



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE ESTRÉS EN ESTUDIANTES
DE CONTADURÍA QUE TRABAJAN Y NO TRABAJAN.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

ÁLVAREZ MURILLO MARITZA.
HERNÁNDEZ MADRIGAL ALICIA YAMEL.

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

PROYECTO CONACYT 27774 H
PROYECTO DGAPA IN 305098

CIUDAD UNIVERSITARIA

2004.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

NUESTRO AGRADECIMIENTO A:

Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez.

Por ser un excelente guía, por su valiosa asesoría y por todos los conocimientos y consejos que compartió con nosotras día a día y por su apreciable tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Por enriquecer este trabajo, gracias a:

Dra. Emily Ito Sugiyama.

Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez.

Profa. Isaura López Segura.

Profa. Teresa Gutiérrez Alanís.

A los profesores Luis Felipe Blancas y Juan Manuel Dávila, por darnos las facilidades necesarias en la realización de este trabajo.

GRACIAS A DIOS:

Por brindarme la oportunidad de vivir y ser lo que soy.....

Alicia.

Por llenar mi vida de dicha y bendiciones, por haberme permitido lograr este sueño, porque sin él hubiera sido imposible de lograr.

Maritza.

Gracias:

A ti, Adriana por tu amistad incondicional,
por tu paciencia, tus consejos
y tú dulzura.....

Por enseñarnos que el ser una muñequita
es sinónimo de ser una mujer valiente,
fuerte e inteligente.

Gracias:

A mis padres (Eleazar y Lupita) por todo el apoyo y confianza que me han brindado no sólo ahora, sino a lo largo de toda mi vida y porque han sido unos padres ejemplares de los cuales me siento orgullosa.

Todo mi esfuerzo es pensando en ustedes.

A mis hermanas (Maribel y Marisela) por su presencia incondicional, por su paciencia y comprensión, por todo su apoyo y su inagotable confianza en mí; por ser las mejores hermanas del mundo.

A ti Octavio, que más que mi cuñado eres mi hermano, gracias por tu paciencia y por los ánimos que me has dado para seguir adelante.

A toda mi familia, absolutamente a toda, porque Dios me ha permitido tener a mi alrededor a personas que con sus consejos me alientan para seguir superándome.

A ti Mauricio, por ser un aliciente en los momentos más importantes de mi vida, por tu apoyo incondicional, por creer en mí, por todos los momentos de alegría y lucha juntos, por tus consejos, porque eres y siempre serás el amor de mi vida, por enseñarme a ser una mujer fuerte y segura y por enseñarme a valorar que todo lo que tenemos en la vida es a base de esfuerzos.

A ti Alicia, por ser además de mi amiga mi confidente, por la gran amistad que nos une y la emoción de trabajar en equipo. Por todos los momentos buenos y malos, tristes y alegres, por los momentos de calma y desesperación que hicieron que a base de mucho esfuerzo lográramos un mismo ideal.

A todas aquellas personas que me demostraron su apoyo, su confianza y su comprensión y que de alguna manera hicieron posible la terminación de este trabajo. Gracias a todos.

Todo mi agradecimiento:

A mis padres:

Luis y Guille por darme la libertad de elegir y brindarme su apoyo incondicional....

Este logro también es suyo. Los amo.

A mis hermanos:

Arturo, por tu compañía y tu constante lucha.

Berenice, por tus caricias siempre a tiempo.

Fernanda, por la magia de tu inocencia.

A Ricardo:

El amor de mi vida,

por ayudarme a la realización de este sueño.

A mi abuelita:

Por ser el ángel

que cuida mis pasos.

A mi tío Miguel:

Por ser como un padre

cuando más lo necesite.

A Maritza:

Mi gran amiga, por su infinito esfuerzo y dedicación.

Por compartir este logro tan anhelado.

A mis amigos:

Por aceptarme y quererme

como soy.

A todos aquellos, que de alguna forma

colaboraron con sus consejos y su apoyo

para la realización de este trabajo.

Falta página

N° 1

Índice

Resumen.....	6
Introducción.....	8
Capítulo 1	
Liderazgo	
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Definición de líder.....	11
1.2.1 Definición de liderazgo.....	12
1.3 Estilos de liderazgo.....	13
1.3.1 Estilo democrático.....	13
1.3.2 Estilo autocrático.....	14
1.3.3 Estilo laissez-Faire.....	14
1.3.4 Estilo autocrático democrático.....	15
1.4 Teorías y Modelos del Liderazgo.....	15
1.4.1 Modelo de los rasgos.....	16
1.4.2 Modelos conductuales.....	17
1.4.3 Modelo de Ohio/Michigan.....	17
1.4.4 Teorías X y Y.....	20
1.4.5 Modelo de Contingencias.....	21
1.4.6 Modelo de Fiedler.....	22
1.4.7 Modelo situacional de Hersey y Blanchard.....	24
1.4.8 Modelo trayectoria -Meta de House.....	25
1.4.9 Modelo de liderazgo Vroom-Jago.....	27
1.5 Características de un líder.....	27
1.6 Comportamiento de un líder.....	30
1.7 Liderazgo, fuentes y usos del poder.....	31
1.8 Importancia del líder.....	31

Capítulo 2

Estrés

2.1 Antecedentes.....	33
2.2 Definición.....	34
2.2.1 Eustrés y Distrés.....	35
2.3 Teorías que explican el estrés.....	36
2.3.1 Enfoque fisiológico.....	36
2.3.2 Enfoque psicológico.....	39
2.3.3 Enfoque social.....	40
2.3.4 Enfoque Cognoscitivo.....	41
2.4 Causas y consecuencias del estrés.....	42
2.4.1 Estresores organizacionales.....	44
2.4.2 Estresores individuales.....	45
2.4.3 Estresores grupales.....	46
2.4.4 Estresores del medio ambiente físico.....	47
2.4.5 Consecuencias fisiológicas.....	48
2.4.6 Consecuencias psicológicas.....	49
2.4.7 Consecuencias sociales.....	49
2.4.8 Repercusiones y costos del estrés en el trabajo.....	50
2.5 Situación laboral de los estudiantes (trabajan o no)...	51

Capítulo 3

Método

3.1 Planteamiento del problema.....	54
3.2 Objetivo.....	54
3.3 Definición de variables.....	55
3.4 Diseño Factorial.....	57
3.5 Muestra.....	57
Tabla 1	
Descripción de la muestra.....	57
3.6 Instrumentos.....	57
Tabla 2	
Baremos del SWS-Survey ©.....	59

Tabla 3

Escalas de liderazgo.60
3.7 Procedimiento.....61
3.8 Análisis de los datos.....61

Capítulo 4

Resultados

Gráfica 1.

Porcentajes de estudiantes que pertenecen
a universidades privadas y pública.....62

Gráfica 2.

Porcentajes de estudiantes hombres y mujeres
que no trabajan.....62

Gráfica 3.

Porcentajes de estudiantes hombres y mujeres que trabajan...63

Tabla 4.

Medias y desviación estándar de los estilos de liderazgo
(Estudiantes).....64

Gráfica 4.

Puntuaciones del estilo de liderazgo.....64

Tabla 5.

Medias y desviación estándar del nivel de estrés
(Estudiantes).....65

Gráfica 5.

Puntuaciones del nivel de estrés.....65

Tabla 6.

Correlaciones de Pearson entre los estilos de liderazgo.....66

Tabla 7.

Correlaciones de Pearson entre las escalas de estrés.....67

Tabla 8.

Medias y desviación estándar del estilo de liderazgo
(Universidades).....68

Tabla 9.

Puntajes que manifiestan el estilo de liderazgo en
Universidades pública y privada.....68

Tabla 10.	
Medias y desviación estándar del nivel de estrés (Universidades).....	69
Tabla 11.	
Puntajes del nivel de estrés en universidades pública y privada.....	69
Tabla 12.	
Correlaciones de Pearson entre las escalas de liderazgo y estrés.....	70
Capítulo 5	
Discusión.	71
Conclusiones y Sugerencias	75
Referencias bibliográficas	78
Anexos	81
A. Escala SWS--SURVEY de Estrés y Salud Mental.	
B. Escala Actitudinal de estilos de Liderazgo.	

RESUMEN

En la vida de toda persona, su preparación académica es tan importante como la vida laboral; es decir, estudiar es un elemento importante ya que ésta actividad le dota de conocimientos que le permitirán entender parte de su mundo o naturaleza.

Es bien conocido que hoy en día la preparación educativa es indispensable para desempeñarse adecuadamente en cualquier trabajo, lo cual hace necesario adquirir una preparación constantemente.

Por lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo describir la relación entre las variables de estrés, trabajo y liderazgo; así como analizar su incidencia e interrelación en estudiantes universitarios (n=160).

En términos de porcentaje, la muestra estuvo compuesta por el 52% de estudiantes de contaduría de una universidad pública y el 48% restante corresponde a estudiantes de contaduría de universidades privadas.

Se utilizaron la Escala SWS--SURVEY de Estrés y Salud Mental y la Escala Actitudinal de estilos de Liderazgo.

Basándonos en los resultados obtenidos, se observó que la población en general se orientó en mayor medida al estilo de liderazgo Autocrático, en segundo lugar se orientó al estilo Laissez-Faire; en tercer lugar se inclinó hacia el estilo Democrático y en cuarto lugar al Autocrático-Democrático.

La escala utilizada también permitió observar la orientación de la población hacia la satisfacción-pertenencia, la cual obtiene mayores puntajes en comparación con la comunicación en ambos grupos.

Ahora bien, la escala utilizada para determinar el estrés nos permitió observar que la mayor parte de la población presentó principalmente un nivel adecuado de Salud Mental, Apoyo personal, le siguen Apoyo en el Trabajo y Apoyo Social; posteriormente Estrés Personal, Estrés en el Trabajo, Salud Mental Deficitaria y finalmente Estrés Social.

INTRODUCCIÓN

La naturaleza del trabajo y las actividades diarias que desarrolla una persona, están cambiando con la rapidez de un torbellino. La población, al desarrollar estas acciones tales como trabajar y estudiar, pueden presentar una serie de dificultades que generan estrés. Dichas actividades las combinan con frecuencia los universitarios, ya sea por necesidad económica, superación, gusto personal, entre otras.

Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y como consecuencia, a la salud de las organizaciones.

