto va aprendiendo. La inoculación de estrés, según Meichenbaum, (1985) es un verdadero entrenamiento práctico, en el que el sujeto se somete a una situación estresante, con el fin de adquirir habilidades para afrontarla. El entrenamiento por inoculación de estrés tiene sus antecedentes en la preparación de soldados para el combate

en el transcurso de la segunda guerra mundial. La simulación de batallas permitía que los sujetos se familiarizaran con la situación, en el control de sus reacciones emocionales. Ello se lograba centrandose su atención en la resolución de problemas concretos e induciéndolos a verbalizar y a prestarse apoyo recíproco. Esta estrategia está basada en los ya mencionados efectos del entrenamiento sobre la respuesta psicofisiológica y en el papel moderador del apoyo social. Además el sujeto recibe información para disponer de algún grado de predictibilidad y hace uso de instrucciones acerca de cómo afrontar la situación. Hay sujetos que se llegan a traumatizar en el entrenamiento y hay otros que actúan de manera práctica, racional y ejecutiva en situaciones en las que hay que ser muy optimista para tener alguna esperanza de control sobre la situación.

Explicado en pocas palabras, el entrenamiento por inoculación de estrés consiste en una serie de operaciones secuenciadas llevadas a cabo en tres fases: la fase pedagógica o educativa, en la que se informa al sujeto de los concomitantes fisiológicos, emocionales y cognitivos de su conducta adaptativa. Para ello se recurre a un modelo conceptual sencillo. Esta información sirve para preparar al sujeto a que afronte el agente o situación estresante, al que debe intentar manejar. Este intento puede dar lugar a un rebasamiento traducido en descontrol emocional. Tal parece que esta vivencia estresante tiene su valor pedagógico de cara al futuro, pues el sujeto debe cerciorarse de que, a pesar de experimentarla, es posible recuperar el control de la situación. Tras haberse expuesto al estrés, el sujeto es reforzado por ello y colabora en el análisis del proceso para extraer las consecuencias pertinentes.

Estas conclusiones pueden conducir a establecer la necesidad de entrenamiento en habilidades específicas (por ejemplo, proporcionando reglas para evaluar las situaciones) o paliativas (por ejemplo, relajación o maniobras de distracción), lo que constituye la fase de adquisición de recursos instrumentales (skills training phase). Vendrá luego la fase de aplicación, en la que el sujeto pone a prueba sus habilidades en una situación estresante de laboratorio (por ejemplo, shock eléctrico impredecible) y confronta sus hipótesis con la realidad (reality testing). En suma, el entrenamiento por inoculación de estrés incluye adiestramiento conductual (muchas veces, en el sentido de superar la inhibición), control de respuestas fisiológicas (relajación predominante) y reevaluación cognitiva, sobre todo con el aprendizaje de diálogos internos de cómo afrontar la situación y mediante la modificación de procesos cognitivos defectuosos.

e) Conductual:

e.1) Terapias asertivas.

Las terapias asertivas, según Valdés y De Flores, (1990) persiguen a su vez, que el sujeto pierda miedo y desinhiba su acción para que los efectos de su conducta tengan valor de reafirmación de su autoestima y de sus capacidades. También sería un modo de ganar control, amortiguando los efectos perturbadores de la amenaza que, de hecho, puede consistir en el simple temor de no atreverse a afrontar una situación objetivamente neutra o potencialmente controlable por el sujeto. Las terapias asertivas permiten también anular la

acción funcional del sistema periventricular, septo-hipocámpico o inhibidor de la acción que constituye el principal sustrato biológico de la experiencia estresante.

Otro modo de reorganizar la cognición y el planteamiento que el sujeto hace de la situación amenazadora sería a través del análisis de los conflictos. Partiendo del optimista y capcioso principio de que un problema sin solución es un problema mal planteado, el sujeto reformula en su mente los términos de la situación para que ésta se le haga más asequible. Por tanto, también hay cambio de atribuciones y de significados en la evaluación que el sujeto hace de la situación y de sí mismo.

Las acciones asertivas son las habilidades para conseguir el apoyo social del otro sin dañarlo ni violar sus derechos- por medio de una honesta, directa y adecuada expresión del parecer, los sentimientos y los deseos. La conducta asertiva opera en varios sentidos contra el estrés. Al igual que los procedimientos de relajación, antagoniza la ansiedad; facilita la vida del sujeto, ya que presupone la aceptación de sus derechos personales como poder escoger, decir no, cambiar de ideas o reconocer las propias limitaciones. Además aumenta la percepción de control sobre el ambiente y favorece la posibilidad de que la persona reciba apoyo social. El entrenamiento asertivo va dirigido a crear competencia para desarrollar determinadas tareas, a disminuir el miedo la inhibición ante la acción y mejorar la autoestima. El terapeuta debe identificar cuáles son las habilidades asertivas de las que carece el paciente. Para ello puede valerse del uso de inventarios. Luego el paciente aprende las habilidades asertivas con la imitación de modelos y ensayando con la técnica del juego de roles con el propio terapeuta o con un instructor en grupos de aprendizaje asertivo (Orlandini, 1999).

f) Intervenciones:

f.1) Sociales.

La terapia de red, el tratamiento de las instituciones y las intervenciones sobre el paciente componen lo que se denomina intervenciones sociales. Las terapias de red consisten en que el terapeuta cree o movilice la red natural de apoyo de su paciente, que se compone de familiares y amigos, para superar las situaciones psicotraumáticas. En enfermo también puede beneficiarse de grupos de ayuda mutua. El tratamiento de las instituciones consiste en proponer un programa de medidas específicas para modificar los reglamentos, la organización, o las condiciones nocivas de trabajo de las instituciones enfermantas. El malestar de los trabajadores se puede atenuar enseñando las medidas contra el estrés y con las psicoterapias de grupo o comunitarias, centradas en el tema del estrés institucional. Las intervenciones sociales sobre el paciente se indican en las situaciones donde una persona presenta fatiga por sobrecarga laboral, donde el sujeto no se adapta al cargo o a la empresa. En estas situaciones se requiere la participación de trabajadores sociales, que intervengan sobre el paciente o las instituciones y proveen solidaridad, auxilio económico, vivienda, empleo o asesoría legal (Orlandini, 1999).

La evolución del tema presente se puede ejemplificar con lo que se ha llamado el "estrés del ejecutivo".

Cualquier tipo de trabajo puede recorrer las fases indicadas de estrés, en 1936, por Seyle, (citado en Ruiz, 1993), pero se suele señalar como ejemplo clásico el problema del ejecutivo en relación con problemas cardíacos, como la trombosis coronaria. En la oficina suenan los teléfonos y ante la necesidad de responder a ese cúmulo de exigencias, se añade la necesidad de producir, de tomar delicadas decisiones y con bastante premura.

Se acumulan las juntas prolongadas y hay que añadir la responsabilidad del trabajo y salud de muchas personas. Sin embargo, no es el trabajo en sí aunque sea intenso lo que suele crear el estrés, sino las circunstancias de la persona. Si el individuo sabe que tiene aptitudes para el trabajo que desempeña, se ve liberado de la angustia que produciría la duda en ese respecto. No se trata de creer que nunca puede equivocarse, sino de una confianza razonable en sus aptitudes. en su preparación y sentir gusto por el trabajo que desempeña. Pero si el trabajo no es agradable o está por encima de la capacidad del individuo, entonces se instala el temor y aparece una dicotomía en cuanto a que el individuo tiene dividida su atención en el trabajo difícil por un a parte y en la angustia que le produce. El que no está preparado para un empleo va a encontrar que se aflige y comete errores con mayor facilidad. Se aumenta el peso al suponer que los demás lo critican, aunque no se lo digan abiertamente. Porque una cosa es que no logre uno solucionar problemas porque están fuera de nuestro control y otra muy diferente si no se resuelven por nuestra incompetencia (Ruiz, 1993).

f.2) Sobre el estilo de vida.

Según Orlandini, (1999) el estilo de vida es un factor que además de originar estrés acentúa la activación endocrina y vegetativa, y aumenta el riesgo de enfermarse. Dado que el estilo de vida es una consecuencia del sistema de valores del individuo, será necesario cuestionar y reemplazar los valores nocivos para poder modificarlo. El terapeuta debe intervenir sobre distintos aspectos del estilo de vida tales como:

1.- El esquema de horarios de trabajo, ocio y sueño ideal y saludable, que resulta el de ocho horas de trabajo, ocho de tiempo libre dedicadas al cuidado de la salud, el amor, la familia, la amistad, el juego, las recreaciones y la cultura, y otras ocho horas de sueño. No es recomendable que el sujeto se involucre en esfuerzos físicos e intelectuales intensos antes de acostarse, pues puede afectarse la calidad y la profundidad del sueño. La privación de reposo provocará una disminución de la creatividad y de la productividad en sus tareas. Cuando la sobrecarga de los horarios, las tareas y las responsabilidades resulta muy exagerada, el terapeuta puede analizar con el sujeto la cesación de las actividades de menor importancia. Aplicando las técnicas del manejo de tiempo, también se puede reducir los horarios de trabajo, y se gana espacio para el tiempo libre y el sueño. Es necesario subrayar que el ocio y la recreación requieren un tiempo diario, semanal y anual.

2.- El programa de ejercicios físicos es otro aspecto de la intervención sobre el estilo de vida en el que debe influir el terapeuta. Se ha referido que la forma física óptima alcanzada mediante el ejercicio reduce la sobreactivación endocrina y simpática del sistema del estrés, que se manifiesta por la disminución de la frecuencia cardíaca, la tensión arterial, el nivel de lípidos plasmáticos, y el aumento de la circulación coronaria y de la inmunidad. El sedentarismo aumenta el riesgo de la obesidad, las complicaciones de la diabetes y de las enfermedades cardiovasculares.

Cada día, 3,400 americanos sufren un ataque cardíaco, y muchos otros padecen trastornos vasculares. La mitad de las muertes relacionadas con patología cardíaca se producen a los pocos minutos del inicio de los síntomas. En muchos de estos individuos parece que la muerte se debe a la influencia del sistema nervioso en los mecanismos que controlan los ritmos cardíacos. Para el estudio sobre los orígenes y progresión de las enfermedades relacionadas con el corazón se ha centrado en las emociones y el estrés psicológico (Rosenzweig y Leiman, 1993).

3.- El programa dietético del sujeto también debe ser controlado, ya que la alimentación y el estrés interactúan. De esta manera, en la desnutrición y en la anorexia nerviosa se activa la respuesta del estrés, que se pone de manifiesto con la hormona liberadora de ACTH, que es un péptido clave del sistema activador de la respuesta al estrés. El estrés causa un desarreglo grave de nutrición cuando ocasiona anorexia y pérdida del peso corporal, hipermetabolismo- con un aumento de hasta el 200% de los requerimientos calóricos-, el "efecto antianabólico" o pérdida de la masa de proteínas, la liberación de los lípidos de sus depósitos, y la pérdida acentuada de las vitaminas de los grupos A, B, y C, de fósforo, potasio y zinc. Los defectos nutricionales pueden agravar las respuestas al estrés y contribuir a la inmunosupresión. La ansiedad, la astenia y la depresión por el estrés ocasionan anorexia y, por el contrario, en otras personas se observa un aumento del consumo de alimentos o bulimia, que puede complicarse con obesidad. La manipulación de la dieta es conveniente para compensar las pérdidas de peso durante el estrés, corregir los estados de desnutrición o de sobrepeso y reducir los riesgos cardiovasculares. Por lo general, se recomienda evitar la sobrecarga de grasas, hidratos de carbono y sal, y proveer las proteínas, minerales y vitaminas necesarios.

4.- Consumo de drogas, como automedicación debe ser desalentado. Aunque el alcohol alivia la ansiedad del estrés de la misma forma que una benzodiazepina, su uso continuado ocasiona desarreglos en los hábitos alimenticios, deterioro de los mecanismos sanos de enfrentamiento, agravamiento de la úlcera péptica y de la hipertensión arterial, y aumento del consumo de tabaco y de otras drogas. La nicotina del tabaco también reduce la ansiedad, pero actúa como activador del sistema simpático, y aumenta la frecuencia cardíaca, la hipertensión arterial y el riesgo de enfermedades cardiovasculares, cerebrovasculares, respiratorias y neoplásicas. Las bebidas que contienen caféina como el café, el té, el mate, las colas y el chocolate, se denominan simpático- miméticos, porque estimulan el sistema vegetativo simpático de la misma manera que lo hacen las catecolaminas. La cafeína reduce la fatiga, pero provoca defectos indeseables como la potenciación del cortisol y el aumento del colesterol plasmático. Esta droga agrava los

síntomas del estrés: la ansiedad, el insomnio y la evolución de la úlcera péptica y de la hipertensión arterial. Durante el manejo dietético del estrés se recomienda al paciente que reduzca o se abstenga de bebidas que contienen cafeína.

El tratamiento del estrés deben ser concebido de un modo multidimensional, con fines amplios. Para ello, deben considerarse la modificación de la personalidad, el alivio o supresión del síntoma, y las intervenciones sobre la comunidad, las instituciones y la red de apoyo social a favor del paciente. Las distintas técnicas antiestrés no son excluyentes, pueden utilizarse simultáneamente en los programas terapéuticos y se escogen de acuerdo a las necesidades de cada sujeto (Orlandini, 1999).

La mayor o menor rentabilidad de los tratamientos depende en gran medida de las cualidades personales del terapeuta, lo que es un delicado asunto, ya que ilustra la necesidad de una buena ejecución personal de las técnicas (Valdés y De Flores, 1990).

3.10 LIDERAZGO, ESTRÉS Y SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES.

La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable en muchas labores. También es cierto que es necesario un nivel óptimo de activación en el trabajador para conseguir un desempeño laboral satisfactorio. Sin embargo, las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; una tarea considerada interesante por una persona puede producir en otra altos niveles de angustia. Cuando la presión se acumula, puede causar estresamiento adverso en las emociones, procesos mentales y condición física de una persona. Cuando el estrés se vuelve excesivo, los empleados desarrollan varios síntomas que pueden dañar su desempeño laboral y su salud, e incluso poner en riesgo su capacidad de enfrentarse al entorno. (Rodríguez, 1998; Wexley y Yukl, 1990).

Las personas que están bajo los efectos del estrés, pueden ponerse nerviosas y generar una preocupación crónica. Son vulnerables a la ira e incapaces de relajarse. Cooperan poco y suelen recurrir excesivamente al alcohol u otras drogas. Aunque estas condiciones también pueden ser producto de otras causas, son síntomas comunes del estrés (Wexley y Yukl, 1990).

En segundo lugar, la presencia del estrés laboral repercute, asimismo, en el nivel de salud y eficiencia organizacional. Así pues, la experiencia de estrés no sólo tiene efectos sobre el trabajador, sino también sobre los diversos resultados organizacionales, tales como el nivel de desempeño conseguido por los trabajadores, índices de rotación y ausentismo o el grado de motivación y satisfacción laboral (Rodríguez, 1998).

El estrés puede ser temporal o de largo plazo, leve o severo. Los efectos en un empleado dependen en gran medida del período de prolongación de sus causas, de cuán poderosas sean éstas y de su capacidad de recuperación. Si el estrés es temporal y leve, la mayoría de las personas pueden manejarla o al menos recuperarse rápidamente de sus efectos (Wexley y Yukl, 1990).

Cuando el estrés es de alta intensidad y de larga duración es de suponer que surjan problemas. El cuerpo humano no puede regenerar instantáneamente su capacidad para enfrentar al estrés una vez agotada ésta. Como resultado de ello, la gente se debilita física y psicológicamente a causa de sus intentos por combatirlo. Esta condición se conoce como extenuación, situación en la que los empleados se encuentran emocionalmente exhaustos, pierden interés en sus clientes y en su trabajo y se sienten incapaces de cumplir sus metas. Algunos trabajos, como los de las profesiones de ayuda (consejeros, psicólogos, profesionales de la salud y trabajadores sociales) y aquellos con alto nivel de estrés (controladores de tráfico aéreo, representantes de servicios al cliente e intermediarios bursátiles) son más proclives que otros a causar extenuación (Seyle, 1936, citado en Wexley y Yukl, 1990),

Otra severa consecuencia del estrés es el trauma, la cual ocurre tras una amenaza grave a la seguridad personal. Existen tres tipos de trauma: el trauma laboral, el síndrome del sobreviviente de despidos y el trastorno de tensión postraumática que resulta de un acto de violencia en el centro de trabajo (Wexley y Yukl, 1990).

El trauma laboral generalmente es causado por la repentina pérdida de empleo, la cual tiene un efecto potencialmente destructivo sobre la autoestima, una ansiedad incrementada y distrés. Produce la desintegración de la identidad y confianza de los empleados en sus capacidades. También puede ser producto del hostigamiento en el trabajo, despido injustificado, discriminación o la incapacidad percibida por un empleado de satisfacer crecientes expectativas de desempeño. Los cambios en el lugar de trabajo han llevado a cambios en el balance entre la actividad mental y psicológica del individuo. En cada caso, el empleado puede asumir inadecuadamente la responsabilidad del hecho, sentirse víctima de las circunstancias y caer en una depresión emocional. Son síntomas del trauma laboral el malhumor remó, la dificultad para concentrarse y la alienación, además de conductas más distintivas como impuntualidad, ausentismo y propensión a accidentes (Rosseau, 1997; Von Onciul, 1996; Wexley y Yukl, 1990).

Los individuos que conservan su empleo después de recortes masivos sufren estrés. Algunos de ellos experimentan el síndrome del superviviente de despidos, el cual conlleva sensaciones de incertidumbre, cólera, culpa y desconfianza. Se sienten al mismo tiempo contentos por tener empleo y culpables de que sus compañeros de trabajo hayan sido despedidos. Mientras tanto, las presiones de trabajo sobre ellos suelen incrementarse considerablemente a causa de su intento por hacer las tareas de sus antiguos colegas. También se preguntan ¿Seré yo el próximo que despidan? (Wexley y Yukl, 1990).

Otra fuente de trauma (y consecuencia de la tensión) es presenciar violencia en el centro de trabajo. En ocasiones, empleados en problemas incurrir en acciones de agresión física contra sus compañeros de trabajo, administradores o bienes de la compañía. Estos actos violentos producto de la ira pueden incluir peleas sin motivo, destrucción de objetos o uso de armas para lastimar (o incluso asesinar) a terceros. La violencia en el centro de trabajo ha aumentado al homicidio como la tercera causa más importante de muerte por

motivos de trabajo en Estados Unidos. La violencia en el centro de trabajo, se distingue por ser al mismo tiempo producto del estrés y fuente de enorme presión en los demás. Toda persona que presencia actos de violencia, sufre daños por esta causa o teme la repetición de actos de violencia en el futuro, se ve expuesta al trastorno de tensión postraumática. El impacto de repentinos y dramáticos incidentes violentos suele producir síntomas inmediatos de tensión. No obstante, lo más significativo es que los efectos de estas crisis traumática pueden durar años y requerir de prolongados tratamientos (Wexley y Yukl, 1990).

Las causas más comunes de estrés en el trabajo según Wexley y Yukl, (1990) son:

- La sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Mala calidad de la supervisión.
- Ambiente laboral de inseguridad.
- Inadecuada autoridad en comparación con las responsabilidades.
- Conflicto y ambigüedad de roles.
- Diferencias entre los valores de la compañía y los del empleado.
- Cambio de cualquier tipo, especialmente si es de importancia o inusual.
- Frustración o la imposibilidad de alcanzar una meta en virtud del bloqueo de una motivación.

Si nos centramos en las características ambientales de la organización que más claramente inciden en la experiencia de estrés vivida por los trabajadores, éstas se pueden clasificar, según a Ivancevich y Mattenson (1989) en cinco categorías básicas: estresores del ambiente físico de trabajo, individuales, grupales, organizacionales y extraorganizacionales:

Así los estresores del *entorno físico de trabajo*, hacen referencia a los excesos, carencias y / o alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo y que pueden resultar molestas o desagradables para el trabajador. Ejemplos de estos estresores son la iluminación, el ruido, la temperatura, la vibración, la higiene, la toxicidad, las condiciones climatológicas, la disponibilidad y la disposición del espacio físico para el trabajo.

Los *estresores individuales* son aquellos que están directamente asociados al rol que el trabajador desempeña en la organización, así como a las tareas que debe realizar en ella. Asimismo, se incluyen en esta categoría los estresores derivados del desarrollo de la carrera laboral de un individuo. El conflicto y ambigüedad de rol, la sobrecarga y falta de trabajo, la responsabilidad sobre personas, las relaciones interpersonales derivadas del desempeño de la tarea, son ejemplos de este tipo de estresores.

Los *estresores grupales*, a su vez, comprenden las fuentes de estrés que provienen de la influencia que ejercen los grupos formales e informales de la organización sobre las actitudes y comportamiento de los trabajadores. La falta de cohesión en el grupo, las presiones de grupo, un inadecuado clima grupal conflicto intra y/o intergrupales son estresores grupales.

La *categoría de estresores organizacionales* se incluyen las fuentes de estrés procedentes de las características globales que definen una organización, tales como la forma en que se estructuran las tareas, funciones y responsabilidades, el diseño de los puestos de trabajo, la tecnología o el clima que domine en dicha organización. La estructura organizacional (centralización de toma de decisiones, posición jerárquica, formalización y estandarización de tareas y procedimientos), el clima organizacional (falta de participación en la actividad laboral e implicación en la toma de decisiones, supervisión estrecha), el diseño del puesto de trabajo (ausencia de autonomía, ausencia de variedad de tareas y oportunidad de uso de habilidades, falta de retroalimentación de la propia tarea, poca importancia e identidad de la tarea) y la tecnología, son elementos que entran dentro de la categoría de estresores organizacionales.

Por último los *estresores extraorganizacionales* se refieren a las experiencias y acontecimientos externos al trabajo que pueden influir sobre las experiencias del estrés laboral. Ejemplos de este tipo de estresores son: estresores provenientes de la vida familiar, conflictos familia-trabajo, estresores provenientes de otros ámbitos de actividad (alcohol, drogas, problemas legales, hipotecas, deudas, etc.).

Algunos investigadores han sugerido que cuando los varones dominan numéricamente el ambiente laboral, las mujeres en ese ámbito laboral experimentan presión para alterar su estilo de liderazgo, (por uno de tipo masculino) lo cual impacta su salud mental. Tal vez vaya disminuyendo la cantidad de su rendimiento, pero aumenta la calidad por su experiencia, si su existencia ha sido productiva. La mujer experimenta estrés por sentirse que tiene que desempeñarse mejor que sus colegas masculinos y así no lucir como menos competente, en un ambiente laboral dominado por varones. Pero cuando las mujeres adoptan un estilo masculinizado de liderazgo, pueden ser consideradas maladaptadas y agresivas, por estar violando los estereotipos genéricos (Gardiner y Triggemann, 1999).

Las mujeres en ambientes laborales dominados por varones reportaron una salud mental peor cuando utilizaban un estilo de liderazgo orientado a las relaciones interpersonales. Por su parte los varones en ambientes laborales dominados por mujeres reportaron una mejor salud mental cuando utilizaban dicho estilo de liderazgo. Las mujeres en entornos laborales dominados por varones tenían una orientación de liderazgo igual a la comparada con los varones en el mismo entorno. En contraste en ambientes laborales dominados por mujeres, eran éstas las que presentaban una orientación interpersonal de liderazgo mayor que los hombres. De esta manera se puede observar que ante un mismo trabajo, hombres y mujeres pueden presentar diferentes grados de presión según sea el entorno laboral dominado por varones o por mujeres (Gardiner y Triggemann, 1999).

Como se puede observar, el estrés es un fenómeno de gran impacto sobre la salud de las personas, en donde existen ciertos factores personales y sociales que pueden ser detonadores o inhibidores para la manifestación del mismo, tal como sucede con el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización, el cual sin duda repercutirá en los elementos y funciones de la misma.

CAPÍTULO 4

MÉTODO

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo adoptado por los niveles directivos de las diferentes gerencias y direcciones de una empresa y los niveles de estrés que presentan los empleados de la misma?

4.2 OBJETIVOS .

GENERAL:

- Identificar el estilo de liderazgo adoptado por los directivos y su relación con los niveles de salud, estrés y apoyo (personal, social o laboral)

ESPECIFICOS:

- Determinar la relación del estilo de liderazgo con las variables de satisfacción, sentimiento de pertenencia y/o la comunicación de los empleados.
- Determinar la percepción que presentan los empleados de sí mismos (perfil del empleado) y del jefe (perfil del jefe), así como la autopercepción que tiene de sí mismo el jefe (autopercepción del jefe).
- Determinar diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo respecto a las variables de sexo, jerarquía, puesto, departamento y dirección o gerencia.
- Determinar diferencias estadísticamente significativas en los niveles de salud, estrés y apoyo (personal, social o laboral) respecto a las variables de sexo, jerarquía, puesto, departamento, dirección o gerencia, antigüedad y salario.

4.3 HIPÓTESIS.

- 1.- Los empleados presentarán mayor satisfacción / sentimiento de pertenencia y comunicación si el estilo de liderazgo predominante de la empresa es democrático.
- 2.- Si los perfiles del jefe y empleado son favorables entonces la autopercepción del jefe también será favorable.
- 3.- Si los líderes son del sexo femenino entonces el liderazgo será autocrático.

4.- Si los empleados pertenecen a la jerarquía de subordinados entonces el estilo de liderazgo preferido es el democrático.

5.- Si los puestos, los departamentos y gerencias o direcciones son diferentes entonces el estilo de liderazgo también es diferente.

6.- Si los empleados son del sexo masculino entonces presentan menores niveles de salud mental.

7.- Si los empleados pertenecen a la jerarquía de directivos entonces tienen mayores niveles de estrés (personal, laboral o social).

8.- Si los empleados se ubican en diferentes puestos, departamentos o direcciones entonces los niveles de estrés (personal, laboral o social) que presenten también son diferentes.

9.- Si los empleados tienen una mayor antigüedad en la empresa entonces los niveles de estrés (personal, laboral o social) que presentan son mayores.

10.- Si los empleados perciben mayor salario entonces el apoyo (personal, laboral o social) que tienen es también mayor.

11.- Si el estilo de liderazgo es autocrático entonces existe un mayor nivel de estrés (personal, laboral o social) en los empleados

12.- Si los empleados están satisfechos entonces el apoyo (personal, laboral o social) que presentan es mayor.

13.- Si los perfiles del jefe y la autopercepción del mismo son favorables entonces los niveles de estrés (personal, laboral, o social) que presentan los empleados son menores.

4.4 VARIABLES.

- estilos de liderazgo (autocrático, democrático, laissez-faire, autocrático-democrático).
- satisfacción y sentimiento de pertenencia
- comunicación organizacional
- niveles de salud, estrés y apoyo (personal, laboral y social).

Variable personal:

- sexo

VARIABLES ORGANIZACIONALES:

- jerarquía (directivos y subordinados)
- funciones (puestos, departamentos, direcciones o gerencias).
- antigüedad
- salario

4.5 POBLACIÓN.

La población total de la empresa está conformada por 480 empleados. Por cuestiones de poca cooperación por parte de los empleados para contestar los instrumentos de medición, la población utilizada para realizar el presente estudio se redujo. De esta manera se consideraron solo aquellos departamentos y gerencias en donde la mayoría de los empleados contestaron ambos instrumentos.

Así, la muestra final utilizada para el presente estudio es de 165 empleados dedicados al financiamiento de autos y de casas, donde solo 23 de ellos son directivos y el resto son subordinados. Noventa y dos de los empleados pertenecen al sexo masculino y aproximadamente la mitad de la muestra poblacional son solteros, con 1 a 3 hijos a su cargo, así como con una escolaridad de licenciatura y tienen una edad que fluctúa entre los 20 y 29 años. Más del la mitad de las personas evaluadas reportaron tener un nivel económico moderado y percibir un sueldo entre mil y cinco mil pesos. La mayoría de los empleados cumplen su jornada de trabajo en un turno mixto, cubriendo entre 41 y 60 horas semanales de trabajo y tienen una antigüedad de 1 a 5 años de laborar en la empresa. La mayoría de las personas evaluadas pertenecen a la dirección administrativa y a la dirección de crédito.

4.6 INSTRUMENTOS.

1.-Escala " Estilos de liderazgo gerencial" (Gutiérrez, 1992).

El instrumento consta de dos partes:

- a) Una escala de actitud tipo Likert con 43 reactivos y que se clasifica en las siguientes 6 subescalas.

Autocrático (A): estilo de dirección que caracteriza al líder que toma las decisiones personalmente, que determinan las actividades y las técnicas a seguir, asigna las tareas a realizar por cada uno de los subordinados, decide la composición de los grupos de trabajo, hace apreciaciones de tipo personal y no participa en las actividades del grupo.

Democrático (D): estilo de dirección que se caracteriza porque las decisiones son tomadas conjuntamente por jefes y subordinados, la determinación de las actividades y de las técnicas la realizan los subordinados de acuerdo con los objetivos generales trazados por el jefe, quien también indica alternativas a seguir, la división del trabajo es espontánea, los

grupos se componen de acuerdo a la libre elección de cada uno de los participantes, las apreciaciones del director son de tipo objetivo, el jefe participa junto con sus subordinados en las actividades a realizar.

Laissez- Faire (LF): estilo de dirección que se caracteriza por la indeterminada toma de decisiones y la participación mínima por parte del líder en la asignación de políticas, procedimientos y tareas; en la composición de los grupos de trabajo; en la división del trabajo o en la elección de técnicas. El jefe no ayuda excepto a demanda expresa de los subordinados y tampoco proporciona retroalimentación acerca del trabajo realizado por sus subordinados.

Autocrático- Democrático (AD): es el líder que tiende a parecerse al democrático, pero no puede lograrlo. Trata de convencer, experto en el empleo de procedimientos ad-hoc para dar al grupo la ilusión de cierta autonomía de decisión y acción.

Satisfacción y sentimiento de pertenencia (S/P): el primero es el intercambio de la información oral o escrita con objeto de cumplir los fines organizacionales. El segundo es el sentimiento de agrado con la actividad que desempeña un directivo.

Comunicación (C): se refiere al grado de involucración emocional e identificación del director con las políticas de la institución donde trabaja.

b) Una escala de diferencial semántico, que contiene 32 pares de adjetivos bipolares para cada una de las siguientes subescalas:

- Perfil del empleado (PE) : "Yo como empleado me considero" .
- Perfil del jefe (PJ) : " Considero que el jefe es "
- Autopercepción del jefe (AJ) : " Considero que como jefe soy" .

La presente escala fue validada a través de la técnica de jueces (alfa de Cronbach de .912) con un valor de consistencia interna de .83

Para la calificación de la escala actitud tipo Likert, se ofrecen cinco opciones de respuesta para cada reactivo:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Para los reactivos positivos la calificación más alta (5) se otorgó a la opción de respuesta totalmente de acuerdo y la calificación más baja (1) se otorgó a la opción de respuesta totalmente en desacuerdo.

El instrumento está conformado por 41 reactivos, agrupados de la siguiente manera en las seis subescalas:

| | <i>Números de reactivos</i> | |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| | Puros | Compartidos |
| Liderazgo autocrático | 9 | |
| Liderazgo democrático | 9 | |
| Liderazgo laissez-faire | 9 | |
| Liderazgo autocrático-democrático | 5 | |
| Satisfacción-pertenencia | 8 | 1 |
| Comunicación | 1 | 8 |

Se obtuvo el puntaje total de cada escala.

La puntuación mínima y máxima posible por cada escala se considerará de acuerdo al número de ítems o afirmaciones por el número de opciones de respuesta. De esta manera en el caso de los liderazgos autocrático, democrático y laissez-faire, satisfacción y comunicación la puntuación mínima será de 9 y la máxima de 45. Para la escala autocrático-democrático, la puntuación mínima será de 5 y máxima de 25.

Con fines de uniformidad de formato se mantuvieron dos reactivos adicionales.