Aunque comúnmente se considere al estrés como algo perjudicial, sin éste los individuos carecerían de motivación, pues transformado en fuerza creadora impulsa a la concreción de metas. Se ha demostrado, a través de numerosas investigaciones, 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. 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 (Rodríguez, 1988).

Por ello aún y cuando los estudiantes universitarios se encuentren en constante presión escolar y laboral es necesario lograr un equilibrio entre las acciones académico-laborales mediante un desempeño eficiente.

Otra razón de peso para que los escolares logren dicho equilibrio y así salir adelante en sus actividades diarias es la demanda que existe actualmente por encontrar buenos líderes, pues ésta se ve reflejada desde temprana edad con la competencia entre ellos, por ejemplo en trabajos escolares y organizacionales.

México es un caso palpable de la demanda de liderazgo, en comparación con 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 (Palao, 2002)

Por lo anterior es importante entender los procesos que operan nuestra realidad nacional para elegir aquellas formas de liderazgo que sean las adecuadas a los requerimientos sociales, económicos, políticos y culturales existentes (Rodríguez, 1988).

A continuación describiremos el contenido de la presente investigación, en la cual abordaremos en el primer capítulo los estilos y teorías del liderazgo, así como las características y la importancia de un líder. En el segundo capítulo las teorías que explican el estrés, además de sus causas y consecuencias. El tercer capítulo se refiere al método de investigación; el cuarto capítulo describe los resultados obtenidos y finalmente el capítulo 5 contiene la discusión, conclusiones y sugerencias.

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO

1.1 Antecedentes.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904. Los principales desarrollos en ese campo se produjeron durante la primera guerra mundial.

Entre la primera y la segunda guerras mundiales, el principal interés estuvo en identificar las características del liderazgo y de la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas (Fiedler y Chemers, 1989).

Dicho interés gradualmente cedió el camino a los problemas actuales relativos a la forma en que las personas se convierten en dirigentes.

Por lo tanto surgió cierta polémica respecto a si los líderes nacen o se hacen; Casares, (1995) menciona que el líder nace, es decir, trae genéticamente la información necesaria para desarrollar las habilidades relativas al liderazgo que se ha de ejercer. Por otra parte, el líder también aprende, pues no importa el nivel donde se esté, se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia siempre y cuando el ambiente sociocultural sea propicio.

Kossen (1995) afirma que ciertas personas parecen tener la habilidad para dirigir a otros, pero desafortunadamente, la mayoría de los buenos líderes no nacen, se hacen. Es una actitud que generalmente se desarrolla.

Se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que permitan al líder desenvolverse. Se sabe también que casi todas las cualidades de liderazgo se pueden enriquecer con la educación y la experiencia.

Para definir a un líder y determinar si éstos nacen o se hacen así como la forma en que ejerce su liderazgo, se han planteado una serie de postulados que serán abordados a continuación.

1.2 Definición de Líder.

En el caso del concepto de líder, las definiciones son múltiples y variadas, sin embargo algunas de ellas son:

El líder es la persona a quien otros quieren seguir, es aquél que atrae su confianza y su respeto así como su lealtad. Esta es ciertamente, la imagen del líder emergente "el gran hombre" que se apodera de la admiración de aquellos con los cuales trata. Son personas que generalmente se quiere emular (Hellriegel, 1999).

Un dirigente efectivo proporciona al ambiente de trabajo y a sus empleados un grado de orden y consistencia. El origen de la palabra dirigir significa "ir a la cabeza", guiar (Hellriegel, 1999).

El líder, sea formal o informal, es aquél que influye en sus seguidores para alcanzar un objetivo en una situación dada. Puede o no tener una autoridad formal, pero normalmente tiene un origen de poder (Athos y Coffey, 1978).

Fiedler (1989), después de revisar una serie de definiciones, concluye que el líder es el individuo al que el grupo otorga el papel de dirigir y coordinar las actividades relevantes o bien, quien en la ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo.

Kouzes y Posner (1997) se refieren a los líderes como seres que consiguen que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.

Los líderes son pioneros, se aventuran en un territorio sin explorar y guían a sus seguidores a metas desconocidas y nuevas. Por lo tanto, el liderazgo se relaciona con enfrentar el cambio, los dirigentes comienzan

con una dirección o visión de la forma en que pudiera verse el futuro y después desarrollan estrategias innovadoras para alcanzar esa visión.

1.2.1 Definición de Liderazgo.

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones.

En general, se pueden considerar cinco grandes categorías del concepto.

1. El líder como la persona central de un grupo, que es el miembro que más comunicaciones emite y recibe, lo que constituye el punto focal del mismo.
2. Se define como la persona preferida de un grupo. Son aquellas personas con las cuales la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar una determinada tarea.
3. El líder como el miembro de un grupo con mayor capacidad para conducirlo hacia sus objetivos y de desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común.
4. El que recibe el cargo de dirigente de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas.
5. Es quien tiene la capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo.

Finalmente una de las definiciones más acertadas de las antes mencionadas y considerada como una mezcla dentro de la tercera y la última categoría es la que plantea Stogdill (1948) (citado en Hodgetts 1989) quien manifiesta que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo y encaminarlos a establecer y alcanzar metas.

1.3 Estilos de Liderazgo.

Con el término estilo, generalmente se alude a una serie de comportamientos relativamente duraderos, los cuales son características del individuo, independientemente de la situación.

De tal forma que el estilo de dirección, como se le denomina comúnmente a este término, no puede distinguirse de las características del liderazgo que ejerce el dirigente.

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

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

Un cuarto estilo es el Autocrático-Democrático, que es también una variante de los estilos.

1.3.1 Estilo Democrático.

El líder toma parecer en las decisiones con el grupo de trabajo, mantiene un ambiente de armonía y confianza, sugiere las alternativas para trabajar, fomenta la participación del grupo o bien, permite a los miembros que trabajen de la mejor forma para cumplir las tareas.

Este estilo de líder se muestra objetivo y les da libertad de mejorar las relaciones de trabajo, es un líder que tiene presente las metas de la organización y las de los subordinados.

Este tipo de liderazgo utiliza el elogio para enseñar los métodos, los medios, los criterios y los procedimientos para realizar una tarea utilizan la decisión del grupo y la mayoría de votos.

Cuando el grupo de trabajo no está dispuesto o preparado para asumir una responsabilidad, la actitud del grupo se torna en inconformidad e insatisfacción, lo cual provoca bajas en la productividad.

Por otra parte, cuando los líderes ejercen el estilo democrático y éste es aceptado satisfactoriamente por el grupo, generalmente se reacciona en forma diferente mostrando satisfacción, entusiasmo, rendimiento, y aún en casos donde el líder abandone temporalmente al grupo, éste continúa trabajando (Cartwright y Zander, 1985).

La efectividad depende de que los subordinados acepten su responsabilidad y muestren iniciativa, sin importar la complejidad y el tipo de tarea a realizar (Fiedler y Chemers, 1989).

1.3.2 Estilo Autocrático.

Es quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos.

En este estilo de liderazgo, se utiliza el manejo absoluto del poder, otorgando seguridad. Existen metas y control de los medios para realizar el trabajo por parte de los empleados (Cartwright y Zander, 1985).

Sin embargo, las desventajas de este estilo pueden ser la dependencia y la sumisión de los subordinados por lo tanto, existe menor individualidad, menor responsabilidad y mayor evasión del poder.

Cuando el líder no está presente, el equipo deja de trabajar, y en caso de haber desintegración del grupo se presenta la conducta denominada "chivo expiatorio" que es la concentración de la agresión en un miembro único del grupo (Cartwright y Zander, 1985).

1.3.3 Estilo Laissez - Faire.

El líder delega responsabilidades y toma de decisiones al grupo, y su participación es mínima.

Concede absoluta libertad para las decisiones individuales o de grupo, no participa en las decisiones, sino para proporcionar información cuando se la piden y no hace ningún esfuerzo para propiciar la toma de decisiones o la realización del trabajo, en cierto sentido, el líder cede el poder y el control a sus subordinados (Miner, 1985).

Este estilo de liderazgo, a diferencia del autocrático y democrático, produce menos concentración en el trabajo y una calidad del mismo más pobre que los otros.

Este líder no toma la iniciativa en las metas y los medios para el logro de los objetivos, independientemente de que se lleguen a plantear, el hecho de que el líder no proporcione sugerencias para lograr los objetivos produce una desorganización, menor eficiencia, insatisfacción, desaliento e irritabilidad de los seguidores, dado que nadie sabe qué hacer ni qué esperar del trabajo grupal (Keith y Newstrom, 1999).

1.3.4 Estilo Autocrático-Democrático.

El líder tiende a parecerse al demócrata pero no puede lograrlo por su falta de madurez afectiva y por su profunda actitud en relación con la autoridad; tratando de convencer, experto en el empleo de los procedimientos más eficaces que permitan dar a un grupo la ilusión de cierta autonomía, en el mejor de los casos sólo es un hábil manipulador.

A continuación se expondrán las teorías que abordan el liderazgo, desde sus diversos enfoques.

1.4 Teorías y Modelos del Liderazgo.

- Modelo de los Rasgos.
- Modelos Conductuales.
- Modelo de Ohio/Michigan.
- Teoría X y teoría Y.
- Modelos de Contingencias.
- Modelo de Contingencia de Fiedler.
- Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.

- Modelo Trayectoria Meta-House.
- Modelo de Liderazgo de Vroom y Jago.

1.4.1 Modelo de los Rasgos.

Hay muchas teorías sobre el surgimiento de líderes en el seno de los grupos. El primer enfoque tiene como fundamento el establecer que los líderes son personas extraordinarias que presentan ciertas características, que asumen posiciones de influencia y luego moldean los eventos (Hellriegel, 1999).

El modelo de los rasgos se basa en las características observadas de muchos líderes.

Las relaciones resultantes de las características impulso, originalidad, energía, extroversión, introversión, etc. se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.

Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades y quizá incluso, características de personalidad diferentes de los líderes menos efectivos.

Sin embargo, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo al menos por tres razones:

Primera, aunque se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos. De hecho, la lista de los rasgos de personalidad nunca termina.

La segunda crítica del modelo de los rasgos relaciona las características físicas, como la altura el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud, con el liderazgo eficaz. Por último, la mayor parte de estos factores se ha relacionado con exigencias de las situaciones que afectan en forma importante la eficacia de un líder.

1.4.2 Modelos Conductuales.

Los modelos conductuales centran su atención en lo que en realidad hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Estos modelos sugieren que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los grupos al logro de sus metas en dos formas:

- 1) A través de relaciones centradas en la tarea donde los integrantes dirigen su atención a la calidad y la cantidad del trabajo logrado.
- 2) Por medio de la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales, alentándolas y proporcionándoles un reforzamiento positivo (Hellriegel, 1999).

1.4.3 Modelo de Ohio/Michigan

El mayor número de estudios de la conducta de los líderes proviene del programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, que se inició a finales de la década de los años cuarenta bajo la dirección de Ralph Stogdill. Esa investigación se encaminaba a la identificación de los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y las organizaciones.

Estos esfuerzos dieron como resultado la identificación de dos dimensiones de la conducta del líder:

Consideración y estructuración.

La consideración, es el grado en que los líderes tendrán relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación en dos sentidos, respeto por las ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos.

Los líderes con este estilo se empeñan en la satisfacción de las necesidades del empleado.

Por lo común encuentran tiempo para escuchar y están dispuestos a aplicar cambios, buscar el bienestar personal de los empleados y son amistosos y accesibles. Un alto grado de consideración indica cercanía psicológica entre el líder y los subordinados; un grado bajo muestra mayor distancia psicológica y un estilo de liderazgo más impersonal (Robbins, 1998).

La estructuración, es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados con el fin de lograr las metas de la organización.

Los líderes con este estilo insisten en la dirección de las actividades del grupo a través de la planeación, la transmisión de información, la programación la asignación de tareas, la insistencia en los límites de tiempo y las direcciones.

Estos líderes mantienen normas definidas de desempeño y piden a los subordinados seguir reglas estandarizadas (Robbins, 1998).

En resumen, los líderes con un alto grado de estructura de iniciación se preocupan por cumplir tareas dando órdenes y esperando que se cumplan.

Los investigadores de la universidad estatal de Ohio sospecharon que el comportamiento del líder no solo se relaciona con las mediciones indirectas de desempeño, por ejemplo ausentismo, quejas y rotación sino también con las medidas directas del desempeño, como el número de unidades producidas.

Lo anterior, indica que la productividad individual recibe la influencia de otros factores, entre ellos:

1. La posición social del empleado dentro del grupo.
2. La tecnología usada.
3. Las expectativas del empleado, de un cierto tipo de liderazgo.
4. Las recompensas psicológicas del empleado por trabajar con un tipo en particular de líder.

La principal deficiencia de la investigación de la Universidad estatal de Ohio radica en la atención limitada que dio a los efectos de la situación sobre el estilo de liderazgo. Prestó mucha atención a las relaciones entre el líder y los integrantes de una organización pero poca a la situación en que suceden las relaciones. (Robbins, 1998).

Algunos estudios sobre el liderazgo emprendidos en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos parecidos, los cuales eran:

Encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones en la conducta del líder, llamándolas "líder orientado a los empleados" y "líder orientado a la producción".

La descripción de los líderes orientados a los empleados correspondía a la de una persona que concede importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros.

Por otra parte, los líderes orientados a la producción suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

Su gran preocupación es terminar las actividades de su grupo y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar ese fin.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan estaban a favor de los líderes que observaban una conducta orientada a los empleados.

Los líderes orientados a los empleados estaban asociados a mejor productividad de grupo y mayor satisfacción laboral, mientras que los líderes orientados a la producción estaban ligados a una menor productividad de grupo y menor satisfacción laboral (Hellriegel, 1999).

Estos dos estilos parecen ser independientes uno del otro pero no necesariamente deben verse como los extremos de un continuo.

Es importante considerar que tanto se debe tomar en cuenta los factores situacionales, como los culturales, económicos, sociales, políticos, etc. Así como las características de la personalidad del empleado.

1.4.4 Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos.

Presentó dos grupos opuestos de suposiciones a los que llamó Teoría "X" y Teoría "Y", que marcan los extremos de los estilos de liderazgo.

La teoría "X" es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos. Se asume que a la mayoría de las personas les disgusta trabajar e intentarán evitarlo tanto como puedan.

En este contexto se cree que los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tiene pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe así mismo como relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio.

Las retribuciones comunes son incapaces de vencer este natural disgusto por el trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados a ejercer presión, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio.

En esta teoría los dirigentes creen que lo que principalmente motiva a las personas es el dinero, además de que se muestran renuentes a cooperar y poseen deficientes hábitos de trabajo.

Estos dirigentes tienden a utilizar un estilo de liderazgo directivo, le dicen a las personas lo que tienen que hacer, dirigen mediante el recurso de indicar a las personas lo que se espera de ellas, de instruir las en el desempeño de sus labores, de insistir en que cumplan ciertas normas y de comprobar que todos se percaten de quién es el jefe (Hellriegel, 1999).

Por el contrario, la teoría "Y" implica una perspectiva más humanística, se apoya en el supuesto de que las personas no son inherentemente perezosas.

Todo aparente indicio en este sentido es producto de las experiencias de las personas con las organizaciones, de modo que si los directivos de las empresas ofrecen el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades, el trabajo se volverá para éstos tan natural como la diversión, el reposo y el relajamiento.

En conformidad con los supuestos de la teoría "Y", los dirigentes de las compañías piensan que los empleados harán uso de la auto dirección y el auto control en beneficio de los objetivos cuyo cumplimiento se les ha encomendado.

En consecuencia, es responsabilidad de la dirección brindar un entorno en el que les sea posible a los individuos desempeñar en su trabajo todas sus potencialidades (Hodgetts, 1989).

De acuerdo con esta teoría, las personas trabajan con ahínco, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas, los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo, consultan a sus subordinados antes de actuar, les piden opiniones y los alientan a participar en la planeación y en la toma de decisiones.

En resumen, la teoría X ve al individuo como un ser perezoso, no creativo y que requiere ser empujado; mientras que la teoría Y considera al ser humano como dueño de un gran potencial, y si la administración maneja la situación de manera apropiada, puede canalizar este potencial hacia la obtención de las metas de la organización.

1.4.5 Modelos de Contingencias.

Los modelos de contingencias proponen que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable de la situación.

1.4.6 Modelo de Contingencia de Fiedler.

Fred Fiedler desarrollo el primer modelo de contingencias del proceso del liderazgo. El modelo de contingencias de Fiedler especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y del grado en el que el líder controla e influye sobre la situación.

Las tres variables de contingencia del modelo son ambiente del grupo, estructura de la tarea y la posición de poder del líder.

Ambiente de grupo

La aceptación del líder por parte del equipo se llama ambiente del grupo. Un líder aceptado por sus empleados inspira lealtad y necesita pocos indicadores de jerarquía para lograr que se comprometan con una tarea.

Estructura de la tarea

La medida en que desarrollan los empleados la tarea, rutinaria o no, constituye el grado en que existe estructura de la tarea. Una tarea rutinaria seguramente tendrá metas definidas con claridad, consistirá de tan solo unos cuantos pasos o procedimientos, será verificable y tendrá una solución correcta.

Al otro extremo se encuentra la tarea que no es rutinaria por completo. En esta situación, el líder quizá no sepa más acerca de la manera de realizar la tarea que los propios empleados.

Es posible que esa tarea carezca de metas claras o sean cambiantes y existan múltiples rutas para su logro; la tarea no puede hacerse de manera mecánica".

Poder del líder

El grado en que el líder posee poder de recompensa, coercitivo y legítimo se conoce como posición de poder. En la mayor parte de las organizaciones de negocios, los líderes tienen autoridad para contratar, castigar y despedir empleados.

Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) para medir el estilo de liderazgo, las calificaciones se obtienen cuando se pide a los empleados que primero piensen en todas las personas con las que han trabajado más y luego identifiquen a la persona con la que han trabajado menos.

El sujeto califica entonces al compañero de trabajo menos preferido con un conjunto de 18 escalas, cinco de las cuales son las siguientes: Agradable - Desagradable, Amistoso - No amistoso, Acogedor - Repulsivo, Relajado - Tenso.

Fiedler sugiere que si los líderes de CTMP bajo o alto son más eficaces depende del grado en que la situación permite al líder influir sobre los demás.

El modelo de contingencia de Fiedler tiene varias limitaciones.

En especial, los críticos han objetado el uso del compañero de trabajo menos preferido argumentado que se necesitan mejores medidas de las conductas del líder.

Del CTMP se ha dicho que es un concepto de una sola dimensión; es decir, implica que, si la gente está muy motivada para realizar las tareas, sí se preocupa por las relaciones con los empleados y viceversa.

Se han objetado las suposiciones de Fiedler sobre el hecho de que la calificación de CTMP de una persona se mantiene constante a lo largo del tiempo y de que existen pocas probabilidades de que cambie.

Además, el modelo de Fiedler no toma en consideración que los líderes influyen tanto sobre la estructura de la tarea como sobre el ambiente del grupo gracias al conocimiento de la situación.

Por lo tanto, debido al que el líder es capaz de cambiar la tarea, ésta no es una variable de contingencia en el modelo. La naturaleza de una tarea puede determinarse, al menos en parte, por el estilo del líder.

A pesar de estas limitaciones, el modelo de contingencias de Fiedler tiene tres implicaciones importantes para los líderes.

Primero, tanto los líderes motivados por las relaciones como por las tareas se desempeñan bien en ciertas situaciones, pero no en otras personas con rendimiento notable en un nivel que reciben un ascenso tal vez fracasen en el nivel superior debido a que su estilo de liderazgo no esta de acuerdo con las exigencias de la situación.

Segundo, la efectividad de los líderes depende de la situación. Por lo tanto, una organización afecta la efectividad de un líder con un grupo si cambia el sistema de recompensas o modifica la situación en sí misma.

Tercero, los mismos líderes son capaces de alterar su situación.

1.4.7 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.

Se basa en la cantidad de conductas de relación y de tareas que el líder aporta en una situación. A su vez, la cantidad de conductas de relación o de tarea se basa en la disposición del seguidor.

El comportamiento de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a cabo. Los líderes que utilizan la estructura del comportamiento de tarea controlan y supervisan de cerca la conducta de sus seguidores.

El comportamiento de relación señala el grado en el que un líder escucha, brinda apoyo y estímulo y hace que participen los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

El modelo identifica cuatro estilos de comportamientos del líder.