Por su parte la escala de **diferencial semántico** se calificó asignando un valor numérico a cada reactivo (adjetivo bipolar). Cada uno de ellos ofrece siete opciones de respuesta. Donde la respuesta más favorable se califica con 7 y la respuesta menos favorable se califica con 1. La interpretación de los resultados depende de dónde se ubique el promedio obtenido en la escala total entre las siete opciones de respuesta.

2.- Encuesta de Estrés / apoyo (SWS-SURVEY) (Gutiérrez y Ostermann, 1994).

Esta encuesta funciona como un instrumento de diagnóstico prescriptivo. Es un cuestionario de autoaplicación (lápiz- papel), que consta de 200 reactivos que evalúan factores de estrés y apoyo en las áreas: personal, (la constitución personal-familiar y disposición propia), social, (las relaciones interpersonales ajenas al trabajo), laboral, (involucra la situación proveedora de ingreso) y salud mental.

Los reactivos están divididos en ocho escalas que miden:

Indicadores de Salud Mental Pobre (SP): Estos reactivos incluyen los síntomas clásicos y los reportes de dolencias físicas asociadas con la inestabilidad emocional, disminución del tono emocional y comportamiento socialmente inapropiado, dañino y perjudicial.

Indicadores de Buena Salud Mental (BS): Estos reactivos reflejan los comportamientos de un individuo optimista, positivo, relajado, ecuánime, quien mantiene una alta autoestima, buena salud y una actitud y porte apropiado con los demás.

Indicadores de Estrés en el Trabajo (ET): Estos reactivos incluyen factores de estrés en el lugar de trabajo que son debidos a la naturaleza del mismo, a las condiciones de trabajo, a conflictos interpersonales, a una supervisión, gerencia o dirección ineficaz o conflictos

entre el trabajo y las obligaciones personales y con sus necesidades propias de autorrealización.

Indicadores de Apoyo en el Trabajo (AT): Estos reactivos incluyen condiciones de trabajo que proporcionan plenamente el desarrollo de una potencialidad de la persona, trabajo con alto significado, buenas relaciones interpersonales de apoyo y en general condiciones de trabajo confortables.

Indicadores de Estrés Personal (EP): Estos reactivos reflejan la disposición individual y comportamientos que incluyen emociones que generan desde culpa, fracasos e ineffectividad y comportamientos socialmente inapropiados generados, como por ejemplo, evitación, proyección y reserva extrema.

Indicadores de Apoyo Personal (AP): Estos reactivos reflejan la disposición individual y comportamental consistente con actitudes de autoconfianza, habilidades para manejar y controlar eventos de la vida (buenas estrategias de afrontamiento de los diversos estresores), satisfacción de ser uno mismo y tener perspectivas congruentes de sí mismo en su propia situación de vida.

Indicadores de Estrés Social (ES): Estos reactivos comprenden situaciones y circunstancias que ocurren dentro del ámbito del trabajo e incluyen condiciones de vida caóticas, peligrosas e insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica con la familia, con los amigos y los vecinos, responsabilidades abrumadoras, entre otros.

Indicadores de Apoyo Social (AS): Estos reactivos comprenden situaciones y circunstancias que ocurren dentro del ámbito del trabajo que incluyen relaciones compatibles, útiles y satisfactorias, además de condiciones de vida confortables y protegidas.

En México, 90 jueces profesionales de la salud mental validaron el SWS-SURVEY (alfa de Cronbach por su escala de .913 a .963) y con valores de consistencia interna que fluctúan entre .78 y .90 (Gutiérrez, R., Ito, E., Contreras- Ibañez y Atenco, F. 1995).

Finalmente para calificar la escala SWS-Survey se le asignó un valor numérico a cada una de las cinco opciones de respuesta:

Nunca= 1
Casi nunca=2
Ocasionalmente=3
Frecuentemente=4
Muy frecuentemente=5

Posteriormente se obtuvieron los totales de cada escala.

Cada escala está compuesta por 25 reactivos cada una, por lo que la puntuación más baja que se puede obtener es de 25 y la máxima de 125 por escala. Para la interpretación de las escalas se puede partir de los siguientes puntajes preestablecidos:

Rangos para interpretar el SWS-SURVEY (Gutiérrez, 2001):

| | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Media | SP | BS | ET | AT | ES | AS | EP | AP | |
| D. E | 53.35 | 94.26 | 60.11 | 89.37 | 51.01 | 89.53 | 57.58 | 87.96 | |
| Min. | 12.74 | 11.7 | 10.34 | 11.51 | 10.78 | 11.90 | 11.34 | 11.80 | |
| Max. | 25 | 33 | 25 | 30 | 21 | 33 | 10 | 29 | |
| Percentiles | 109 | 125 | 113 | 122 | 118 | 125 | 110 | 122 | |
| 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 | 103 | 65 | 104 | 72 | 103 |
| | SP | BS | ET | AT | ES | AS | EP | AP | |

Como se puede observar la escala está construida para medir aspectos positivos (apoyos) y aspectos negativos (estresantes) en las dimensiones social, laboral, personal (self), mismos que se pueden considerar complementarios, de tal forma que cuando la puntuación en uno (apoyos) tiende a ser alta en el otro (estresores tiende a la inversa).

4.7 TIPO DE ESTUDIO.

Transeccional/correlacional

4.8 ESCENARIO.

En las instalaciones de la empresa, en un espacio acondicionado con sillas y mesas, iluminado y ventilado.

4.9 PROCEDIMIENTO.

Se realizó una aplicación colectiva de los instrumentos de medición, en horas no laborables. Para ello se citaron a grupos de 20 personas diariamente en las instalaciones de la empresa, una hora y media antes de que iniciara su jornada de trabajo.

4.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

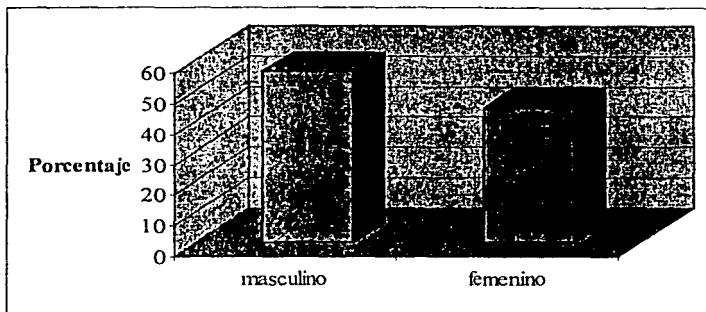
- *Descriptiva.*
- *Coefficiente de correlación múltiple del momento-producto de Pearson*, para analizar la relación entre 2 o más variables medidas en un nivel intervalar.
- *Análisis de varianza unidireccional (one way)*, que permite identificar si 3 o más grupos difieren entre si de manera significativa respecto a sus medias.
- *Post hoc (Duncan's multiple range test)* que permite comparar medias grupales para conocer entre qué grupos hay diferencias significativas.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS.

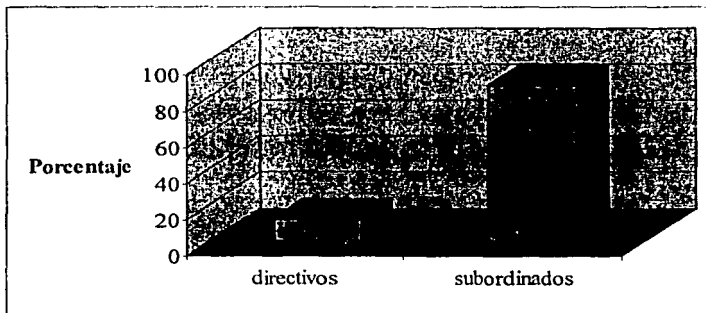
Las gráficas que a continuación se presentan describen en porcentajes las siguientes variables: sexo, jerarquía, puesto, departamento, gerencia o dirección, antigüedad y salario.

Gráfica 1. Distribución por sexo.



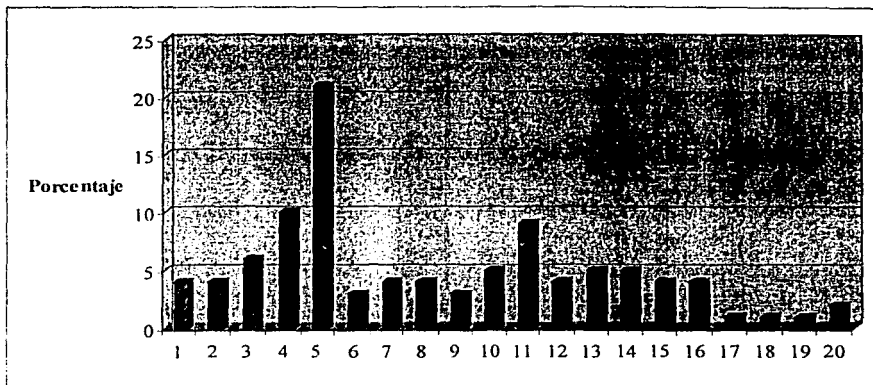
Se puede observar que el 56% de la población evaluada en la empresa es del sexo masculino y el 44% del sexo femenino.

Gráfica 2. Distribución por jerarquía.



Esta gráfica muestra que la mayoría de las personas que laboran en la empresa tienen una jerarquía de subordinados (87%).

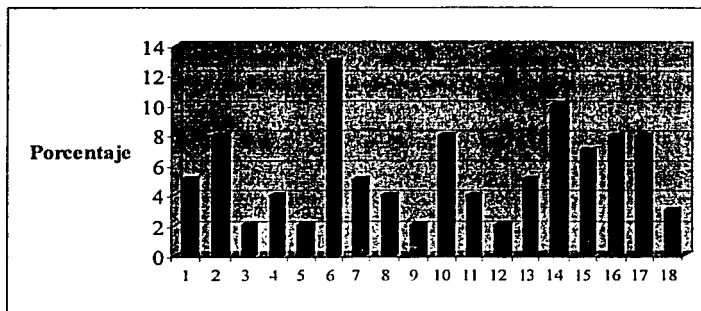
Gráfica 3. Distribución por puesto



- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|
| 1= auditor | 8= archivista | 15=asesor |
| 2= subdirector/gerente | 9=contador/subcontador | 16=dictaminador |
| 3= jefe de depto | 10=auxiliar contable | 17=intendencia |
| 4= abogado | 11=auxiliar/asistente | 18=diseñador |
| 5= analista | 12=cajero | 19=gestor |
| 6= secretaria/recepcionista | 13=capturista | 20= otros(arquitecto, comisionista y negociador). |
| 7= mensajero | 14=investigador de crédito | |

Se puede observar que en primer lugar, la mayoría de los empleados se ubican dentro del puesto de analista (21%); en segundo lugar en el puesto de abogado (10%); en tercer lugar en el puesto de auxiliar/asistente (9%); en cuarto lugar en el puesto de jefe de departamento (6%); en quinto lugar en los puestos de auxiliar contable, capturista e investigador de crédito (5%); en sexto lugar en los puestos de auditor, subdirector/gerente, mensajero, archivista, cajero, asesor y dictaminador (4%); en séptimo lugar en los puestos de secretaria / recepcionista y contador / subcontador(3%) y en último lugar los puestos de intendencia, diseñador, gestor y otros, con un mínimo porcentaje.

Gráfica 4. Distribución por departamento.



1=auditoría

2=jurídico

3=desarrollo organizacional

4=recursos materiales

5=archivo

6=contabilidad

7=control de expedientes

8=gerencia administrativa

9=inventarios

10=tesorería

11=integración de grupos

12=diseño

13=asesoría de crédito

14=atención a integrantes

15=jurídico corporativo

16=dictamen de crédito

17=prelegal o prejurídico

18=cancelaciones

En esta gráfica se puede observar que la mayoría de las personas evaluadas, desempeñan su trabajo en el departamento de contabilidad (13%), siguiéndole en orden decreciente los siguientes departamentos:

1.- Atención a integrantes (10%),

2.- Jurídico, tesorería, dictamen de crédito y prelegal/prejurídico(8%),

3.- Jurídico corporativo (7%),

4.- Auditoría, control de expedientes y asesoría de crédito(5%),

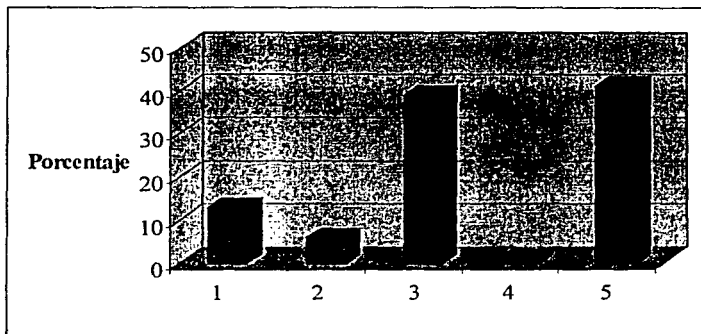
5.- Gerencia administrativa e integración de grupos(4%),

6.- Cancelaciones (3%),

7.- Desarrollo organizacional, archivo e inventarios (2%) y,

8.- Diseño (1%).

Gráfica 5. Distribución por dirección o gerencia.

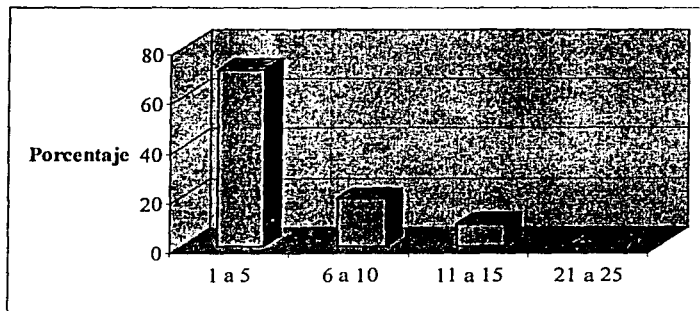


1= General
2= Recursos Humanos

3= Administrativa
4= Comercial

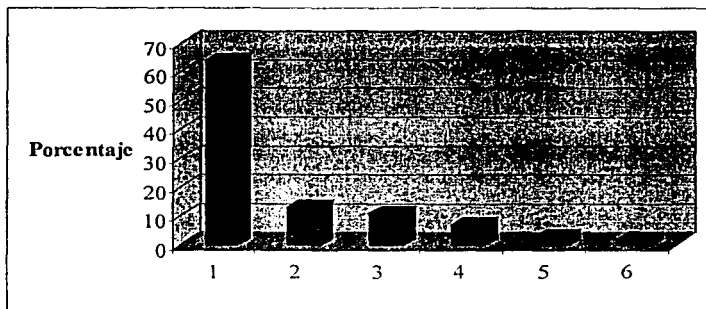
5= Crédito

Se muestra en esta gráfica que la mayoría de las personas evaluadas de la empresa pertenecen a la dirección de crédito (41%). En la dirección administrativa se encuentran el 39% de las personas, el 13% se sitúan en la dirección general, el 6% en la dirección de recursos humanos y solo en un mínimo porcentaje se ubican en la dirección comercial.

Gráfica 6. Distribución por antigüedad

Se observa que la mayor parte de las personas evaluadas tienen un período de tiempo de entre uno y cinco años de laborar en la empresa (71%). El 19% de las personas se ubican en un intervalo entre 6 y 10 años, el 10% en un intervalo de 10 a 15 años y un mínimo porcentaje entre 21 a 25 años.

Gráfica 7. Distribución por salario.



- 1= de \$1,000 a menos de \$5,000
- 2= de \$5,000 a menos de \$10,000
- 3= de \$10,000 a menos de \$15,000
- 4= de \$15,000 a menos de \$20,000
- 5= de \$20,000 a menos de \$25,000
- 6= de \$30,000 a mas de \$40,000

Esta gráfica muestra que la mayoría de los empleados (64%) reciben un sueldo que fluctúa entre los mil y menos de 5 mil pesos mensuales. Las personas que perciben un salario de cinco mil pesos en adelante representan el 13% o menos de la población evaluada en la empresa

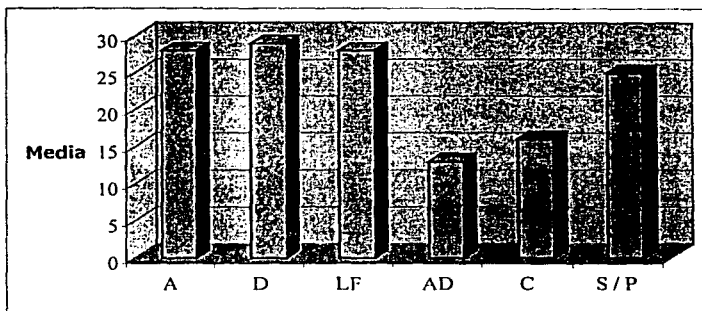
TABLA 1.