El estilo explicativo

Brinda instrucciones claras y específicas. Debido a que los seguidores no pueden o no se hayan dispuestos a realizar la tarea, se necesita una dirección específica y supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a los subordinados qué hacer y cómo realizar las tareas diversas.

El estilo de convencimiento

Es más eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aun no son capaces de realizar las tareas. El estilo de convencimiento ofrece al mismo tiempo comportamientos de tarea y de relación. Este estilo 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.

El estilo participativo

Funciona mejor cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no están 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.

El estilo de delegación

Brinda pocos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas.

1.4.8 Modelo Trayectoria-Meta de House.

El modelo Trayectoria-Meta de House sugiere que, para ser eficaz, el líder seleccionará un estilo que aumenta la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño.

House cree que un líder es capaz de hacerlo y motivar a los empleados si aclara la naturaleza de la tarea, reduce los obstáculos para la conclusión exitosa de la misma y aumenta las oportunidades de que los trabajadores obtengan satisfacción laboral, los empleados estarán satisfechos con sus trabajos en la medida que su desempeño conduzca a recompensas a las que den un valor alto.

El modelo identifica cuatro estilos de comportamientos del líder.

Liderazgo de apoyo

Se refiere a tomar en consideración las necesidades de los empleados, mostrar preocupación por su bienestar y crear un ambiente amistoso en el equipo de trabajo. Este comportamiento es similar al estilo de consideración que identificaron los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio (Hellriegel, 1999).

Resulta apropiado cuando los empleados tienen una tarea tediosa, el líder puede hacer más agradable el desempeño de la tarea si toma en consideración y apoya las necesidades de los empleados.

Liderazgo directivo

Consiste en que los integrantes conozcan qué se espera que lleven a cabo, darles asesoría específica, solicitarles que se apeguen a las normas y reglamentos, programar y coordinar su trabajo y establecer estándares de desempeño. Este comportamiento es similar al estilo de estructuración identificada por los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio (Hellriegel, 1999).

Es ideal para tareas con muy poca estructuración y no rutinarias. Los líderes directivos ayudan a los empleados a enfrentar la incertidumbre de la tarea y a aclarar las rutas a seguir para lograr satisfacción y desempeño laboral.

Liderazgo participativo

Es el que invita a consultar con otros y evaluar sus opiniones y sugerencias al tomar decisiones.

Permite compartir información, poder e influencia entre los directivos y los empleados, cuando la tarea es clara, es posible que los líderes participativos contribuyan a la satisfacción y mejora (Hellriegel, 1999).

Liderazgo orientado al logro

El líder establece metas desafiantes, busca mejorar en su trabajo, insiste en la excelencia del desempeño y muestra un alto grado de confianza en que los integrantes asumirán la responsabilidad de tareas complejas y lograrán estándares de desempeño alto (Hellriegel, 1999).

1.4.9 Modelo de liderazgo de Vroom y Jago.

Victor Vroom y Arthur Jago desarrollaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones y la elección del estilo de liderazgo.

Éstos advirtieron que las situaciones de resolución de problemas difieren en estructura, costos e información, de manera que tras determinar el tipo de problema que se enfrenta, se ofrecen lineamientos para seleccionar un enfoque más autocrático o más consultivo según corresponda. Las opciones son:

Autocrático I: El líder resuelve individualmente el problema, utilizando la información ya disponible.

Autocrático II: Obtiene información de los subordinados y luego decide.

Consultivo I: Explica el problema a cada uno de los subordinados, de quienes obtiene ideas antes de decidir,

Consultivo II: Se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema y obtener aportaciones y después decide.

Grupal II: Comparte el problema con el grupo y facilita una discusión de opciones y el acuerdo grupal sobre una solución (Keith y Newstrom 1999).

1.5 Características de un Líder.

Las características de un líder están en función de las propias necesidades de la organización. Las buenas formas de manejo y las aptitudes no se dan de la noche a la mañana, sin embargo, pueden ser detectadas las cualidades del líder que le harán prosperar en su trabajo para alcanzar la excelencia.

Entre las características deseables a encontrar en un líder se encuentran:

Honestidad e Integridad.

Son, sin duda, valores en todos los individuos, incluso los seguidores, pero poseen un significado especial en cuanto a los rasgos de los líderes.

Los estudios demuestran que sin honestidad, toda la actividad del liderazgo se ve debilitada.

La honestidad se define como la condición de ser veraz, de abstenerse de apelar al engaño y la integridad como una correspondencia entre la palabra y el hecho.

En conjunto, constituyen el cimiento de una relación de confianza entre un líder y sus seguidores.

Los líderes eficaces se muestran francos con sus seguidores, pero también utilizan la discreción y no revelan confidencias ni divulgan con descuido información que puede ser perjudicial (Kouzes y Posner, 1997).

Confianza en uno mismo

No cabe duda de que la confianza en uno mismo es un rasgo necesario del liderazgo eficaz. Una persona agobiada por la duda acerca de sí misma, cuando afronta problemas y responsabilidades, no puede dar los pasos necesarios e inspirar respeto a otros.

La confianza en uno mismo representa un papel importante al momento de adoptar decisiones y de conquistar la confianza de otros.

Flexibilidad / Adaptabilidad

Un líder eficaz debe tener la habilidad suficiente para adaptarse y afrontar los desafíos que representan los constantes cambios manifestados en las empresas hoy en día, ya que de ello depende su éxito (Locke, 1994).

Carisma

Es una característica muy estudiada en los líderes. En este caso, se contempla como la capacidad de provocar emociones en otros. El carisma ejerce su máxima influencia durante la comunicación, cuando el líder se dirige a sus seguidores con el fin de motivarlos.

Cuando un líder posee carisma, éste origina efectos positivos en la motivación, la autoestima y las actitudes de los seguidores (Locke, 1994).

Dar sentido mediante la comunicación

Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los seguidores y hacerlos partícipes de los triunfos y fracasos de la organización, con el fin de involucrarlos en la toma de decisiones, consecución de metas, etc. Hellriegel (1999).

"Empowerment"

Compartir influencia y control con los empleados constituye el *empowerment*.

El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción por haberlo logrado. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas (Hellriegel, 1999).

Conocimiento de sí mismo

Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a compartir con seguidores que compensen sus debilidades.

Buscan una constante retroalimentación sobre su desempeño, con el fin de mejorar y ser más productivos (Hellriegel, 1999).

Hasta ahora, se han descrito lo que se consideran características o rasgos positivos y deseables en un líder para lograr el éxito, sin embargo, un líder también presenta rasgos negativos.

Yukl (1994) (Citado en Hersey y Blanchard 1998) indica que puede haber rasgos negativos que impidan a alguien desenvolver su potencial de liderazgo. En un estudio, John Geier (1967) encontró tres rasgos que impiden que los miembros de un grupo compitan por el liderazgo y en orden de importancia, son la percepción de no estar informados, de no ser participantes o de ser extremadamente rígidos.

Se observó que los otros miembros del grupo creían que quienes no estaban informados, interesados o eran demasiado rígidos dificultaban que el grupo consiguiera sus metas (Hersey y Blanchard 1998).

En suma, la investigación empírica sobre los rasgos positivos y negativos muestra que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación, con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto, aunque ciertos rasgos ayudan o dificultan el liderazgo en cada situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del líder.

1.6 Comportamiento de un Líder.

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo después de demostrar su valor a los subordinados y con ello buscan recompensas tanto económicas como psicológicas.

Generalmente las personas buscan ser líderes incluso cuando no hay recompensas económicas. El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre la situación de otros y controlar su futuro.

Ahora bien, para mantener una posición de liderazgo, debe permitir que otros obtengan satisfacciones que de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, los subordinados satisfacen la necesidad de poder y prominencia del líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización (Hellriegel, 1999).

Ginebra (1991), refiere que durante el presente siglo ha prevalecido la idea de un liderazgo de agresión y competitividad. Sin embargo, se vislumbra un líder de cooperación, interrelación y servicio.

De acuerdo con este autor, las características personales del líder tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas. El seguimiento se produce cuando se ve al líder como capaz, como quien busca el bien de los seguidores, como promotor de cosas que valen la pena y como involucrado él mismo en el proyecto.

A nivel de percepción, Ginebra (1991) afirma que uno de los hechos que más impresionan es la capacidad para estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.

1.7 Liderazgo Fuentes y usos del Poder.

El liderazgo eficaz depende tanto de la aceptación de la orden por parte del seguidor, como del líder que la formula. El poder y la influencia son fundamentales para el trabajo de un líder, para ello puede hacer uso de las fuentes de poder las cuales a continuación mencionaremos.

El poder coercitivo, legítimo y de recompensa pueden clasificarse como fuentes de poder personales y organizacionales.

Los poderes antes mencionados son organizacionales, y las políticas y la cultura de la organización los prescriben. Parte del trabajo del líder consiste en usarlos en forma inteligente para motivar a los seguidores. (Hellriegel, 1999).

Es probable que un equipo no alcance niveles de desempeño excepcionales si su líder se apoya sólo en el poder organizacional formal. Por lo tanto, apoyarse en el poder referente y en el de experto que son los poderes meramente personales, quizá conduzcan a una mayor satisfacción en el trabajo y menos ausentismo y rotación. (Hellriegel, 1999).

Por lo tanto, las bases de poder cambian dentro de las organizaciones a causa de los avances tecnológicos que facilitan el trabajo en las empresas, a la capacidad creciente de los empleados para utilizar información con el objeto de tomar decisiones y el aplanamiento de la jerarquía organizacional.

Finalmente los dirigentes deben otorgar poder a los empleados para obtener resultados. El poder real consiste en lograr que las personas se comprometan (Hellriegel, 1999).

1.8 Importancia del Líder.

La habilidad para influir a las personas y dirigir sus energías hacia los objetivos deseados es el factor más importante en el éxito de la

gente y de las organizaciones. Qué tan alto llegue un individuo en una organización, depende de su capacidad de dirigir a otros hacia el logro de ciertos objetivos.

El papel del líder representa un compromiso con alto grado de responsabilidad, pues las decisiones que el líder toma dentro de una organización determinan las condiciones de factor humano con la que la organización cuenta. (Kouzes y Posner, 1997).

No existen conclusiones definitivas respecto del liderazgo, ya que la elección del estilo apropiado es difícil, pues como ya se señaló anteriormente, el estilo particular de un líder no siempre es funcional en todos los casos; para ejercer un liderazgo efectivo es de vital importancia tomar en cuenta la situación en la que éste se encuentre.

Por lo anterior, lo ideal sería que los líderes identifiquen primero, la causa y la situación en que se encuentra y posteriormente, actúen de acuerdo con ello. Es decir, un mismo líder debe tener la capacidad de adoptar diversos estilos sobre sus subordinados, con el fin de establecer el estilo de liderazgo efectivo a seguir.

En el siguiente capítulo se abordará el tema del estrés en sus diversos enfoques así como sus causas y consecuencias.

CAPÍTULO 2

ESTRÉS

2.1 Antecedentes.

Estrés deriva del griego stringere, que significa provocar tensión (Skeat, 1958). La palabra se usó por primera vez probablemente alrededor del siglo XIV y a partir de entonces, durante muchos años, se emplearon numerosas variantes de la misma, como stress, stresse, strest, e inclusive straisse. (Ivancevich, 1989).

En la década de 1920, el fisiólogo estadounidense Walter Cannon acuñó el término homeóstasis para denotar la estabilidad del medio interno (Cannon, 1922). Posteriormente, adoptó el término stress refiriéndose a los "niveles críticos de estrés", los cuales definió como aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos. Incluso, empezó a usar el término relacionándolo con la organización social e industrial (Cannon, 1935, 1939) (Citado en Ivancevich, 1989).

El inicio del empleo actual del término no tiene su antecedente en Cannon, sino en Hans Selye (1936) endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama "padre del concepto estrés".

Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativas al estudio de este fenómeno, y sentaron las bases para llevar a cabo numerosas investigaciones.

Selye fue el investigador que aportó los fundamentos de gran parte de la actual corriente de pensamiento e investigación en torno al estrés, quien estableció el concepto de Síndrome General de Adaptación o S.G.A. (Selye, 1976).

Él consideró al estrés como respuesta no específica a cualquier demanda planteada al organismo. Empezó a usar el término estrés en sus escritos, para referirse a las fuerzas externas que actúan sobre el organismo o al

desgaste y al deterioro que en éste ocasiona a la vida (Ivancevich, 1989).

Quizá la contribución más significativa de Selye haya sido la publicación de su vasta obra "Stress". En ella modificó su definición del concepto, para denotar una condición interna del organismo, que se traduce en una respuesta a agentes evocadores.

Propuso inclusive un nombre para dichos agentes: estresores, sentando así las bases de gran parte de la terminología actual en este campo (Selye 1976).

2.2 Definición.

El estrés es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman 1991).

Es el término genérico que se aplica a las presiones que las personas experimentan en el transcurso de su vida. Se considera al estrés como algo más que una simple relación estímulo respuesta; es el resultado de una interacción única entre las condiciones de estímulo del ambiente, y las respuestas que estas provocan.

La naturaleza idiosincrásica de la respuesta está en función de los procesos psicológicos que intervienen, y que son parte constitutiva del individuo, por ejemplo, las diferencias individuales (Ivancevich 1989).

La presencia del estrés incluso en el trabajo es prácticamente inevitable. Sin embargo, las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; por ejemplo, una tarea considerada interesante por una persona, puede producir en otra, altos niveles de angustia.

Cuando la presión se acumula, puede causar adversidad en las emociones, en los procesos mentales y en la condición física de un individuo.

Finalmente, 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 (Keith y Newstrom, 1999).

2.2.1 Eustrés y Distrés.

No es el acontecimiento en sí lo que provoca el estrés, sino la manera en que lo percibe el individuo. Su capacidad de enfrentar al estrés va a depender de su modo de interpretación con base en sus experiencias de acontecimientos similares y de su habilidad actual para enfrentarse a ellos (Papalia, 1990).

Es poco probable que en el transcurso de su vida, el individuo evite por completo el estrés, ya sea éste personal, social y organizacional; es necesario insistir en que el estrés no es necesariamente nocivo en sí, sino que también posee un valor positivo intrínseco.

Tomando como base la respuesta que el individuo tiene ante el estrés, éste podrá convertirse en eustrés o distrés (Eustrés del griego "eu"-bueno y distrés del latín "dis"-nocivo, dañino, malo).

El eustrés es el tipo de estrés al cual le debemos todo progreso personal, gracias a él logramos subir peldaños cada vez más altos de desarrollo personal; éste ejerce en el organismo una función protectora y motivacional. Este estrés positivo nace de actividades estimulantes, que se pueden abandonar a voluntad; si el estrés es breve no hay ningún problema, porque después el organismo tiene tiempo para descansar. Estos cambios son meramente adaptativos.

El eustrés muestra los niveles moderados del estrés y actúa de una manera vigorizante y constructiva, haciendo que el individuo realice un mayor esfuerzo y aumente su creatividad (Troch, 1982).

Por el contrario, el distrés o estrés negativo sucede cuando el individuo no puede controlar el estrés, sus efectos son nocivos para la salud física y mental del individuo.

Como señala Selye en 1974, "éste es un ejemplo de que todo el mundo, puede golpearnos de manera despiadada y afectar no sólo a nuestro cuerpo, sino también al espíritu y dispone de muchos medios para torturarnos o aniquilarnos" (Selye 1976).

Además, los efectos del distrés son costosos y se reflejan en la disminución de la motivación y capacidad física del individuo, incrementando la posibilidad de errores y accidentes.

El distrés y sus consecuencias también provocan menor productividad, retardos, ausentismo, decisiones deficientes, rotación de personal, costos elevados de atención médica para la organización, etc. (Schultz,1999).

Es muy importante mencionar, por otra parte, que el estrés desadaptador y perjudicial puede hacer que el individuo desarrolle recursos adaptativos, haciendo que estas personas ganen firmeza para afrontar posteriores crisis; permitiéndoles tener un desarrollo personal como consecuencia del estrés. En conclusión, demasiado estrés no es bueno, ni poco es conveniente; pero una dosis adecuada de estrés es necesaria para el individuo (Lazarus y Folkman, 1991).

2.3 Teorías que explican el Estrés.

A continuación se expondrán las teorías que abordan el estrés, desde sus diversos enfoques.

2.3.1 Enfoque Fisiológico.

Selye define explícitamente el estrés fisiológico como la respuesta inespecífica del organismo o cualquier demanda o agente nocivo. Es decir, se trata de una serie de respuestas fisiológicas ante las exigencias que se plantean al individuo, de hecho, los cambios fisiológicos constituyen el indicador de estrés más utilizado, ya que son concretos y medibles (Lazarus y Folkman,1991).

Todos los seres vivos responden bioquímicamente a su ambiente; además, los seres humanos también responden psicológicamente; la

adaptación que exige el afrontar el estrés produce numerosas alteraciones bioquímicas.

Sin embargo todo esto es necesario para garantizar una respuesta eficaz; si la adaptación que se intenta es funcional a la situación, probablemente pasará inadvertida y producirá pocos o ningún efecto colateral negativo. Si por el contrario es ineficaz, el resultado puede ser impropio y disfuncional.

Las reacciones bioquímicas ante los estresores, pueden presentar una notable similitud en una amplia variedad de situaciones; por lo que es necesario tener cierto conocimiento de los mecanismos involucrados en este proceso, con el fin de comprender el estrés y sus consecuencias.

Por lo tanto la fisiología de la respuesta del cuerpo a los estresores, es una descripción de la forma en que éste se moviliza para autoprotegerse.

Así, en las situaciones de estrés se presentan cambios corporales, ante los cuales la respuesta es muy compleja y afecta principalmente al sistema cerebral, al sistema nervioso autónomo y al sistema endocrino (ver gráfica de la fisiología del estrés).

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

En el estado de alarma al percibir el cerebro, específicamente la corteza cerebral, un estresor, éste activa el sistema nervioso autónomo y regula la glándula pituitaria del sistema endocrino.

El sistema nervioso autónomo pone en acción dos sistemas para la adaptación o defensa: el sistema nervioso simpático, por el que el individuo experimenta pulso acelerado, sudor, vacío en el estómago y otras sensaciones asociadas con amenazas de algún tipo; y el sistema parasimpático, que trata de calmar y relajar el organismo. (citado en Del Río 2002).

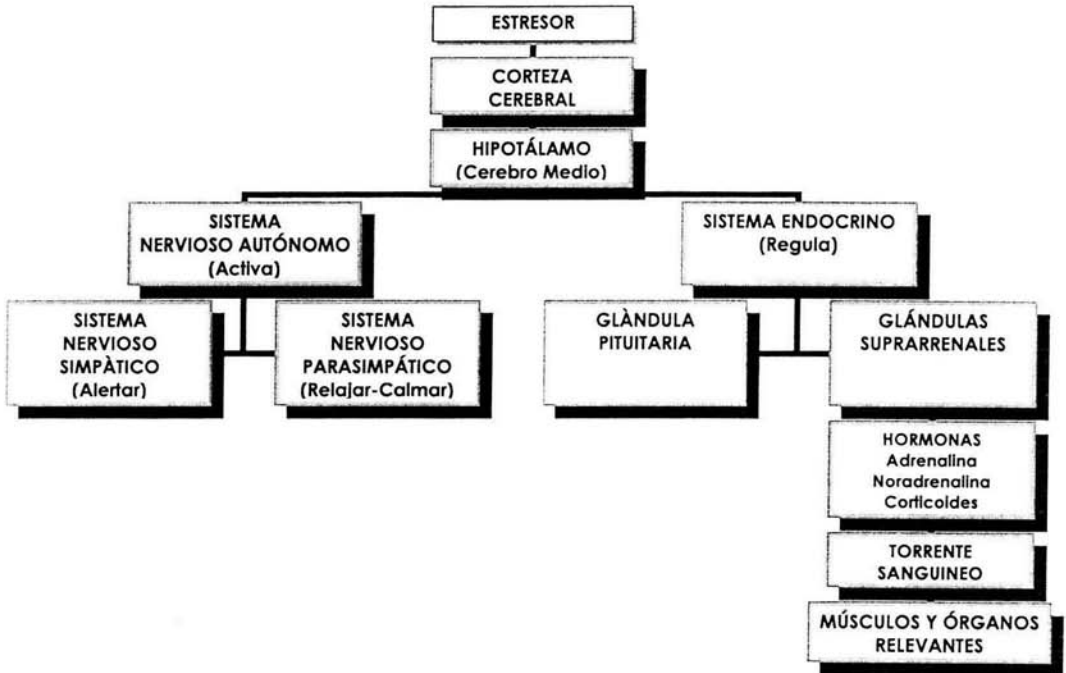
En el sistema endocrino, la glándula pituitaria descarga hormonas en el torrente sanguíneo que activan otras partes del sistema, y el cuerpo se prepara para adaptarse al estresor. Otras glándulas, las suprarrenales alertan al cuerpo y lo ponen en guardia a través de la secreción de adrenalina. En suma,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

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

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

En estado final es el agotamiento. La exposición prolongada y continua a un mismo estresor puede eventualmente acabar con la energía adaptativa disponible; el sistema que se enfrenta al estresor se agota (por sobrecarga) y el enfrentamiento al mismo pasa a otro sistema u órgano repitiéndose el S.G.A., o bien el individuo se fatiga a falta de un sistema alternativo (Citado en Del Río 2002).