Media y desviación estándar de las escalas de liderazgo.

| Variable | Media | Desviación estándar |
|--------------------------------|---------|---------------------|
| Autocrático (A) | 27.9091 | 5.6383 |
| Democrático (D) | 29.0000 | 4.0319 |
| Laissez-faire (LF) | 27.6545 | 4.8119 |
| Autocrático-democrático(AD) | 12.5697 | 3.6580 |
| Comunicación (C) | 16.4182 | 3.0001 |
| Satisfacción/pertenencia (S/P) | 25.4909 | 4.6612 |

N=165

Gráfica 8. Distribución de las Escalas de Liderazgo.



A= Autocrático

D= Democrático

LF= Laissez-faire

AD= Autocrático-democrático

C= Comunicación

S/P= Satisfacción y sentimiento de pertenencia

Como se puede observar en la tabla 1 y en la gráfica 8, el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el democrático, siguiéndole en orden decreciente el liderazgo laissez-faire, después el autocrático y finalmente el autocrático-democrático. Además la satisfacción/pertenencia de los empleados es alta.

Tabla 2. Correlaciones de Pearson entre las escalas de liderazgo.

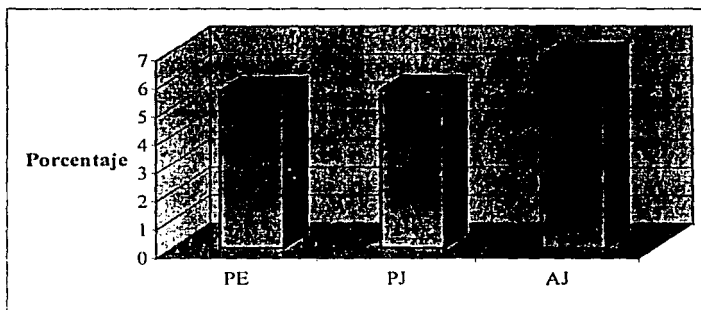
| | A | D | LF | AD |
|-----|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| C | -.0853 (165) p=.138 | .5787 (165) p=.000 | .2335 (165) p=.001 | .0004 (165) p=.498 |
| S/P | .3175 (165) p=.000 | .2719 (165) p=.000 | .1231 (165) p=.058 | .1841 (165) p=.009 |

Se encontró que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo democrático y laissez-faire con respecto a la comunicación, es decir, entre más sea la preferencia por un estilo de liderazgo democrático o laissez-faire, la comunicación también tenderá a aumentar. La variable satisfacción/pertenencia por su parte, guardó relación positiva con el liderazgo autocrático, democrático y autocrático-democrático, lo que indica que a medida que aumenta o disminuye la satisfacción/pertenencia en los individuos la preferencia por un estilo de liderazgo ya sea autocrático, democrático o laissez-faire también aumentará o disminuirá en el mismo sentido

Tabla 3. Diferencial semántico de la escala de liderazgo.

| Variable | Media | N |
|------------------------------|-------|-----|
| Perfil del empleado(PE) | 5.55 | 165 |
| Perfil del jefe (PJ) | 5.59 | 165 |
| Autopercepción del jefe (AJ) | 6.76 | 23 |

Gráfica 9. Media de Perfiles y Autopercepción.



PE= Perfil del empleado

PJ= Perfil del jefe

AJ= Autopercepción del jefe

Como se puede observar en la tabla 3 y gráfica 9, existe una percepción muy favorable tanto de los empleados respecto de sí mismos (perfil del empleado), de los subordinados respecto al jefe (perfil del jefe), así como de la percepción que tienen de sí mismos los jefes (autopercepción del jefe).

Tabla 4. Correlación de Pearson entre el perfil del empleado(PE), perfil del jefe(PJ), y la autopercepción del jefe(AJ).

| | PE | AJ |
|----|--------------------------|-------------------------|
| PJ | .7533 (165) p=.000 | .8895 (23) p=.000 |
| AJ | .9010 (23) p=.000 | |

Existe una correlación positiva entre el perfil del empleado con respecto al perfil del jefe y la autopercepción del jefe; y una correlación positiva entre el perfil del jefe y la autopercepción del jefe. Lo anterior indica que a medida que la percepción del empleado es más favorable, también lo serán la percepción del jefe y la autopercepción del mismo.

Tabla 5. Anova entre la jerarquía y la escala de liderazgo laissez-faire (LF).

| Variable | Grados de Libertad | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------|---------|
| LAISSEZ-FAIRE | | | | |
| Entre grupos | 1 | 208.0234 | 208.0234 | 9.4470* |
| Intragrupos | 163 | 3589.2857 | 22.0202 | |

* $p < .01$

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo laissez-faire con respecto a la jerarquía.

Tabla 6. Anova entre el puesto y la escala de liderazgo laissez-faire(LF).

| Variable | Grados de Libertad | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------|---------|
| LAISSEZ-FAIRE | | | | |
| Entre grupos | 19 | 724.6381 | 38.1388 | 1.7998* |
| Intra grupos | 145 | 3072.6710 | 21.1908 | |

* $p < .05$

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo laissez-faire con respecto al puesto.

Tabla 7. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al puesto y la escala de liderazgo laissez-faire (LF).

| Puesto | contador/ subcontador | arquitecto, comisionista, negociador | jefe de depto. | auditor | dictaminador | asesor. | auxiliar | analista |
|------------|--------------------------|--------------------------------------------|-------------------|---------|--------------|---------|----------|----------|
| Cajero | * | | | | | | | |
| Capturista | * | | | | | | | |
| Abogado | * | | * | | | | | |
| Gestor | * | * | * | * | * | * | * | * |
| secretaria | * | | * | | | | | |

(*) indica diferencias entre puestos

RESULTADOS

Los puestos de cajero, capturista, abogado, gestor y secretaria/recepcionista presentan una mayor preferencia por el liderazgo laissez-faire en comparación del puesto de jefe de departamento; por su parte el puesto de abogado muestra mayor preferencia por el liderazgo laissez-faire en comparación con los puestos de contador/subcontador y de jefe de departamento; finalmente los puestos de contador/subcontador, arquitecto, comisionista, negociador, jefe de departamento, subdirector/gerente, auditor, dictaminador, asesor, auxiliar/asistente y analista tienen una menor preferencia por el liderazgo laissez-faire que el puesto de secretaria/recepcionista.

Tabla 8. Anova entre el departamento y las escalas de liderazgo democrático(D), comunicación(C), perfil del empleado(PE), perfil del jefe(PJ) y autopercepción del jefe(AJ).

| Variable | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|------------------|-----------|
| AUTOCRÁTICO | | | | |
| Entre grupos | 17 | 507.5752 | 29.8574 | 2.0334* |
| Intra grupos | 147 | 2158.4248 | 14.6832 | |
| COMUNICACIÓN | | | | |
| Entre grupos | 17 | 293.9734 | 17.2926 | 2.1503** |
| Intra grupos | 147 | 1182.1721 | 8.0420 | |
| PERFIL DEL EMPLEADO | | | | |
| Entre grupos | 17 | 28899.4424 | 1699.969672 | 1.6965* |
| Intra grupos | 147 | 147297.7334 | 1002.0254 | |
| PERFIL DEL JEFE | | | | |
| Entre grupos | 17 | 48015.4029 | 2824.4355 | 1.8547* |
| Intra grupos | 147 | 223861.3244 | 1522.8662 | |
| AUTOPERCEPCIÓN DEL JEFE | | | | |
| Entre grupos | 16 | 23870.7130 | 1491.9196 | 11.1171** |
| Intra grupos | 6 | 805.2000 | 134.2000 | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Existen diferencias estadísticamente significativas en la escala de liderazgo democrático, comunicación, perfil del empleado y del jefe, y la autopercepción del jefe respecto al departamento.

Tabla 9. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la escala de liderazgo democrático(D).

| Departamento | prelegal o prejurídico | auditoría | integración de grupos |
|-------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|
| jurídico | * | | |
| dictamen de crédito | * | | |
| contabilidad | * | | |
| control de expedientes | * | | |
| tesorería | * | * | |
| atención a integrantes | * | * | * |
| gerencia administrativa | * | * | |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

Se encontró que los departamentos de jurídico, dictamen de crédito, contabilidad, control de expedientes, tesorería, atención a integrantes, y gerencia administrativa prefieren en mayor grado un liderazgo democrático en comparación al departamento de prelegal o prejurídico; los departamentos de prelegal o prejurídico y de auditoría presentan una menor preferencia por el liderazgo democrático que el departamento de tesorería; así como el departamento de atención de integrantes tiene una mayor preferencia por el liderazgo democrático en comparación que los departamentos de prelegal o prejurídico, auditoría e integración de grupos, y por último el departamento de gerencia administrativa manifiesta una mayor preferencia por el estilo de liderazgo democrático que los departamentos de prelegal o prejurídico y auditoría.

Tabla 10. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la comunicación (C).

| Departamento | integración de grupos | auditoría | prelegal o prejurídico |
|------------------------|-----------------------|-----------|------------------------|
| atención a integrantes | * | | |
| asesoría de crédito | * | | |
| control de expedientes | * | | |
| contabilidad | * | * | * |
| dictamen de crédito | * | * | |
| tesorería | * | * | * |
| cancelaciones | * | * | |
| diseño | * | * | |

(*) Indica diferencias entre departamentos

En cuanto a la escala de comunicación, existen diferencias estadísticamente significativas en los departamentos de atención a integrantes, asesoría de crédito, control de expedientes, contabilidad, dictamen de crédito, tesorería, cancelaciones y diseño, los cuales presentan una mayor comunicación que el departamento de integración de grupos. Así como los departamentos de contabilidad y tesorería presentan una mayor comunicación que los departamentos de integración de grupos, auditoría y prelegal o prejurídico, y por último los departamentos de integración de grupos y prelegal o prejurídico tienen una menor comunicación en comparación de los departamentos de dictamen de crédito, cancelaciones y diseño.

Tabla 11. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y el perfil del empleado (PE).

| Departamento | auditoría | desarrollo organizacional | prelegal o prejurídico |
|----------------------|-----------|---------------------------|------------------------|
| contabilidad | * | | |
| jurídico | * | | |
| asesoría de crédito | * | | |
| tesorería | * | * | * |
| cancelaciones | * | | |
| jurídico corporativo | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

Con respecto al perfil del empleado existe una percepción más favorable del propio empleado en los departamentos de contabilidad, jurídico, asesoría de crédito, tesorería, cancelaciones y jurídico corporativo que en el departamento de auditoría. Además en los departamentos de tesorería y jurídico corporativo hay una percepción más favorable del jefe en comparación de los departamentos de auditoría, desarrollo organizacional y prelegal o prejurídico.

Tabla 12. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y el perfil del jefe(PJ).

| Departamento | auditoría | desarrollo organizacional | archivo | prelegal o prejurídico | asesoría de crédito | contabilidad |
|------------------------|-----------|---------------------------|---------|------------------------|---------------------|--------------|
| atención a integrantes | * | | | | | |
| jurídico | * | | | | | |
| tesorería | * | | | * | | |
| jurídico corporativo | * | * | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos

Se puede observar que el departamento auditoría presenta una percepción del jefe (perfil del jefe) menos favorable que los departamentos de atención a integrantes, jurídico, tesorería y jurídico corporativo. Por su parte el departamento de tesorería presenta una percepción más favorable con respecto a la que tienen los departamentos de auditoría y prelegal o prejurídico. En cuanto al departamento de jurídico corporativo tiene una percepción más favorable que los departamentos de auditoría, desarrollo organizacional, archivo, prelegal o prejurídico, asesoría de crédito y contabilidad.

Tabla 13. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la autopercepción del jefe (A.J).

| Departamento | auditoría | atención a integrantes | integración de grupos | gerencia administrativa | dictamen de crédito |
|---------------------------|-----------|------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| atención a integrantes | * | | | | |
| integración de grupos | * | | | | |
| gerencia administrativa | * | * | | | |
| dictamen de crédito | * | * | | | |
| prelegal o prejurídico | * | * | | | |
| jurídico | * | * | * | | |
| desarrollo organizacional | * | * | * | | |
| recursos materiales | * | * | * | | |
| control de expedientes | * | * | * | | |
| archivo | * | * | * | | |
| cancelaciones | * | * | * | | |
| inventarios | * | * | * | | |
| tesorería | * | * | * | | |
| asesoría de crédito | * | | | | |
| jurídico corporativo | * | * | * | | |
| contabilidad | * | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

El departamento de auditoría tiene una autopercepción del jefe menos favorable a comparación de todos los demás departamentos. Todos los departamentos excepto el de integración de grupos presentan una autopercepción más favorable del jefe que los departamentos de auditoría y atención a integrantes. Los departamentos de auditoría, atención a integrantes e integración de grupos tienen una autopercepción menos favorable del jefe en comparación de todos los departamentos excepto el de gerencia administrativa, dictamen de crédito y prelegal o prejurídico. Y finalmente el departamento de contabilidad se caracteriza por tener una autopercepción del jefe más favorable que los departamentos de auditoría, atención a integrantes, integración de grupos, gerencia administrativa y dictamen de crédito.

Tabla 14. Anova entre la dirección o gerencia y la escala de liderazgo laissez-faire (LF).

| Variable | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F |
|----------------------|--------------------|-------------------|------------------|---------|
| LAISSEZ-FAIRE | | | | |
| Entre grupos | 4 | 270.8506 | 67.7126 | 3.0722* |
| Intra grupos | 160 | 3526.4585 | 22.0404 | |

* $p < .05$

Se observa que existen diferencias estadísticamente significativas entre la dirección o gerencia y la escala de satisfacción/pertenencia.

Tabla 15. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la dirección o gerencia y la escala de liderazgo laissez-faire (LF).

| Dirección o gerencia | Recursos Humanos | Crédito |
|----------------------|------------------|---------|
| Administrativa | * | * |
| Comercial | * | * |

(*) Indica diferencias entre direcciones o gerencias

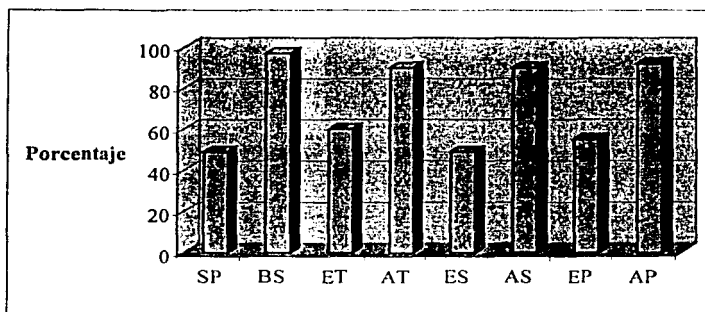
Las gerencias administrativa y comercial tienen una mayor preferencia por el estilo de liderazgo laissez-faire en comparación de las gerencias de recursos humanos y de crédito.

Tabla 16. Puntajes totales del SWS-SURVEY

| Escala | SP | BS | ET | AT | ES | AS | EP | AP |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Puntaje | 49.03 | 96.69 | 60.47 | 90.36 | 49.09 | 89.77 | 54.81 | 91.81 |

N=165

Gráfica 10. Distribución de las escalas de SWS-SURVEY.



SP= Salud mental pobre
 BS= Buena salud mental
 ET= Estrés en el trabajo
 AT= Apoyo en el trabajo
 ES= Estrés social
 AS= Apoyo social
 EP= Apoyo personal
 AP= Apoyo personal

Como se muestra en la gráfica, las escalas de salud mental pobre, apoyo social, estrés social y estrés personal se ubican en un rango normal. Por su parte aunque las escalas de buena salud mental, estrés en el trabajo, apoyo en el trabajo y apoyo personal, se encuentran en un nivel normal, tienden hacia la puntuación del rango alto, pero sin llegar a éste.