FISIOLOGIA DEL ESTRES



2.3.2 Enfoque Psicológico.

El estrés psicológico está determinado por la evaluación que las personas hacen de una interacción específica con el entorno. Esta evaluación está ligada a su vez, por los factores que hacen referencia al individuo, como sus compromisos, sus vulnerabilidades, sus creencias y recursos y por los factores propios de la situación, entre los que encontramos, la naturaleza de la amenaza, su inminencia, etc (Lazarus y Folkman, 1991).

Por otra parte, la vulnerabilidad al estrés suele relacionarse con las características tipo A y B. Las personas tipo A son asertivas y competitivas, se fijan normas elevadas, son impacientes consigo mismas y

prosperan bajo constantes presiones de tiempo. Dichas personas exigen mucho de sí mismas, incluso en actividades recreativas y de tiempo libre.

Es común que no se den cuenta de que muchas de las presiones que experimentan proceden de ellas mismas y no son producto de su entorno. Debido al constante estrés que experimentan, algunas personas tipo A son más propensas a padecimientos físicos relacionados con la tensión, como los paros cardiacos (Keith y Newstrom, 1999).

Las personas tipo B son más relajadas y despreocupadas. Aceptan las situaciones y el trabajo tal como se les presentan, en lugar de enfrentarlos competitivamente. Los individuos con personalidad tipo B se muestran especialmente tranquilos frente a las presiones de tiempo, de modo que son menos propensos a padecer problemas asociados con el estrés. Aún así, los sujetos tipo B pueden ser trabajadores sumamente productivos y capaces de cumplir las expectativas de tiempo; sencillamente obtienen resultados de diferente manera (Keith y Newstrom, 1999).

2.3.3 Enfoque Social.

El entorno social no es solamente una fuente importante de estrés, sino que también proporciona los recursos vitales con los que el individuo puede y debe conseguir sobrevivir y evolucionar. Desde hace mucho tiempo se ha sabido que las personas obtienen sustento y apoyo a partir de las relaciones sociales, lo que en cierto modo es obvio, sin embargo, resulta menos evidente la forma como lo consiguen.

El sistema social origina demandas y recursos para el individuo. Las demandas sociales, o expectativas normalizadas sobre la conducta pueden influir sobre los pensamientos, sentimientos y actos de un individuo, pero no son necesariamente fuentes de estrés, sino que este aparece sólo cuando tales demandas crean conflicto, son ambiguas o constituyen una sobrecarga.

Estos factores se han estudiado en las relaciones familiares y laborales. En último término, el estrés depende de cómo se evalúen los

roles en estos dos ámbitos y de cómo se afronte el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga.

Schaefer, Coiné y Lazarus en 1982 observaron que la pérdida de vínculos sociales por muerte o separación, permanecer soltero o no ser geográficamente ni socialmente sedentario son efectos de la desconexión social que a su vez, pueden afectar la salud (Lazarus y Folkman, 1991).

Los cambios sociales pueden provocar estrés creando nuevas demandas para el individuo, provocando la pérdida de lo que se considera predecible o familiar, creando una sensación de aislamiento o formulando nuevas amenazas.

Sin embargo, el cambio social no tiene porqué ser perjudicial, puede favorecer el progreso y dar lugar a una forma de vida más satisfactoria.

Finalmente que el cambio cree o no estrés y que produzca consecuencias positivas o negativas, dependerá de cómo se evalúe y se afronte. (Lazarus y Folkman, 1991).

2.3.4 Enfoque Cognoscitivo.

Todas las personas difieren de manera importante en cuanto a su percepción de lo que provoca estrés o no, y dicha percepción determina el grado de ansiedad que experimentan, al igual que los tipos de respuestas de afrontamiento que utilizan.

En la perspectiva cognoscitiva, la experiencia del estrés no es más que la suma de los estresores a los que se está expuesto.

Lazarus y Folkman, en 1984, describen el estrés como una transacción entre las personas y su medio, en la cual la variable mediadora crítica es la percepción que se tiene de su propia capacidad para afrontarlo. En esta perspectiva, el estrés está compuesto por tres elementos.

En primer lugar, existe una serie de sucesos ambientales que pueden ser potencialmente estresores o no; luego está el juicio cognoscitivo del

individuo sobre el grado en el cual estos sucesos ambientales representan un daño grave, una amenaza o un reto a su bienestar.

Finalmente está la apreciación del individuo sobre la capacidad de sus propios recursos o habilidades para afrontar esta amenaza a ese reto, esta última ayuda a determinar el tipo de respuesta de afrontamiento que utilizará la persona ante el estrés (Darley, Glucksberg y Kinchla, 1990).

Los teóricos cognoscitivos suelen clasificar las respuestas de afrontamiento en dos grandes clases: afrontamiento centrado en lo emocional y centrado en el problema; las respuestas centradas en lo emocional son intentos por controlar la ansiedad o la angustia provocada por exigencias ambientales amenazadoras; las respuestas centradas en el problema son esfuerzos por cambiar la propia situación de estrés. (Lazarus y Folkman, 1991).

La persona en último caso, busca más información, altera la situación o trata de adquirir la capacidad necesaria para satisfacer las exigencias ambientales. (Darley, Glucksberg y Kinchla, 1990).

2.4 Causas y Consecuencias del Estrés.

Cualquier condición de trabajo puede causar estrés, dependiendo de la reacción del trabajador a ella. Por ejemplo, una persona aceptará un nuevo procedimiento de trabajo y experimentará estrés escaso o nulo, mientras que otro experimentará una presión abrumadora de la misma tarea.

Parte de la diferencia radica en la experiencia, perspectiva general y expectativas de cada empleado. Sin embargo, existen condiciones que frecuentemente causan estrés en ellos, por ejemplo: sobrecarga de trabajo, presiones del tiempo, ambiente laboral de inseguridad, inadecuada autoridad en comparación con las responsabilidades, cambio de cualquier tipo, especialmente si es de importancia o inusual frustración, etc. (Keith y Newstrom, 1999).

Sin duda existen labores que producen más estrés que otras, como son aquéllas que implican rotación de turnos, tareas normadas por maquinaria, trabajo rutinario o repetitivo o entornos de alto riesgo. Los trabajadores que, a diario, pasan muchas horas frente a la pantalla de una computadora también reportan altos niveles de estrés.

Por lo tanto, el estrés puede ser temporal o de largo plazo, leve o severo. Los efectos en un empleado dependen en gran medida del periodo de prolongación de sus causas, de cuán poderosas sean éstas y de su capacidad de repercusión. Si el estrés es temporal y leve, la mayoría de las personas pueden manejarlo o, al menos, recuperarse rápidamente de sus efectos. (Keith y Newstrom, 1999).

En otras palabras, el estrés incluye la interacción de una persona y del ambiente que le rodea. Por lo que todo suceso, situación o persona que encontramos en nuestro medio ambiente externo puede ser un estresor.

Generalmente los agentes estresantes adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crear estrés o el potencial de estrés cuando alguien los percibe como una exigencia que quizá exceda la capacidad de responder de esa persona (Ivancevich, 1989).

Existen por lo menos dos variables que ayudan a determinar el grado en el que cualquier estresor provoca una respuesta de estrés: el medio ambiente en el cual se presenta y las características personales del individuo.

Mc Lean (1976) ha designado a estos dos factores como: Contexto y Vulnerabilidad. Contexto se refiere al ambiente social y físico del estresor; puede ser algo tan amplio como la economía nacional o tan específico como el estilo gerencial del jefe inmediato. La vulnerabilidad se refiere a las características individuales de edad, sexo, rasgos de personalidad y predisposiciones emocionales (Ivancevich, 1989).

La categoría de estresores extraorganizacionales, está constituida por eventos y situaciones ajenos a la vida laboral inmediata de la persona los cuales, sin embargo, influyen en los estresores del trabajo y en el

desempeño; incluyen problemas conyugales, dificultades económicas, incertidumbres políticas, problemas escolares, así como muchas preocupaciones en torno al nivel de vida (Ivancevich 1989).

Finalmente, el ambiente físico en que se desempeña un trabajo puede originar estresores, como el ruido excesivo o la insuficiencia de iluminación. (Ivancevich 1989). Por ejemplo, una de las consecuencias trágicas de la debilitación de los trabajadores se conoce en Japón como Karoshi o muerte súbita en el trabajo. Se piensa que es resultado del exceso de trabajo, lo que culmina en un paro cardíaco fatal.

Cálculos de 10 mil muertes al año han precipitado acciones preventivas; las compañías japonesas instan de manera constante a sus empleados a tomar las vacaciones que les corresponden, moderar su dieta, hacer ejercicio y controlar sus niveles de tensión (Keith y Newstrom, 1999).

2.4.1 Estresores Organizacionales.

A los estresores del nivel organizacional elegidos se les conoce típicamente como macrofenómenos, pues están asociados a una perspectiva global del trabajo, estos, al igual que los estresores individuales y colectivos, son inevitables dentro de las organizaciones y necesitan ser comprendidos por los dirigentes. (Hellriegel, 1999).

La interacción de personas, estructuras políticas y metas generan una atmósfera o clima, (el término clima designa las características que distinguen a una organización de otra) es el "carácter de una organización", lo que puede brindar a los líderes indicios sobre la forma en que responden los empleados de la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997).

Los estresores organizacionales considerados como potenciales para influir en la conducta de la persona son: el tamaño de la compañía, flujo comunicacional, exactitud en la comunicación, oportunidades de entrenamiento y desarrollo, habilidades de orientación de los supervisores, habilidades de retroalimentación de los supervisores,

políticas de la organización, lealtad y compromiso (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997).

Estresores Escolares.

Por otra parte, el clima educativo que constituye el ambiente que está formado por la interacción de los individuos, la relación con el personal docente administrativo y los alumnos podría ser un estresor, por ejemplo cuando la exigencia de un profesor crea una atmósfera de tensión en su clase, puede inducir a que los estudiantes preparen el material (enfrentamiento) o que no asistan a la clase (evitación).

2.4.2 Estresores Individuales.

Los acontecimientos que ocasionan estrés para una persona, quizá no lo hagan en el caso de otra, sin embargo, existen agentes estresantes de la vida que afectan a todos los individuos, como los ocasionados por cambios determinantes en sus vidas: titulación, matrimonio, divorcio, muerte de un integrante de la familia y otros similares.

Los estresores del nivel individual como son: el conflicto de rol, el cual es la combinación de lo que se espera y se exige al empleado de sí mismo y de otros miembros de la organización. La ambigüedad del rol, que se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo y el alcance de las responsabilidades en el trabajo individual.

La sobrecarga de trabajo y la responsabilización por otros, están asociados directamente al papel que se desempeña o a las tareas con las que se tiene que cumplir en la organización. Además de las presiones del tiempo, las relaciones con subordinados, compañeros y superiores, etc. (Ivancevich, 1989).

La sobrecarga puede ser cuantitativa o cualitativa. Cuando los empleados perciben que tienen mucho trabajo que hacer, diferentes cosas que hacer, o poco tiempo para terminar el trabajo asignado, existe una condición de sobrecarga cuantitativa.

Por otro lado, la sobrecarga cualitativa ocurre cuando los empleados sienten que carecen de la habilidad para efectuar su trabajo o que las normas de desempeño son muy altas, independientemente del tiempo que tengan (Ivancevich, 1989).

En ocasiones, la sobrecarga de trabajo se origina por la falta de planeación, organización del tiempo y de las actividades.

Cualquier tipo de responsabilidad puede ser una carga para el individuo, por ejemplo, la responsabilidad por personas es un estresor mucho más potente que la responsabilidad por cosas. En uno de los primeros estudios que tratan sobre esta cuestión, Wardwell y sus colaboradores (1964) descubrieron que los individuos que tenían niveles significativos de responsabilidad por personas, tenían mayor probabilidad de padecer enfermedades cardíacas que los individuos que se responsabilizaban por cosas. Esto podría quedar mejor explicado por el hecho de que la responsabilidad por personas, con frecuencia significaba más reuniones de trabajo, que contribuían a sobrecargas de trabajo y a presiones por fechas límite (Ivancevich, 1989).

2.4.3 Estresores Grupales.

Los grupos son un elemento importante en la estructura de cualquier organización, y están integrados por dos o más personas que interactúan y comparten valores y normas.

La efectividad de la organización está influida por la naturaleza de las relaciones entre los miembros de un grupo. La influencia del grupo produce el cumplimiento de sus miembros, da forma a las creencias, altera las percepciones, preferencias, actitudes y valores, aumenta la responsabilidad psicológica e incrementa el conocimiento del trabajo.

No obstante, la influencia del grupo puede también crear estrés por falta de cohesión, conflictos intragrupales y el apoyo inadecuado. La ausencia de cohesión podría originar una baja en la moral, y un deficiente desempeño (Ivancevich, 1989).

Ahora bien, la unidad es un impulsor de sus miembros para realizar actividades productivas por el desarrollo individual y del mismo grupo. Por ejemplo, cuando las personas tienen trabajos y proyectos en equipo, el hecho de que todos se organicen en la realización facilita el cumplimiento de la actividad, entonces la falta de cohesión podría generar disminución en la motivación, en el desempeño y en la moral.

Los individuos necesitan de otros para hacer la evaluación de sus propias reacciones emocionales y para que otras personas en el mismo estado emocional les brinden información sobre las respuestas correctas. Por lo tanto, la simple convivencia con otros y la capacidad de observar su conducta en momentos de estrés, es una forma de apoyo grupal, cuando se está inmerso en una constante interacción con grupos de individuos, debido al parentesco, al lugar de estudios, de trabajo o de procedencia geográfica.

Por otro lado, el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas, conflicto y estrés son comunes cuando coinciden individuos y grupos pequeños. De hecho, el conflicto es parte del tejido de la vida organizacional y una organización sin conflictos es como una persona sin estrés. La opinión final es que para organizarse, un grupo debe coordinar sus acciones dentro de sí mismo y con los otros grupos, y al hacer esto debe limitar la libertad de algunos miembros (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997).

2.4.4 Estresores del Medio Ambiente Físico.

Los estresores físicos son condiciones o fenómenos ambientales como: niveles extremos de temperatura, luz y ruido, el movimiento excesivo y la contaminación atmosférica, a las que es necesario que el empleado se adapte para mantener un balance.

2.4.5 Consecuencias Fisiológicas.

Todos los seres vivientes, incluso los vegetales, responden bioquímicamente a su ambiente. La adaptación que exige el afrontar el estrés da lugar a numerosas alteraciones bioquímicas. Éstas pueden resultar muy importantes e incluso necesarias para garantizar una respuesta eficaz. Sin embargo, también pueden resultar impropias y disfuncionales: los efectos de las alteraciones pueden acumularse a través del tiempo, hasta que ocurren cambios fisiológicos significativos que señalan el inicio de enfermedad (Ivancevich, 1989).

Durante una reacción de estrés, suceden numerosos cambios en el cuerpo humano. Los efectos fisiológicos del estrés incluyen presión arterial alta, aceleración de los latidos del corazón, sudor, ataques de calor y frío, dificultades respiratorias, tensión muscular y desórdenes gastrointestinales.

La velocidad de la respiración y del corazón se altera a fin de que el cuerpo opere a su capacidad máxima durante la acción física.

Los músculos se preparan para la acción. La actividad de las ondas cerebrales se eleva con objeto de que el cerebro funcione al máximo. El oído y la vista se vuelven más agudos.

Dichos cambios bioquímicos y corporales representan una reacción natural a un agente estresante del ambiente (Ivancevich, 1989).

El cuerpo humano tiene capacidad limitada para responder a los agentes estresantes. Cambios excesivos muy veloces pueden agotar la capacidad del cuerpo para responder, con consecuencias negativas para la salud física y mental.

El estrés y las enfermedades del corazón están muy vinculados. Otros problemas importantes de salud relacionados por lo común con el estrés incluyen dolor de espalda, dolores de cabeza, problemas estomacales e intestinales, infecciones respiratorias, etc.

Aunque resulta difícil determinar el papel exacto que el estrés desempeña en los casos individuales, muchas enfermedades parecen estar relacionadas con él.

El sistema corporal interno sufre modificaciones cuando se ve obligado a enfrentar tensiones. Algunos trastornos físicos son de corto plazo, como en el caso del malestar estomacal o dolores de cabeza; otros son de largo plazo, como las úlceras.

Así mismo el estrés prolongado provoca enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, las arterias y otras partes del cuerpo (Keith y Newstrom, 1999).

2.4.6 Consecuencias Psicológicas.

Los efectos emocionales del estrés incluyen ira, ansiedad, angustia, preocupación, histerismo, agresividad, impaciencia, depresión, decremento de la autoestima, pérdida de interés por la salud y apariencia física, funcionamiento intelectual deficiente como incapacidad de concentrarse y tomar decisiones, nerviosismo, irritabilidad, resentimiento hacia la supervisión y descontento en el trabajo, accidentes en el trabajo, incapacidad de término de tareas, etc. (Darley, Glucksber y Kinchla, 1990).

2.4.7 Consecuencias Sociales.

Existen indicaciones de que el ritmo vertiginoso de la urbanización y la modernización en la Ciudad de México ha acarreado tanto oportunidades como estrés a los trabajadores mexicanos. En esta ciudad por costumbre se atribuye la mayor parte del estrés a los problemas relacionados con el exceso de habitantes. Sin embargo, en fechas recientes la economía cambiante de México parece ser la fuente de gran parte del estrés. Aumentan los temores de inseguridad, además de la constante preocupación por conservar un empleo estable. (Citado en Pineda y Renteria, 2002).

2.4.8 Repercusiones y Costos del Estrés en el Trabajo.

Varios factores determinan si la persona experimenta estrés en el trabajo o en otras situaciones. Generalmente, se identifican cuatro de los principales factores:

1. La percepción que la persona tiene de la situación.
2. Las experiencias.
3. La presencia o ausencia de respaldo social.
4. Las diferencias individuales en relación con las reacciones frente al estrés.

El estrés es consecuencia de incidentes tanto de la vida personal como en el trabajo. Aunque cantidades pequeñas de estrés quizá tengan efectos positivos, el estrés excesivo afecta en forma grave y negativa la salud, la vida personal y el desempeño en el trabajo de una persona.

Las condiciones laborales deficientes representan otro grupo importante de agentes estresantes en el trabajo o las exigencias del mismo producen conflictos de funciones.

Muchos empleados presentan cierto conflicto y ambigüedad de funciones, pero el conflicto de expectativas y la incertidumbre afectan sobre todo a los líderes; es decir, la responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afectan el trabajo son otros aspectos de las funciones de los empleados que podrían desembocar en estrés (Hellriegel, 1999).

Una perspectiva de la naturaleza del estrés quedaría incompleta si no se mencionan los costos del problema que éste constituye. Es difícil precisar directamente los costos del estrés, sin embargo se puede estimar cuánto le cuesta a la industria el estrés que experimentan sus empleados.

Se intenta tomar en cuenta los efectos monetarios de las reducciones en la eficacia operativa resultantes del estrés, que toman la forma de un empobrecimiento en la toma de decisiones y en la creatividad.

También están los costos asociados a problemas de salud física, mental y originados por condiciones de estrés, incluyendo los costos de hospitalización y médicos, además de pérdida de tiempo de trabajo, de las muertes prematuras y de sustitución de empleados.