Tabla 17. Anova entre el sexo y las escalas salud mental pobre(SP) y estrés personal (EP).

| Variable | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F (1,163) |
|--------------|-------------------|------------------|-----------|
| SP | | | |
| Entre grupos | 1855.1046 | 1855.1046 | 13.3598** |
| Intra grupos | 22633.7439 | 138.8573 | |
| EP | | | |
| Entre grupos | 416.2097 | 416.2097 | 3.9871* |
| Intra grupos | 17015.5843 | 104.3901 | |

* $p < .05$ ** $p < .001$

Existen diferencias estadísticamente significativas en la variable sexo con respecto a la escala de salud mental pobre y la escala de estrés personal.

Tabla 18. Anova entre la jerarquía y la escala de estrés personal (EP).

| Variable | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F |
|--------------|--------------------|-------------------|------------------|---------|
| EP | | | | |
| Entre grupos | 1 | 491.6818 | 491.6818 | 4.7310* |
| Intra grupos | 163 | 16940.1121 | 103.9271 | |

* $p < .05$

En cuanto a la jerarquía se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en relación a la escala de estrés personal. Dado que la media de los subordinados es mayor a la de los directivos, se puede decir que éstos últimos presentan un nivel menor de estrés personal que los subordinados.

RESULTADOS

Tabla 19. Anova entre el puesto y las escalas de estrés en el trabajo (ET) y apoyo personal(AP).

| Variable | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F(19,145) |
|--------------|-------------------|------------------|-----------|
| ET | | | |
| Entre grupos | 2975.9141 | 156.6271 | 1.6545* |
| Intra grupos | 13727.1526 | 94.6700 | |
| AP | | | |
| Entre grupos | 3537.9681 | 186.2088 | 1.8575* |
| Intra grupos | 14535.8258 | 100.2471 | |

* $p < .05$

Se observan diferencias estadísticamente significativas entre el puesto y las escalas de estrés en el trabajo y apoyo personal.

Tabla 20. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al puesto y la escala de estrés en el trabajo (ET).

| Puesto | secretaria/recepcionista. | abogado | subdirector/gerente | jefe de depto. |
|-------------------------|---------------------------|---------|---------------------|----------------|
| dictaminador | | * | | |
| asesor | | * | | |
| cajero | | * | | |
| investigador de crédito | * | * | * | * |

(*)Indica diferencias entre puestos.

Los puestos de dictaminador, asesor, cajero e investigador de crédito, resentan un estrés en el trabajo mayor que en el puesto de abogado. Por su parte el puesto de investigador de crédito presenta un estrés en el trabajo mayor que los puestos de secretaria/recepcionista, abogado, subdirector/gerente y jefe de departamento.

Tabla 21. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al puesto y la escala de apoyo personal (AP).

| Puesto | capturista | archivista | secretaria/recepcionista |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|
| analista | * | | |
| auxiliar/asistente | * | | |
| dictaminador | * | | |
| subdirector/gerente | * | | |
| abogado | * | * | |
| auditor | * | | |
| contador/subcontador | * | | |
| arquitecto,comisionista y negociador | * | * | * |

(*)Indica diferencias entre puestos.

En cuanto a la escala de apoyo personal, se encontró que éste es mayor en los puestos de analista, auxiliar/asistente, dictaminador, subdirector/gerente, abogado, auditor, contador/subcontador, arquitecto, comisionista y negociador en comparación que el puesto de capturista. Además el puesto de abogado mostró un mayor apoyo personal que el puesto de capturista y archivista. Los puestos de capturista, archivista y secretaria/recepcionista por su parte presentan un apoyo personal menor que los puestos de arquitecto, comisionista y negociador.

RESULTADOS

Tabla 22. Anova entre el departamento y las escalas de salud mental pobre (SP), estrés social(ES), apoyo social(AS) y apoyo personal(AP).

| Variable | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F(17,147) |
|--------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| SP | | | |
| Entre grupos 2.4313** | 5374.4442 | 316.1438 | |
| Intra grupos | 19114.4042 | 130.0300 | |
| ES | | | |
| Entre grupos | 2755.1382 | 162.0670 | 1.7041* |
| Intra grupos | 13980.4982 | 95.1054 | |
| AS | | | |
| Entre grupos | 3849.5907 | 226.4465 | 1.866* |
| Intra grupos | 17833.6578 | 121.3174 | |
| AP | | | |
| Entre grupos | 3212.1744 | 188.9514 | 1.8690* |
| Intra grupos | 14861.6195 | 101.0995 | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Las escalas de salud mental pobre, estrés social, apoyo social y apoyo personal presentaron diferencias estadísticamente significativas con respecto al departamento.

Tabla 23. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la escala de salud mental pobre (SP).

| Departamento | 17 | 15 | 2 | 7 | 9 | 1 | 16 | 13 | 6 | 4 | 10 |
|---------------------------|----|----|---|---|---|---|----|----|---|---|----|
| integración de grupos | * | | | | | | | | | | |
| atención a integrantes | * | * | * | * | | | | | | | |
| desarrollo organizacional | * | | | | | | | * | | | |
| cancelaciones | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

RESULTADOS

17=prelegal o prejurídico
 15=jurídico corporativo
 2=jurídico
 7=control de expedientes
 9=inventarios
 1=auditoría

16=dictamen de crédito
 13=asesoría de crédito
 6=contabilidad
 4=recursos materiales
 10=tesorería

Los departamentos de integración de grupos, atención a integrantes, desarrollo organizacional y cancelaciones mostraron mayor salud mental pobre en comparación del departamento de prelegal o prejurídico. El departamento de atención a integrantes tiene mayor salud mental pobre que los departamentos de prelegal o prejurídico, jurídico corporativo, diseño, control de expedientes y contabilidad. Además los departamentos de prelegal o prejurídico, jurídico corporativo, jurídico, control de expedientes, inventarios, dictamen de crédito, asesoría de crédito, contabilidad, recursos materiales y tesorería tienen menor salud mental pobre en comparación que el departamento de cancelaciones

Tabla 24. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la escala de estrés social (ES).

| Departamento | desarrollo organizacional | prelegal o prejurídico | jurídico corporativo | jurídico |
|------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|----------|
| dictamen de crédito | | * | | |
| asesoría de crédito | | * | | |
| control de expedientes | | * | | |
| atención a integrantes | | * | | |
| Cancelaciones | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

La escala de *estrés social* es mayor en los *departamentos* de dictamen de crédito, integración de grupos, asesoría de crédito, recursos materiales, control de expedientes, atención a integrantes, archivo y cancelaciones que en el departamento de prelegal o prejurídico. Y específicamente el departamento de cancelaciones presenta mayor estrés social que los departamentos de desarrollo organizacional, prelegal o prejurídico, jurídico corporativo y jurídico.

Tabla 25. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la escala de apoyo social (AS).

| Departamento | recursos materiales | desarrollo organizacional | tesorería. | integración de grupos | contabilidad | dictamen de crédito | atención a integrantes |
|------------------------|---------------------|---------------------------|------------|-----------------------|--------------|---------------------|------------------------|
| jurídico | * | * | | | * | | |
| jurídico corporativo | * | * | | | * | | |
| prelegal o prejurídico | * | * | * | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

Se observa que los departamentos de jurídico y jurídico corporativo tienen mayor apoyo social en comparación de los departamentos de recursos materiales, tesorería y contabilidad. Además el departamento prelegal o prejurídico tiene mayor apoyo social que los departamentos recursos materiales, desarrollo organizacional, tesorería, integración de grupos, contabilidad, dictamen de crédito y atención a integrantes.

Tabla 26. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto al departamento y la escala de apoyo personal (AP).

| Departamento | integración de grupos | recursos materiales | control de expedientes | contabilidad | tesorería | atención a integrantes |
|------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|--------------|-----------|------------------------|
| jurídico | * | | | | | |
| jurídico corporativo | * | | | | | |
| auditoría | * | | * | | | |
| prelegal o prejurídico | * | * | * | * | * | * |

(*) Indica diferencias entre departamentos.

El apoyo personal es mayor en los departamentos de jurídico, jurídico corporativo, auditoría y prelegal o prejurídico que en el departamento de integración de grupos. En los departamentos de integración de grupos y control de expedientes es menor que en el departamento de auditoría. Y el departamento de prelegal o prejurídico tiene mayor apoyo personal que los departamentos de integración de grupos, recursos materiales, control de expedientes, contabilidad, tesorería y atención a integrantes.

Tabla 27. Anova entre la dirección o gerencia y las escalas de buena salud mental (BS), apoyo en el trabajo (AT), apoyo social (AS) y apoyo personal (AP).

| Variable | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F(4,160) |
|--------------|-------------------|------------------|----------|
| BS | | | |
| Entre grupos | 1151.8814 | 287.9703 | 3.6442** |
| Intra grupos | 12643.3550 | 79.0210 | |
| AT | | | |
| Entre grupos | 1127.9713 | 281.9928 | 2.785* |
| Intra grupos | 15148.2105 | 94.6763 | |
| AS | | | |
| Entre grupos | 2006.3984 | 501.5996 | 4.0787** |
| Intra grupos | 19676.8501 | 122.9803 | |
| AP | | | |
| Entre grupos | 1492.0147 | 373.0037 | 3.5992** |
| Intra grupos | 16581.7793 | 103.6361 | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

En relación a la variable de dirección o gerencia, se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en la escala de buena salud mental y en las escalas de apoyo en el trabajo, social y personal.

Tabla 28. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la dirección o gerencia y la escala de buena salud mental (BS).

| Dirección o gerencia | recursos humanos | administrativa |
|----------------------|------------------|----------------|
| crédito | * | * |
| general | * | * |

(*) Indica diferencias entre direcciones.

Las gerencias o direcciones de crédito y general presentan mayor buena salud mental que la dirección de recursos humanos y la gerencia administrativa.

Tabla 29. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la dirección o gerencia y la escala de apoyo en el trabajo (AT).

| Dirección o gerencia | administrativa |
|----------------------|----------------|
| Crédito | * |
| General | * |

(*) Indica diferencias entre direcciones.

Con respecto a la escala de apoyo en el trabajo, la gerencia administrativa presenta menor apoyo en el trabajo que las direcciones de crédito y general.

Tabla 30. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la dirección o gerencia y la escala de apoyo social (AS).

| Dirección o gerencia | recursos humanos | administrativa |
|----------------------|------------------|----------------|
| crédito | * | * |
| general | * | * |

(*) Indica diferencias entre direcciones.

Las direcciones general y de crédito presentan un apoyo social mayor que las direcciones de recursos humanos y la administrativa.

Tabla 31. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la dirección o gerencia y la escala de apoyo personal (AP).

| Dirección o gerencia | administrativa |
|----------------------|----------------|
| crédito | * |
| general | * |

(*) Indica diferencias entre direcciones o gerencias.

La dirección administrativa tiene un apoyo personal menor que las direcciones general y de crédito.

Tabla 32. Anova entre la antigüedad y las escalas de estrés en el trabajo (ET) y estrés personal (EP).

| Variable | Suma de cuadrados | Media cuadrática | F(3,161) |
|--------------|-------------------|------------------|----------|
| ET | | | |
| Entre grupos | 1096.5419 | 365.5140 | 3.7707* |
| Intra grupos | 15606.5247 | 96.9349 | |
| EP | | | |
| Entre grupos | 874.2450 | 291.4150 | 2.8336* |
| Intra grupos | 16557.5489 | 102.8419 | |

* $p < .05$

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las escalas de estrés en el trabajo y estrés personal con respecto a la antigüedad.

Tabla 33. Tabla 28. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la antigüedad y la escala de estrés en el trabajo (ET).

| Antigüedad | 11-15 | 1-5 |
|------------|-------|-----|
| 6-10 | * | * |

(*) Indica diferencias entre grupos.

Las personas que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad presentan mayor estrés en el trabajo que las que llevan un período de tiempo entre 1 y 5 años o entre 11 y 15 años.

Tabla 34. Tabla 28. Post Hoc (Duncan's multiple range test) con respecto a la antigüedad y la escala de estrés personal (EP).

| Antigüedad | 11-15 |
|------------|-------|
| 1-5 | * |
| 6-10 | * |

(*) Indica diferencias entre grupos.

Las personas que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad presentan mayor estrés en el trabajo que las que llevan un período de tiempo entre 1 y 5 años o entre 11 y 15 años.

Tabla 35. Correlación de Pearson entre las escalas de liderazgo y las escalas del SWS-SURVEY.

| SP | A | D | LF | AD | C | S |
|----|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | .0962 (165) p=.110 | .0702 (165) p=.185 | .0541 (165) p=.245 | .0647 (165) p=.205 | .0935 (165) p=.116 | .0507 (165) p=.259 |
| BS | -.1469 (165) p=.030 | -.1421 (165) p=.034 | -.0404 (165) p=.303 | -.0678 (165) p=.194 | -.1141 (165) p=.072 | .0645 (165) p=.205 |
| ET | .1816 (165) p=.010 | .0980 (165) p=.105 | .0413 (165) p=.299 | .1165 (165) p=.068 | .0680 (165) p=.193 | .0645 (165) p=.203 |
| AT | -.1476 (165) p=.029 | -.2188 (165) p=.002 | -.0817 (165) p=.148 | -.1605 (165) p=.020 | -.1663 (165) p=.016 | .0510 (165) p=.258 |
| EP | .0848 (165) p=.140 | .0961 (165) p=.110 | .0763 (165) p=.165 | .0426 (165) p=.294 | .0937 (165) p=.116 | .0759 (165) p=.166 |
| AP | -.1205 (165) p=.062 | -.1482 (165) p=.029 | -.1115 (165) p=.077 | -.1098 (165) p=.080 | -.1331 (165) p=.044 | .0341 (165) p=.332 |
| ES | .0977 (165) p=.106 | .1635 (165) p=.018 | .0971 (165) p=.107 | .1044 (165) p=.091 | .0977 (165) p=.106 | .0113 (165) p=.443 |
| AS | -.1675 (165) p=.016 | -.1364 (165) p=.040 | -.0896 (165) p=.126 | -.1552 (165) p=.023 | -.1181 (165) p=.065 | .1153 (165) p=.070 |

Como se puede observar, el liderazgo democrático, el cual resultó ser el predominante en la empresa, se relaciona positivamente con el estrés social y negativamente con los niveles de apoyo y la buena salud mental.

Tabla 36. Correlación de Pearson entre los perfiles del empleado y del jefe, y la autopercepción del jefe y las escalas del SWS-SURVEY.

| | PE | PJ | AJ |
|----|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| SP | -.1854 (165) p=.009 | -.2160 (165) p=.003 | -.4865 (23) p=.009 |
| BS | -.1089 (165) p=.082 | .0610 (165) p=.218 | .1317 (23) p=.275 |
| ET | -.1089 (165) p=.082 | -.2190 (165) p=.002 | -.4988 (23) p=.008 |
| AT | -.0019 (165) p=.490 | .0233 (165) p=.383 | .3387 (23) p=.057 |
| EP | -.1989 (165) p=.005 | -.2235 (165) p=.002 | -.4825 (23) p=.010 |
| AP | .0314 (165) p=.344 | .0461 (165) p=.278 | .2131 (23) p=.164 |
| ES | -.0363 (165) p=.322 | -.1171 (165) p=.067 | -.3312 (23) p=.061 |
| AS | .0675 (165) p=.195 | .0721 (165) p=.179 | .3013 (23) p=.081 |

Existen relaciones entre los perfiles del empleado, del jefe y la autopercepción del jefe y los niveles de estrés. A medida que el perfil del empleado es más favorable, la salud mental pobre, y el estrés personal son menores. Cuando el perfil del jefe y su autopercepción son más favorables, los niveles de salud mental pobre, estrés personal y de trabajo, disminuyen.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos se puede observar que los empleados evaluados en la empresa, en su mayoría pertenecen al sexo masculino, tienen una jerarquía de subordinados y están ubicados en un mayor porcentaje en los puestos de analista, al departamento de contabilidad y a la dirección o gerencia de crédito.

El sexo, la jerarquía y las funciones que desempeñan los empleados, son variables que afectan en gran medida el ambiente de trabajo y la estructura de la organización.

Al respecto, Gardiner y Trigemann (1999) mencionan que ante un mismo trabajo, hombres y mujeres pueden presentar diferentes grados de presión según sea el sexo que domine al entorno laboral.

En relación al nivel jerárquico relativo que un individuo guarda dentro de un grupo o una organización, Hodgetts y Altman (1981) mencionan que éste desempeña un papel importante en la manera de tratar a una persona.

Y en cuanto al agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, ya sea como puestos, departamentos o direcciones, tiene como fin proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades (Sexton, 1994).

Por otro lado se encontró que la mayoría de los empleados tienen una antigüedad de entre 1 y 5 años y que perciben un sueldo de entre 1 y cinco mil pesos.

En relación a ello, Hodgetts y Altman (1981) mencionan que dentro de las organizaciones existen grupos, en las cuales sus miembros tienden a conservar su existencia cuando se han alcanzado los objetivos planteados o bien por un período indefinido.

Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) consideran que contar con la capacidad de influir no garantiza que se use con eficacia esa capacidad, para ello es necesario que el poder se base en un proceso de intercambio a lo que se denomina "ley de reciprocidad" que sustenta que a las personas debe pagárseles por lo que hacen. Por otro lado Hicks, (1987) dice que la organización por medio de la paga o el salario permite que se satisfagan los fines de los miembros de la misma.

En cuanto al estilo de liderazgo, el democrático resultó ser el predominante en la empresa. Este tipo de liderazgo se relacionó positivamente con la comunicación y la satisfacción/pertenencia de los empleados. El liderazgo democrático se caracteriza por la descentralización del poder y participación de sus miembros para la toma de decisiones (Keith, 1986).

A partir de los resultados anteriores, se corroboró la **hipótesis uno**, la cual propone que los empleados presentarán mayor satisfacción/ sentimiento de pertenencia y comunicación si el estilo de liderazgo predominante de la empresa es democrático. satisfacción /sentimiento de pertenencia y comunicación.

Robert House (citado en Daft y Steer, 1992 y Rodríguez, 1988) sostiene que en el liderazgo democrático es necesaria una comunicación bilateral, ya que es un estilo de liderazgo que se caracteriza por permitir la participación de los subordinados para la toma de decisiones. Por su parte Robbins (1987a) dice que un liderazgo democrático se asocia con una mayor satisfacción por parte de los subordinados que un liderazgo no participativo.

La satisfacción/pertenencia y comunicación que presenten los empleados de esta empresa pueden ser variables que intervengan en que la percepción hacia el jefe y la autopercepción del jefe sean favorables, como lo corroboran los resultados encontrados. A partir de estos resultados se acepta la **hipótesis dos**, la cual plantea que si los perfiles del jefe y empleado son favorables entonces la autopercepción del jefe también será favorable.

Al respecto Rodríguez (1988) menciona que la relación interpersonal entre el líder y los miembros de su grupo en gran medida determinan el poder e influencia del líder, ya que la autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo y de la percepción que tengan de la misma.

Además, Robert House. (citado en Daft y Steer, 1992; Rodríguez, 1988) afirma que el comportamiento del líder es aceptable y satisfactorio para los subordinados hasta el grado en que los subordinados miran a ese comportamiento como una fuente de satisfacción inmediata o futura.

Por otro lado aunque la distribución del sexo muestra que la mayor parte de la población evaluada fueron del sexo masculino, no se encontraron diferencias significativas entre el sexo y las escalas de liderazgo. De esta manera se rechaza la **hipótesis tres**, la cual propone que si los líderes son del sexo femenino entonces el liderazgo será autocrático.

Al respecto de los resultados hallados y considerándose que la diferencia entre porcentajes entre uno y otro sexo es mínima, no podría entonces hablarse de la existencia del dominio de algún sexo en el ambiente laboral, característica que según Gardiner y Trigemman (1999) influye en la orientación de liderazgo que tengan los hombres y mujeres.

En cuanto a la jerarquía, al puesto y a las direcciones o gerencias se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto al liderazgo *laissez-faire*, donde los subordinados prefieren un estilo de liderazgo *laissez-faire* en mayor grado que los directivos y los puestos tales como los de cajero, abogado, secretaria y diseñador, así

como las gerencias administrativa y comercial, muestran también mayor preferencia por este tipo de liderazgo. Esto contradice la **hipótesis cuatro**, la cual plantea que si los empleados pertenecen a la jerarquía de subordinados entonces el estilo de liderazgo preferido es el democrático.

A partir de los hallazgos de Lippit y White (1960/1971) donde se establece que en una atmósfera *laissez-faire*, el líder desempeña un papel secundario, ya que es el propio grupo el que determina sus metas y resuelve sus problemas, se podría entender en términos de pérdida de poder, el hecho de que los directivos tengan menor preferencia que los subordinados a este tipo de liderazgo.

Como se puede observar en el organigrama anexo, de la empresa, algunos de los puestos que prefieren un liderazgo *laissez-faire* son parte de las gerencias que también manifiestan una preferencia por este mismo estilo de liderazgo: los puestos de mensajero, auxiliar contable y cajero pertenecen a la gerencia administrativa y el puesto de diseñador pertenece a la dirección comercial, todos ellos puestos y gerencias que mostraron una preferencia por el liderazgo *laissez-faire*.

Con respecto a los puestos y gerencias que prefieren un estilo de liderazgo *laissez-faire*, y retomando el supuesto de Robert House (citado en Daft y Steer, 1992 y Rodríguez, 1988) para justificar el por qué de dicha preferencia, la razón podría ser el que las personas están bien capacitadas y motivadas y son lo suficientemente maduras como lo sostendrían Hersey y Blanchard (1970) para realizar la tarea y por ello el líder les confía en sus manos las decisiones. Además la estructura de las tareas que se realizan en estos puestos y departamentos puede que sean de tal naturaleza que proporcionen toda la dirección necesaria para realizar el trabajo, como sostienen Daft y Steer (1992) lo cual provoca que el papel del líder sea redundante y por ello se preferiera entonces un liderazgo *laissez-faire*.

Los resultados anteriores confirman la **hipótesis cinco**, la cual plantea que si los puestos, el departamentos y gerencias o direcciones son diferentes entonces el estilo de liderazgo también es diferente.

Por otro lado se encontró que existen ciertos departamentos, tales como jurídico, dictamen de crédito, contabilidad, control de expedientes, tesorería y atención a integrantes que prefieren un estilo de liderazgo democrático, que tienen una mayor comunicación organizacional y además que los perfiles del empleado, del jefe y la autopercepción del jefe son favorables. Estos hallazgos se pueden justificar a partir del supuesto de Robert House (citado en Daft y Steer, 1992 y Rodríguez, 1988) quien menciona que el liderazgo participativo, se caracteriza por consultar con sus subordinados las actividades de trabajo para tomar decisiones en conjunto, ya que el seguidor, en cierta medida, aún de manera no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna. A partir de ello podría entonces explicarse el porqué los departamentos anteriores prefieren un estilo de liderazgo democrático, donde la persona del líder es necesaria porque funge como un guía. Además en relación a la

estructura de la tarea, y retomando lo que Daft y Steer (1992) afirman acerca de que en situaciones poco estructuradas, el control del líder, se considera como algo que elimina la ambigüedad y la ansiedad que derivan de ellas, entonces podría suponerse que las tareas realizadas en los departamentos que prefieren un estilo de liderazgo democrático, son poco estructuradas.

Como se puede observar la mayoría de los departamentos que tienen una percepción favorable del empleado, también la tienen respecto al jefe y la autopercepción del mismo. Esto respalda la relación hallada en la correlación de Pearson, entre los perfiles del empleado y del jefe, así como de la autopercepción del jefe.

En cuanto al nivel de estrés presentado por los empleados, se encontró que los niveles del mismo son normales en comparación de los niveles de apoyo que muestran una tendencia hacia los niveles altos.

Al respecto, Altamirano (2001) menciona que la existencia de cierto nivel de estrés, puede ser positivo en la estimulación e incremento de la alerta.

Dado que se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en la variable sexo con respecto a la escala de salud mental pobre y la escala de estrés personal, y partiendo de que el porcentaje del sexo masculino es mayor que la del sexo femenino, se puede inferir que existe una mayor salud mental pobre y mayor estrés personal en las personas del sexo masculino en comparación con las del sexo femenino. A partir de estos resultados, la hipótesis seis se rechaza. Esta hipótesis plantea que si los empleados son del sexo masculino entonces presentan menores niveles de salud mental.

En referencia a los resultados anteriores, Orlandini (1999) menciona que los estados de bienestar y salud se ven facilitados por la red solidaria que la familia, la pareja o los amigos proveen al hombre, reduciendo las respuestas mórbidas al estrés.

En cuanto la jerarquía, se encontró que los subordinados presentan un estrés personal mayor a la de los directivos, con lo cual la hipótesis siete, es rechazada. Esta hipótesis plantea que si los empleados pertenecen a la jerarquía de directivos entonces tienen mayores niveles de estrés (personal, laboral o social). Considerando que el estrés personal, reflejan la disposición individual y comportamientos que incluyen emociones que generan desde culpa, fracasos e ineffectividad y comportamientos socialmente inapropiados generados, como por ejemplo, evitación, proyección y reserva extrema, podría considerarse que el hecho de que los subordinados se encuentren dentro de una jerarquía inferior, pueda provocar dichas emociones en los mismos. Además retomando el postulado de Katz y Kahn (1977), a cerca de que el éxito de una empresa es conferido al logro del líder y en cambio el fracaso es asumido como causa de las faltas de los subordinados, podría comprenderse la existencia de un nivel de estrés personal mayor, en los mismos.

Los hallazgos tales como el del puesto de abogado, el cual mostró un apoyo personal mayor y un menor nivel de estrés en el trabajo, así como los departamentos de integración de grupos, dictamen de crédito y atención a clientes que presentaron un mayor nivel de estrés social y un menor apoyo social, muestran cómo a medida que aumentan las escalas de estrés disminuyen las escalas de apoyo o viceversa.

En referencia a los resultados anteriores (Davidoff, 1989) menciona que el apoyo social, junto con una autoestima alta, un estado de ánimo alegre y la esperanza en la solución del conflicto, permiten que los procesos de enfrentamiento de los individuos, que tienen como objetivo controlar las demandas internas y externas, se vea facilitado. El apoyo social se refiere a una serie de ventajas ofrecidas por seres humanos, de manera formal e informal, como individuos o como grupos.

Se puede observar que las gerencias o direcciones que presentan niveles mayores de apoyo son las que a su vez presentan una mejor salud mental.

Los resultados anteriores confirman la **hipótesis ocho**, la cual propone que si los empleados se ubican en diferentes puestos, departamentos o direcciones entonces los niveles de estrés (personal, laboral o social) que presenten también son diferentes.

A partir de las diferencias estadísticamente significativas obtenidas en la escala de apoyo social en relación a los departamentos y gerencias o direcciones, se puede observar que algunos de los departamentos que mostraron un apoyo social mayor tales como el de jurídico, jurídico corporativo, prelegal o prejurídico pertenecen, de acuerdo al organigrama de la empresa, a la dirección general y dirección de crédito que a su vez también tuvieron un apoyo social mayor. Específicamente el puesto de jurídico pertenece a la dirección de la dirección general y los puestos de jurídico corporativo y prelegal o prejurídico pertenecen a la dirección de crédito.

En cuanto a la escala de apoyo personal los puestos de analista, auxiliar / asistente, dictaminador, subdirector/gerente, abogado, auditor, contador/subcontador, arquitecto, comisionista y negociador, que mostraron mayor apoyo personal, pertenecen a los departamentos, de acuerdo al organigrama de la empresa, de jurídico corporativo, auditoría y jurídico, los cuales a su vez obtuvieron un mayor apoyo personal y que además son parte de las gerencias o direcciones de crédito y general que fueron las que más apoyo personal mostraron en la prueba post-hoc de Duncan.

Además se aceptó la **hipótesis nueve**, la cual plantea que entre mayor sea la antigüedad en los empleados de la empresa, los niveles de estrés (personal, laboral o social) serán también mayores. Los resultados hallados mostraron que las personas entre 6 y 10 años de antigüedad presentan mayor estrés en el trabajo que las que tienen una antigüedad de entre 1 y 5 años o entre 11 y 15 años.

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el salario y las escalas de SWS-SURVEY. De esta manera se rechaza la **hipótesis diez**, la cual propone

que si los empleados perciben mayor salario entonces el apoyo (personal, laboral o social) que tienen es también mayor.

Dado que el objetivo de la presente investigación es encontrar si existe relación entre los estilos de liderazgo adoptados por los directivos y los niveles de salud, estrés y apoyo (personal, social o laboral) presentados en los empleados se hizo una correlación de Pearson entre las subescalas de liderazgo y las del SWS-SURVEY. Así se encontró que mientras la buena salud mental disminuye, la preferencia por el estilo de liderazgo autocrático, democrático y la comunicación aumentan. Por su parte la escala de estrés en el trabajo guardó relación positiva con el liderazgo autocrático, es decir, el nivel de estrés en el trabajo disminuyó cuando la preferencia por un estilo autocrático también decrece. El resultado anterior confirma la **hipótesis once**, la cual plantea que si el estilo de liderazgo es autocrático entonces existe un mayor nivel de estrés (personal, laboral o social) en los empleados.

Por su parte, el apoyo en el trabajo se relacionó positivamente con el liderazgo democrático y negativamente con el liderazgo autocrático, autocrático-democrático y comunicación, esto indica, que a medida que el apoyo en el trabajo aumenta la preferencia por un estilo de liderazgo democrático también crece, en cambio a medida que se prefiere un estilo de liderazgo autocrático, autocrático-democrático y aumenta la comunicación, el apoyo en el trabajo disminuye.

En cuanto a la escala de apoyo personal se relacionó negativamente con el liderazgo democrático y la comunicación, es decir, cuando el apoyo personal aumenta, la preferencia por un liderazgo democrático y el grado de la comunicación disminuyen. A partir de este resultado, entonces, la **hipótesis doce** se rechaza. Esta hipótesis plantea que si los empleados están satisfechos entonces el apoyo (personal, laboral o social) que presentan es mayor.

Finalmente la escala de apoyo social se relacionó negativamente con la escala de liderazgo autocrático, democrático, y autocrático-democrático, esto es, el apoyo social disminuye a medida que aumenta la preferencia por un estilo de liderazgo democrático, autocrático o autocrático-democrático.

Como se puede observar el liderazgo democrático, el cual resultó ser el predominante en la empresa, se relaciona positivamente con el estrés social, y negativamente los niveles de apoyo y la buena salud mental.

Se encontró en relación al perfil del jefe que a medida que éste es más favorable, la salud mental pobre y el estrés personal son menores. Cuando el perfil del jefe y su autopercepción son más favorable, los niveles de salud mental pobre, estrés personal y de trabajo disminuyen. Con estos resultados se acepta la **hipótesis trece**, la cual propone, que si los perfiles del jefe y la autopercepción del mismo son favorables entonces los niveles de estrés (personal, laboral, o social) que presentan los empleados son menores.

Los resultados anteriores muestran como el estrés en el trabajo no resulta afectado por la percepción que tenga el empleado de sí mismo, pero sí por la percepción que se tenga del jefe y la autopercepción del mismo. En ambos perfiles, el del empleado y el del jefe, así como en la autopercepción del jefe, se observa que la salud mental pobre y el estrés personal aumentan a medida que los perfiles del empleado y del jefe y la autopercepción del jefe disminuyen.

CAPÍTULO 7.

CONCLUSIONES

Partiendo de la clasificación que hacen Hicks (1987), Rodil y Mendoza (1979) de las organizaciones, podría decirse que la empresa donde se realizó la investigación, por el grado de estructuración, pertenece a las organizaciones formales, ya que tiene una estructura formal bien definida que se representa mediante el organigrama, delimitando áreas de trabajo, departamentos y estableciendo un número idóneo de trabajos por medio de puestos específicamente señalados para cada uno de sus miembros, donde se concretan tareas y se asigna autoridad. Además por el grado de involucración y beneficio de sus miembros, se clasificaría como una organización secundaria, ya que las relaciones son formales e impersonales, con un carácter intelectual, contractual y espontáneo. Y considerando que el giro de la empresa es la de financiar autos y casas, entonces podría clasificarse por el objetivo particular que persigue, como una organización económica o comercial. Estas organizaciones se caracterizan por ser intermediarias entre el fabricante y el consumidor y tienen como fin la obtención de máximas ganancias al costo mínimo para poder desarrollarse en competencia con otras organizaciones similares.

Esta empresa como se observa en el organigrama anexo, se agrupa en especialidades ocupacionales semejantes afines, tales como contabilidad, integración de grupos, tesorería, inventarios, archivo, prelegal, entre otros; lo cual podría ser considerado como una ventaja, desde el punto de vista de Robbins (1987), ya que según él, la especialización permite que las organizaciones maximicen los ahorros obtenidos y reduce la duplicación de personal y equipo. Además los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por pertenecer a un grupo homogéneo donde todos sus compañeros "hablan el mismo lenguaje". La especialización o diferencia en el trabajo, siempre y cuando no sea repetitiva puede fomentar de igual forma la satisfacción.

Como menciona Hicks, (1987) el tipo de estructura que se escoge en una organización se da de acuerdo al beneficio de poder de quien la controla, siendo una estructura que mantenga o aumente el control. El liderazgo ejercido en el interior de una organización, sin duda alguna es un elemento que refleja la estructura de la misma. En el presente estudio, se encontró que el manejo del poder que hacen los líderes de la empresa, se hace mediante un estilo de liderazgo democrático. Este estilo de liderazgo se distingue por ser de carácter participativo, donde la responsabilidad reside tanto en el grupo como en el propio líder (Lippit y White (1960/1971).

El liderazgo participativo, se distingue por compartir la toma de decisiones entre los miembros y el líder, característica que según Katz y Kahn (1977) constituye en casi todas las circunstancias a que la organización sea más efectiva. La toma de decisiones funciona como una fuente estructural de poder como lo establecen Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999), que puede crear diferencias adicionales de poder entre las personas o los grupos, es decir, las personas adquieren poder hasta el grado en que son capaces de afectar el proceso de toma de decisiones y por ello preferir este tipo de liderazgo.

Según Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) mientras más poder se tiene menos debe usarse. El poder se consolida y se crea dando poder a otros. El dar o conferir parte de poder a otras personas sobre las que se tiene influencia, crea en éstas un sentimiento de importancia en su persona por saberse partícipe de un proceso de toma de decisiones que pueden tener repercusión en otros y por reconocer en sí mismos un grado de poder. Así, la gente se siente más atraída por decisiones en las que tomaron parte o en las que actuaron de modo autónomo como lo sostienen Katz y Kahn (1977).

El liderazgo ejercido en una empresa es generalmente imagen del clima reinante, así el clima participante de esta forma, refuerza más que los actos acordes con su denominación. La percepción que se tenga del clima se relaciona con el efecto y la calidad en el trabajo. Un nivel elevado de satisfacción y rendimiento se han vinculado a un clima abierto y participativo. Esto concuerda con los resultados encontrados respecto a que el estilo de liderazgo democrático en la empresa fomenta o favorece la satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados. Estos hallazgos son similares a los de la Universidad de Ohio y Michigan, donde los líderes se centraban en los empleados para lograr subordinados más satisfechos (Daft y Robbins, 1987).

Considerando que la percepción que tienen los empleados de sí mismos, del jefe y la autopercepción del jefe resultaron ser muy favorables y relacionarse entre sí, podría decirse que el ambiente de trabajo es favorable.

Al respecto, Fiedler y Chemers (1989) mencionan que cuando el ambiente del grupo es favorable y los miembros del grupo tienen confianza, seguridad y respeto por el líder, entonces la situación relación líder- miembro es favorable. Dicha relación le confiere poder o control para la influencia en la conducta de los subordinados, respaldando al líder y hacen del liderazgo un proceso más efectivo. Dicho de otra manera, la autoridad del dirigente depende de la aceptación que reciba de los miembros del grupo (Rodríguez, 1988)

Por otro lado y retomando el hecho de que existieron jerarquías, puestos y gerencias que prefirieron un estilo de liderazgo laissez-faire, podría entonces hablarse de empleados maduros y capaces de aceptar la delegación de tareas y contar con la capacidad de realizarlas, reduciéndose la intervención del líder. Al respecto, Argyris (1979) menciona que cuando el gerente y el subordinado actúan en una forma más madura psicológicamente, esto provoca que la organización y la gente que está en ella se beneficien.

Además la preferencia por el estilo de liderazgo laissez-faire, también puede deberse a que la estructura de la tarea realizada en cierto nivel jerárquico, en algunos puestos y gerencias sea alta.

Si se considera lo anterior y partiendo de que el estilo de liderazgo democrático es el que predomina en la empresa, podría decirse entonces que el líder funge como principal elemento de satisfacción en los empleados. En relación a ello Daft y Steer (1992) dicen que los líderes participativos o que ofrecen apoyo, que pueden satisfacer las necesidades

sociales de los subordinados, tendrán una función más importante cuando la estructura de trabajo sea alta. Además si las relaciones interpersonales dentro del grupo son malas, un líder de apoyo será importante, porque el líder se convertirá en la principal fuente de satisfacción de la necesidad social .

Por lo mencionado hasta ahora es evidente que la empresa cumple con las siguientes razones materiales y sociales, de acuerdo a Hicks (1987):

- Razón material: por la división de trabajo reduce el tiempo y esfuerzo requerido para el alcance de un objetivo.
- Razón social: satisface la propia naturaleza de gregarismo manteniendo las relaciones con otras personas.

Por otra parte los niveles de estrés presentados en los empleados de la empresa fueron bajos y los niveles de apoyo altos. Esto podría respaldar lo que Rodríguez (1998) menciona a cerca de que la presencia de un determinado nivel de estrés puede, tener efectos benéficos para el individuo favoreciendo una respuesta eficaz a las diferentes demandas del entorno.

La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable. También es cierto que es necesario un nivel óptimo de activación en el trabajador para conseguir un desempeño laboral satisfactorio (Rodríguez, 1988). Por ello es importante que aún cuando en el presente estudio los niveles de estrés hallan sido bajos, la empresa pueda prevenir niveles que puedan afectar en el desempeño del trabajo educando a las personas a evitarlo y además considerar las variables tales como el sexo, la jerarquía, el puesto, el departamento o gerencia y el liderazgo que pueden ser elementos diferenciales en cuanto a los niveles de estrés y apoyo en los empleados, como se observó en los resultados de la investigación. Wexley y Yulk dicen (1990) que el primer paso para la prevención del estrés es examinar y comprender sus causas, así es más importante que detectar el estrés, su prevención. Así las empresas deben identificar tanto las labores que producen extenuación prematura como a los empleados que presentan síntomas de ella, pudiendo modificar las partes de un trabajo que contribuyan a la extenuación o bien ayudando a los empleados a aprender a manejar mejor sus situaciones de trabajo tensionantes (Wexley y Yulk, 1990)

A manera de conclusión general, se podría decir que los empleados de la empresa realizan un trabajo significativo, el cual se denomina así, según Orlandini (1999) por existir un sentido de coherencia en las personas en cuanto al dominio y control de los estresores y que resulta de la utilidad, reconocimiento social y retribución económica que provee el trabajo.

El que los empleados se les permita participar en la toma de decisiones sobre su trabajo, como sucede en el liderazgo democrático, el cual fue el preferido por los directivos de la empresa, sin lugar a dudas convierte el trabajo en sí mismo, en una actividad significativa, ya que el empleado siente que es parte importante de la actividad realizada.

Así, el estrés generado por dicha toma de decisiones, es un elemento necesario para el buen funcionamiento de los empleados y éste a su vez en el efecto que tiene sobre la satisfacción y sentimiento de pertenencia en los mismos, así como en la comunicación organizacional y el alto nivel de apoyo en el trabajo.

REFERENCIAS.

- Aguilar, V. J. (1998). Manual de prácticas de estadística. México: Facultad de Psicología, U.N.A.M. (147 p).
- Alatorre, R. J. (1994). Criterios para la elaboración de documentos psicológicos. Centro de Documentación de la Facultad de Psicología, U.N.A.M. (110 p).
- Altamirano, C. (2001). Stress. Hispanic Public Corporation. 14 (9), 86.
- Andrade, S. E. (1990). Introducción a la ciencia política. Segunda edición. México: Harla. (p. 8).
- Argyris, C. (1979). El individuo dentro de la organización. España: Herder. (pp.254-345).
- Arias, G. F. (1989). Administración de recursos humanos. Cuarta edición. México: Trillas. (Cap. 3 y 4).
- Berlanga C. y Heinze. G. (2000). Lineamientos prácticos para el diagnóstico y tratamiento de los trastornos de ansiedad. México: Pharmacia & Upjohn. (pp. 10,11, 20-28).
- Bensabat, S. (1994). Stress. Tercera edición. España: Mensajero. (Cap. 1,4, 6 y 7).
- Blake, R. R. y Mouton, S. J. (1980). El nuevo grid gerencial. México: Diana. (238p.)
- Blanchard K. H. y Hersey, P. (1970). La administración y el comportamiento humano. México: Técnica. (180p.)
- Blum, M. (1990). Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Segunda Edición. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. (pp.11-13, 81, 82, 108).
- Buchholz, I. (1997). Respiración, voz y terapia de movimiento y aplicaciones a los desórdenes respiratorios. En Domínguez, T. B. (Trad.y Adapt.) Biofeedback and self regulation (19 (2),1-153). (Proyecto PAPIME No. 13 II Etapa) México: Facultad de Psicología,U.N.A.M. (Trabajo original publicado en 1994).
- Clasificación internacional de las enfermedades. Trastornos mentales y del comportamiento. Descripción clínica y pautas para diagnóstico. Décima Revisión (CIE 10) (1992). Organización Mundial de la Salud (pp.183-186).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

178

- Daft, L. R. y Steer, M. R. (1992) Organizaciones : El comportamiento del individuo y de los grupos Humanos. México: Limusa. (Cap. 13).
- Davidoff, L. (1989). Introducción a la psicología. México: Mc. Graw Hill. (pp. 333-334, 397,409-415,504.649-652).
- Davis, K. (1986). El comportamiento humano en el trabajo. Sexta edición. México: Mc. Graw Hill. (Sección 2, Cap. 7), (pp. 307-314).
- Davis , K. y Newstrom W. J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. México: Mc. Graw Hill. (pp.101,337-345,408,410 y 446-453).
- Domínguez, T. B. y Olvera, L. Y. (2000). Inhibición y revelación de secretos bloqueadores de la consciencia, su impacto en los cambios psicofisiológicos, emocionales e inmunológicos. (Proyecto PAPIME No. 10. 13 y 17) México: D.G.A.P.A., U.N.A.M.
- Dupont, M.A. (1999). Manual clínico de ansiedad. México: JGH (Cap. 10, 18, 19, 20 y 21).
- Fiedler, E.F. y Chemers, M. M.(1989). Liderazgo y administración efectiva. Segunda edición. México: Trillas. (177 p.)
- French, L. W. y Bell, H. C.(1981). Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. México: Diana. (pp.91, 147, 182 y 186)
- French, P.R.J. y Raven, B.(1971). Bases del poder social. En Cartwright, D. y Zander, A. (Ed.) Dinámica de grupos(Cap.20) México: Trillas (Trabajo original publicado en 1959).
- Freud, A. (1986). El yo y los mecanismos de defensa. México: Paidós. (pp.51-62).
- Gardiner, Ma. y Trigemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female. Journal of occupational organizational psychology. 72 (3). 301-316.
- Gross, D. R.(1998). Psicología de la ciencia y de la mente. México: Manual Moderno. Segunda Edición. (pp.100-102).
- Gutiérrez, R. (1992). " Escala actitudinal de liderazgo directivo y grupal " con subescalas de Likert y diferencial semántico.
- Gutiérrez, S. R. (1985). Introducción a la ética . Décimo séptima edición. México: Esfinge. (Cap. 35).
- Gutiérrez, R. y Ostermann, R. (1994). "Encuesta SWS- Survey de estrés, salud mental y trabajo".

Gutiérrez, R., Ito, E., Contreras- Ibañez y Atenco, F. (1995). Validez del constructo de las escalas de salud mental del SWS. Revista Psicología y Salud. 6.

Gutiérrez, R. (2001). Obtención de baremos del SWS-Survey para uso diagnóstico de niveles de estrés en población económicamente activa. Ponencia en el Congreso de Responsabilidad y Proyectos de Investigación del Comité de Ciencias Humanas de la Conducta realizado en Veracruz, Veracruz en Marzo.

Haire, M., Ghhiselli, E. y Porter, L. (1976) Actitudes de los directivos. Segunda edición. Madrid: Marova. (Cap. 2)

Hellriegel, D., Slocum, W. J., Woodman, W. R (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson. (Parte 2, Cap. 9 y 11).

Hernández, M. M.(2001) Trastornos neuróticos secundarios a situaciones estresantes y somatomorfos. Tratado de Medicina Práctica. Medicine. 36 (Psiquiatría II), 41-65.

Herzberg, F. (1971) Work and the nature of man. U.S.A.: The World Publishing Co. (Cap. 6)

Hicks, H. G. (1987). Administración. México: C.E.C. (pp. 55, 71, 116).

Hodgetts, M. R. y Altman, S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: Mc. Graw Hill. (pp.12, 13, 95-118, 149-169, 192).

Ivancevich, M. J. y Mattenson, T. M. (1989). Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial. México: Trillas. (pp.155y156).

Jacobson, E. (1988). Progressive relaxation: A physiological and clinical investigation of muscular states and their significance in psychology and medical practice. Chicago University. (494p.).

Kast, E. F. y Rosenzweig, E. J. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. Cuarta edición. México: Mc. Graw Hill. p.645

Katz, D. y Kahn, I. R. (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas. (Cap.11).

Lawler, E. E.(1990). Doing research that is useful for theory and practice.U.S.A.: Jossey-Bass Publishers. (Cap. 1,5, 8 y 9).

Lazarus, S. R. y Folkman, S. (1991) Estrés y procesos cognitivos. México: Ediciones Roca. (392p.)

Lewin, K.(1988) La teoría del campo en la ciencia social. España: Paidós. (Cap. 9).

Likert, R. (1986) Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas. (363p.).

Lippitt, R. y White, R. (1971) Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales. En Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) Dinámica de grupos. (Cap. 25). México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1960).

Lizano, M. M. y Domínguez, T. B. (1997) Examinando la utilidad teórica y clínica de la escritura sobre experiencias emocionales. México: Facultad de Psicología, U.N.A.M.

Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales. Cuarta Revisión. (DSMIV) (1995) Barcelona: Masson.(pp. 434-444).

Maquiavelo, N. (1987). El príncipe. Octava edición. México: Editores Unidos. (p. 107).

Mascaraua, O. V. E. (1990). Liderazgo como una necesidad de modernización ante el desarrollo de las organizaciones. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología, U. N. A. M. (pp.33-37).

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Tercera edición. Madrid: Díaz de Santos. (Cap. 2).

McClelland, D.C. (1989). El estudio de la motivación humana. Madrid: Narceo. (642 p.).

McGrath, E. J. (1970). Social and psychological factors in stress. Illinois: Holt, Rinehart and Winston, Inc.(Cap. 2, 3, 14 y 15).

McGregor, D. (1985) El aspecto humano de las empresas. México: Diana. (235 p.).

McKay, M. Davis. M. y Fanning, P. (1988). Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. México: Roca. (Cap. 6), (pp. 89 - 103).

Meichenbaum, D. (1985) Manual de inoculación de estrés. España: Martínez Roca. (115p.).

Michel, G. (1974) Ecología de la organización. Segunda edición. México: Trillas. (pp.106-135).

Morris, Ch. (1992). Psicología. Un nuevo enfoque. Séptima Edición. México: Prentice Hall. (Cap. 16) (pp.323- 333).

Moscovici, S. (1988). Psicología social II: Pensamiento y vida social, psicología social y problemas sociales. México: Paidós. (pp. 415- 438).

(81)

- Neffa, J.C. (1981).Proceso del trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del tabajo. México: INET. (Cap.4).
- Orlandini, A. (1999).El estrés. Qué es y cómo evitarlo. Segunda Edición. México: F.C.E. (Cap. 2, 3, 4, 5 y 11).
- Perry- Jenkins, M.; Repetti, R. L.; Rena, L. y Crouter, A. C. (2000). Word and family in the 1990s. Journal of Marriage & Family. 62, (4), 981.
- Ramírez, S. (1988) Infancia es destino. Décima edición. México: Siglo XXI. (216p.)
- Reyes, P. A. (1990) Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda Parte. México: Limusa. p.212.
- Robbins, S. P. (1987a). Administración. Teoría y práctica. México: Prentice Hall. (Cap. 15), (p. 169).
- Robbins, S. P. (1987b). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.(Cap. 11).
- Rodil, U. F. y Mendoza, T. F. (1979). Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas. (pp.32, 34, 42, 47, 64, 121, 131).
- Rodríguez, E. (1988). Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas. Segunda edición. México: Manual Moderno. (pp. 45-53).
- Rodríguez, F. A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. México: Pirámide. (Cap.1. 2,3,5,6,7.13,15,17).
- Rosseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology. 48, 515-546.
- Rosenzweig, R.M. y Leiman I. A. (1995) Psicología fisiológica. Segunda edición. México: Mc. Graw Hill. (pp. 629-638).
- Ruiz, A. E. (1993) Teología moral III. La vida humana. México: Departamento de Ciencias Religiosas. Licenciatura de Teología de UIA.(pp.180-190)
- Sampieri, H. R., Collado, F. C. y Lucio, B. P. (1998). Metodología de la investigación. Segunda edición. México: Mc. Graw Hill. (481 p.).
- Sánchez, A. J. (1991). Introducción a la sociología de Max Weber. México: Colofón. (p. 152).

Schein, H. E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall. (pp. 49, 50, 64, 65, 107-130, 193-184)

Sexton, P. W. (1994). Teorías de la organización. México: Trillas.(pp. 38, 374-381).

Siegel, S. (1972). Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta. Segunda edición. México: Trillas.(337p.)

Spiegel, R. M. (1991). Estadística. Segunda Edición. México: Mc. Graw Hill. (556p.)

Stodgill, R. M. (1974). Handbook of leadership. N.Y.: Free Press Inc.

Valderrama, I. P, Vázquez, H. R.E. y Liceaga, A. E. (1989). Manual para el control del estrés. Para especialistas de la salud. Relajación muscular progresiva. México: Facultad de Psicología,U.N.A.M.

Valdés, M. y De Flores, T. (1990). Psicobiología del estrés. Conceptos y estrategias de investigación. España: Martínez Roca.(Cap. 1).

Von Onciul, J. (1996). Stress at work. British Medical Journal. 313 (7059), 745-749.

Vroom, H. V. (1979). Motivación y alta dirección. México: Trillas. (Cap. 16.)

Weick, K.E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology. 50, 361-386.

Wexley, K. N. y Yukl, G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. México: CECSA. (pp. 59, 149, 219, 332, 461-487 ,553-586)

Wolpe, J. (1969) The practice of behavior therapy. New York: Pergamon press. (pp.91-168).

APÉNDICES

- Escala actitudinal de estilos de liderazgo para nivel directivo y grupal de Gutiérrez, R. (1992).
- Encuesta SWS-Survey de estrés, salud mental y trabajo de Gutiérrez, R. y Ostermann, R. (1994).
- Organigrama de la empresa.

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL DIRECTIVO

PRESENTACIÓN

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

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

Esta escala se ha aplicado en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en éste último el proyecto fue patrocinado por CONACYT.

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

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

No es importante conocer las respuestas de ninguna persona en lo particular. Solamente importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

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

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

Su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de éste proceso social en las organizaciones.

No. de Folio: _____

INSTRUCCIONES

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

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

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad

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

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

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

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

185

Recuerde esta clave:

- T.A. Totalmente de acuerdo
- A. De Acuerdo
- I. Indeciso
- D. Desacuerdo
- T.D. Totalmente Desacuerdo

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

Recuerde esta clave:

- T.A. Totalmente de acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D Desacuerdo
- T.D. Totalmente Desacuerdo

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

22.- Los jefes son insustituibles.

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

187

Recuerde esta clave:

- T.A. Totalmente de acuerdo
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D Desacuerdo
- T.D. Totalmente Desacuerdo

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

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

Marque su ubicación en la siguiente escala.

Considero que como jefe soy :

Agradable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Desagradable

Pasivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Activo

Eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ineficiente

Antipático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Simpático

Valorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no valorado

Ineficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Eficiente

Modesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vanidoso

Inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Superior

Honesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Corrupto

Débil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fuerte

Capaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Incapaz

Inseguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Seguro

Bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Malo

Estricto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Flexible

Amable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Déspota

Intolerante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tolerante

Justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Injusto

Hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | torpe

Comprensivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incomprensivo

Poco convincente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Persuasivo

Preparado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | improvisado

no carismático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Carismático

Responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irresponsable

Tímido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sociable

189

| | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| Permisivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Intransigente |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---------------|

| | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| Inaccesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Accesible |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|

| | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| Meticuloso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Descuidado |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|

| | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| Formal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Informal |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|----------|

| | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| Innecesario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Necesario |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|

| | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Respetuoso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Irrespetuoso |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|

| | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| Desorganizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Organizado |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|

| | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| Ético | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no ético |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|----------|

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

061

ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL GRUPAL

PRESENTACIÓN

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

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

Esta escala se ha aplicado con fines de investigación, en muestras de directores generales de instituciones de la Iniciativa Privada y del Sector Público; en éste ultimo, el proyecto fue patrocinado por CONACYT.

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

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

No es importante conocer las respuestas de ninguna persona en particular, por lo que usted deberá contestar con toda confianza. Solamente importa detectar PATRONES GRUPALES de respuestas asociados a estilos de liderazgo.

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

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

Su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de éste proceso social en las organizaciones.

No. de Folio _____

INSTRUCCIONES

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

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

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad

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

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

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

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

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A. De Acuerdo
I. Indeciso
D. Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

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

| T.A. | A | I | D | T.D. |

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

22.- Los jefes son insustituibles.

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

661

Recuerde esta clave:

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

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

1/10

Recuerde esta clave:

T.A. Totalmente de acuerdo
A De Acuerdo
I Indeciso
D Desacuerdo
T.D. Totalmente Desacuerdo

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

T.A. | A | I | D | T.D.

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

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

Marque su ubicación en la siguiente escala.

Yo como empleado me considero:

Agradable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Desagradable

pasivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | activo

eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ineficiente

antipático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | simpático

valorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no valorado

modesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | vanidoso

inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | superior

honesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Corrupto

débil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fuerte

capaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Incapaz

inseguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Seguro

bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Malo

estricto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Flexible

amable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Déspota

intolerante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tolerante

justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Injusto

hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | torpe

comprensivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incomprensivo

561

poco convincente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | persuasivo

preparado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | improvisado

no carismático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | carismático

Responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irresponsable

Tímido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sociable

Permisivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | intransigente

Inaccesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | accesible

Meticuloso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | descuidado

formal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | informal

innecesario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | necesario

respetuoso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irrespetuoso

desorganizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | organizado

ético | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no ético

Ahora le pedimos que ubique dentro de la escala al jefe de su departamento. Esta información es totalmente confidencial y su jefe nunca tendrá acceso a ella.

Considero que el jefe es:

Agradable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Desagradable

pasivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | activo

eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ineficiente

antipático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | simpático

valorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no valorado

modesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | vanidoso

inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | superior

honesto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Corrupto

débil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Fuerte

capaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incapaz

inseguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Seguro

bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Malo

estricto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Flexible

amable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | déspota

intolerante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | tolerante

justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Injusto

hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | torpe

comprensivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | incomprensivo

poco convincente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | persuasivo

preparado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | improvisado

no carismático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | carismático o

responsable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irresponsable

tímido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | sociable

permisivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | intransigente

inaccesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | accesible

meticuloso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | descuidado

formal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | informal

innecesario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | necesario

respetuoso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | irrespetuoso

desorganizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | organizado

ético | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | no ético

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

tb1



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

AVALADA POR LA FEDERACIÓN MUNDIAL DE SALUD MENTAL (WFMH)

SWS—SURVEY—forma GP^(C) (MÉXICO)

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

FDU
FADLIGH
DICKINSON
UNIVERSITY

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).

NOMBRE: _____ D: _____ S: _____ P: _____
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 D 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 impaciento 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.- Oigo 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 |

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

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

SECCION II

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

SECCION III

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

SECCION IV

- 76.- Ignoro lo que va a pasar en el trabajo A B C D
 77.- La gente con quien trabajo, no se interesa por mí A B C D
 78.- Es probable que los jefes me hagan daño A B C D
 79.- Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero A B C D

1949

| Nunca | B Casi Nunca | C Ocasionalmente | D Frecuentemente | E Muy Frecuentemente | |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|----------------------|---|
| 90.-Disfruto de herirme a mí mismo(a), o a otros | A | B | C | D | E |
| 91.-Me rindo fácilmente y evado los conflictos | A | B | C | D | E |
| 92.-Soy popular en mi comunidad | A | B | C | D | E |
| 93.-Cuando hay problemas de trabajo, trato de resolverlos en equipo | A | B | C | D | E |
| 94.-Me siento adaptado(a) a mi familia y amistades | A | B | C | D | E |
| 95.-Mi trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido | A | B | C | D | E |
| 96.-Algunas personas con quienes trabajo, son mis mejores amigos | A | B | C | D | E |
| 97.-Donde vivo las cosas van mal y no mejoran | A | B | C | D | E |
| 98.-Investigo y ensayo cosas nuevas | A | B | C | D | E |
| 99.-Me siento mal y sin esperanza de mejorar | A | B | C | D | E |
| 100.-Mis problemas familiares van más allá de lo que puedo soportar | A | B | C | D | E |
| 101.-Disfruto de cantar, silbar y/o bailar | A | B | C | D | E |
| 102.-Pienso que en el trabajo fracaso porque tengo mala suerte | A | B | C | D | E |
| 103.-Tengo que estar separado(a) de mi familia y de los que quiero | A | B | C | D | E |
| 104.-Me es fácil relajarme, jugar y divertirme | A | B | C | D | E |
| 105.-El trabajo me obliga a hacer cosas contrarias a mis principios | A | B | C | D | E |
| 106.-Mi fe religiosa es muy fuerte | A | B | C | D | E |
| 107.-Tengo confianza en mi habilidad | A | B | C | D | E |
| 108.-El trabajo interfiere con mis otras responsabilidades | A | B | C | D | E |
| 109.-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 enojo, 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 |

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

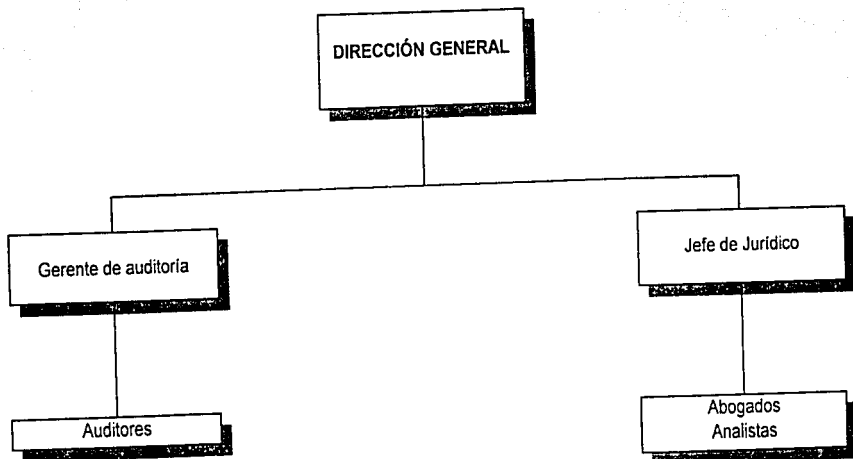
| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 141.-Siento que puedo hacer realidad todos mis sueños | A | B | C | D |
| 142.-El trabajo me ayuda a mantenerme saludable | A | B | C | D |
| 143.-En el trabajo estoy contento(a) de hacer exactamente lo que tengo que hacer | A | B | C | D |
| 144.-Mantengo la compostura en situaciones de conflicto | A | B | C | D |
| 145.-Hay conflictos donde trabajo, la gente discute y pelea | A | B | C | D |
| 146.-La vida a mi alrededor es confusa y desordenada (caótica) | A | B | C | D |
| 147.-Tengo que mentir y engañar para lograr mis propósitos | A | B | C | D |
| 148.-Estoy decidido (a) a ser el (la) mejor todo el tiempo | A | B | C | D |
| 149.-Me he tenido que cambiar de diferentes lugares en donde he vivido | A | B | C | D |
| 150.-Pienso que no puedo hacer todo lo que tengo que hacer | A | B | C | D |

SECCION VII

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

SECCION VIII

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



202

DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

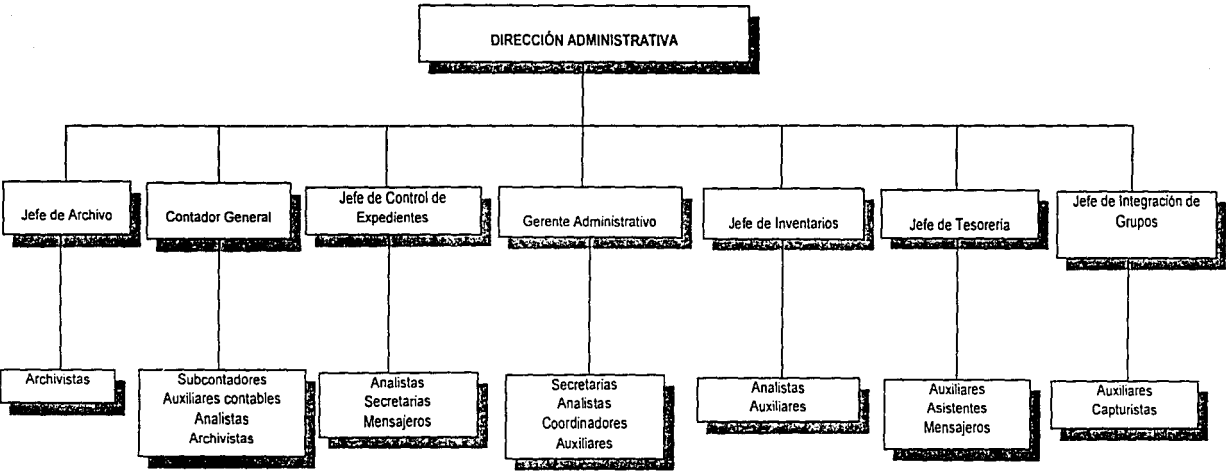
Gerente de Desarrollo
Organizacional

Analistas

Gerente de Recursos
Materiales

Recepcionistas
Mensajeros
Intendencia

203



204

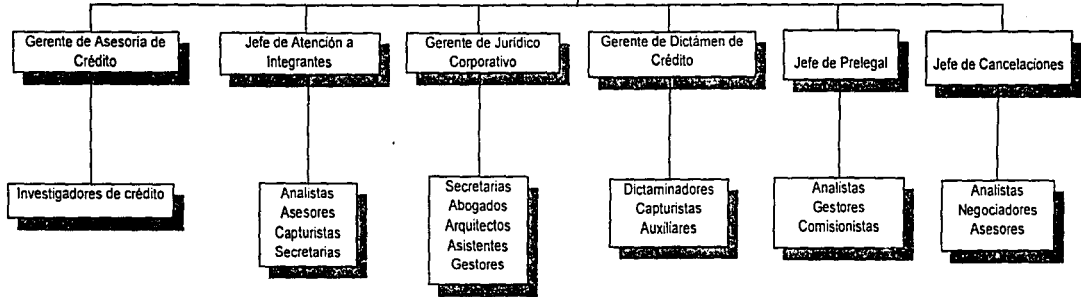
DIRECCIÓN COMERCIAL

Gerente de diseño

Diseñadores

205

DIRECCIÓN DE CRÉDITO



206