Adicionalmente, debemos tomar en cuenta los costos relacionados con accidentes, algunos de los cuales están asociados al estrés. El sabotaje puede ser resultado de la frustración generado por aquél; el ausentismo y la rotación reflejan a menudo estrés, ocasionado por la insatisfacción; y un sinnúmero de variables pueden contribuir, aún cuando sea indirectamente a los costos del estrés.

La incapacidad percibida y/o real de ir al día económicamente ha llevado a mucha gente a buscar un segundo empleo. El trabajo adicional brinda una mayor cantidad de dinero pero también resta a la persona tiempo de ocio y consume su energía.

Estos costos a menudo resultan en mayor irritabilidad y estrés; por lo tanto, aunque inicialmente se reduzca el estrés causado por los problemas financieros, puede haber un aumento en el estrés, originado por la fatiga.

El efecto real de tener dos empleos puede ser un aumento en el estrés, más problemas familiares y un menor desempeño en el trabajo principal de la persona (Ivancevich, 1989).

2.5 Situación laboral de los Estudiantes (Trabajar o no).

Es muy común pensar que los estudiantes ingresan al mercado de trabajo para cubrir las necesidades económicas de la familia, razón que se emplea, por ejemplo, para aducir el rezago y el abandono de los estudios. No obstante en México no se conocen muchas investigaciones al respecto; no se han publicado investigaciones profundas para conocer, dentro de la UNAM, los factores asociados con la situación laboral (trabajar o no) de los estudiantes.

Las razones para explicar la situación laboral de los estudiantes, pueden dividirse en tres grandes grupos: las de tipo psicológico,

socioeconómico y organizacional. En el primer, caso se coloca el énfasis en los aspectos individuales, intereses o en suma, en la personalidad; bajo la otra perspectiva, las notas relevantes se adjudican al entorno social y económico en el que se desenvuelven los estudiantes, y las de tipo organizacional atienden a las características internas de las instituciones educativas: trámites, profesorado, etcétera (Arias, 2003).

Hay estudiantes que trabajan de tiempo completo, medio tiempo o algunas horas; quienes reciben a cambio un salario y quienes no; varía también el monto de lo que ganan y el destino que le dan, ya que para algunos representa el sostén principal de su familia, en tanto que para otros es complementario; otra diferencia radical es el tipo de empleo, ya que si éste se encuentra vinculado a la formación del estudiante representa una ventaja, pero si no tiene relación, es una barrera para el estudio.

Valverde (1988) (citado en Arias, 2003) destaca la madurez social temprana adquirida con el primer empleo como una de las consecuencias de la incorporación de los estudiantes a la fuerza laboral, lo que implica para los jóvenes más independencia respecto de los modelos paternos y una mayor capacidad para gestionar su propia vida. Como consecuencia negativa (resultado de la normal inmadurez por la edad, la falta de preparación profesional y otras carencias), puede dificultarse su ascenso en la escala social si abandona los estudios y el logro de gratificaciones en el mundo del trabajo.

Así pues la estrechez económica parece no ser el único factor importante sobre el empleo de los estudiantes universitarios, quizá otros aspectos como la madurez resultan de mayor ponderación al respecto. Ésta es una cuestión no respondida completamente hasta la fecha.

Por otra parte Varela Petito (1996) (citado en Arias, 2003) señala que los hombres tienen que incorporarse al mercado de trabajo con más frecuencia y a edades más tempranas que las mujeres, y en tal sentido se explica la paradoja de que estudien menos. Por lo demás la carencia de estudios tiene como principal causa la falta de recursos económicos, tanto entre los jóvenes como entre los adultos. En un análisis de los motivos para trabajar Pérez, Islas y Ortega (2001) (citado en Arias

2003), señalan refiriéndose a los varones que su ingreso a la esfera laboral es justificada en primer lugar como "solventar gastos personales propios" (es decir gastos en ropa, esparcimiento, cursos extra académicos y otros).

En segundo lugar, aunque bastante distante de la primera razón, está para "apoyar gastos de la economía familiar". Tanto los hombres como las mujeres incursionan en el mercado laboral por iniciativa propia y sólo algunos lo hacen por presiones familiares.

Lo anterior nos lleva a la realización del presente estudio, cuyo método y resultados abordaremos a continuación.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

Planteamiento del Problema.

¿Existen diferencias en el estilo de liderazgo y el nivel de estrés en estudiantes de contaduría que trabajan y no trabajan?

Objetivo.

Comparar si el estilo de liderazgo preferido y el nivel de estrés percibido difieren en estudiantes de contaduría que trabajan y no trabajan.

Variables.

Psicológicas

1. Estrés.

- Estrés Personal
- Estrés en el Trabajo
- Estrés Social

Organizacionales:

2. Estilos de liderazgo.

- Estilo Autocrático
- Estilo Democrático
- Estilo Laissez-Faire
- Estilo Autocrático-Democrático

3. Situación laboral (trabajan o no).

Fisiológica

4. Presión arterial.

- Sistólica
- Diastólica

Personales:

5. **Edad** (18 a 40 años)
6. **Estado civil** (Soltero, Casado, Divorciado)
7. **Sexo** (Masculino y Femenino)

Definición conceptual de Variables

Estrés: Es una relación particular entre el individuo y el entorno, que es evaluada por aquél como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman 1991).

Estrés Personal (EP): Los componentes del estrés personal reflejan la disposición individual y comportamientos (que incluyen emociones) que generan culpa, fracasos e ineffectividad y comportamientos socialmente inapropiados, como la evitación, proyección y reserva extrema (Gutiérrez y Osterman, 1995).

Estrés en el Trabajo (ET): El estrés en el trabajo se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo debido a la naturaleza de la ocupación, sus condiciones, conflictos interpersonales y supervisión, gerencia o dirección ineficaz y a los conflictos entre el trabajo, las obligaciones personales y las necesidades propias de autorrealización (Gutiérrez y Osterman, 1995).

Estrés Social (ES): El estrés social comprende situaciones y circunstancias que ocurren fuera del ámbito de trabajo e incluyen condiciones de vida caóticas, peligrosas o insalubres, relaciones conflictivas en la dinámica con la familia, con los amigos y con los vecinos, responsabilidades abrumadoras, etc. (Gutiérrez y Osterman, 1995).

Estilos de Liderazgo

Liderazgo Autocrático: Este estilo de liderazgo se refiere a la dirección estricta y dominante por parte del jefe, tal como tomar sus

propias decisiones sin tomar el parecer de los empleados, ordenar y esperar a que se cumplan sus órdenes cabalmente.

Liderazgo Democrático: Se caracteriza por compartir la toma de decisiones con los subordinados y el trabajo en equipo.

Liderazgo Laissez-Faire: Se basa en la libertad y autonomía que tienen los subordinados para realizar su trabajo, dado que el jefe solo interviene cuando se le solicita.

Liderazgo Autocrático-Democrático: Es el proceso de cambio del liderazgo autocrático al democrático, donde el líder es autocrático y trata de parecerse al democrático sin conseguirlo del todo ya que se trata de dirigir manipulando y trata de delegar cierta responsabilidad haciendo participar a los trabajadores en la toma de decisiones, aunque al final no los tome en cuenta, lo cual va creando desconfianza en los seguidores.

Presión Arterial: Fuerza ejercida por la sangre circulante sobre las paredes de las arterias. El nivel de la Presión Arterial en un determinado individuo es el producto del gasto cardíaco por la resistencia vascular sistémica (Diccionario de Medicina Mosby, 1995).

Presión Arterial Sistólica: Periodo de contracción cardíaca, especialmente en los ventrículos que tienen por objeto arrojar sangre percibida de las aurículas a las arterias aorta y pulmonar (Diccionario de Medicina Mosby, 1995).

Presión Arterial Diastólica: Dilatación o periodo de dilatación del corazón o de las arterias especialmente de los ventrículos que permiten la replección de estas cavidades (Diccionario de Medicina Mosby, 1995).

Definición operacional de Variables

Estrés: Los resultados se obtuvieron de la encuesta SWS-SURVEY de Estrés y Salud Mental de Gutiérrez y Ostermann (1994).

Estilos de liderazgo: Los resultados se obtuvieron de la escala de actitudes para medir liderazgo de Gutiérrez (1993).

Diseño factorial.

Es un tipo de estudio no experimental comparativo, ya que tiene como objetivo describir la relación entre dos o más variables (Kerlinger 1985).

Muestra.

Para fines de esta investigación, se utilizó una muestra no probabilística de 160 estudiantes universitarios que cursan la carrera de contaduría. Es decir, 84 estudiantes pertenecen a la Universidad Nacional Autónoma de México, 26 son de la Universidad Latina y 50 de ellos pertenecen a la Universidad Intercontinental.

Tabla 1
Descripción de la muestra

Universidades	Estudiantes que Trabajan	Estudiantes que no Trabajan	Total
Universidad Nacional Autónoma de México.	49	35	84
Universidad Latina.	10	16	26
Universidad Intercontinental.	21	29	50
Total	80	80	160

Instrumentos.

El Instrumento que se utilizó para medir el estrés fue la Encuesta SWS--SURVEY de Estrés y Salud Mental de 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 y está compuesta a su vez de 8 escalas con aspectos Positivos (Apoyos) y Negativos (Estresantes) en las dimensiones Social, Laboral, Personal

(self), que integran un total de 150 reactivos y las dos escalas para evaluar Salud Mental deficitaria y salud mental, que se componen por 50 reactivos (ver anexo A).

Los reactivos están divididos en ocho escalas (Gutiérrez, R. Contreras-Ibáñez C. e Ito, E. 2003) que miden:

Salud Mental Deficitaria (SMD)*

Indicadores de Salud Mental (SM)*

Indicadores de Estrés en el Trabajo (ET)*

Indicadores de Apoyo en el Trabajo (AT)*

Indicadores de Estrés Personal (EP)*

Indicadores de Apoyo Personal (AP)*

Indicadores de Estrés Social (ES)*

Indicadores de Apoyo Social (AS)*

*(La definición de las escalas se encuentran en la parte de variables).

En México, 90 jueces profesionales de la Salud Mental validaron el SWS--SURVEY (alfa de Cronbach por su escala de .913 a .963). En población n=3270, se encontraron valores de consistencia interna que fluctúan entre .78 y .90 (Gutiérrez, R. Contreras-Ibáñez C. e Ito, E. 2003).

Para calificar la escala SWS--SURVEY, se le asigna un valor numérico tipo Likert a cada una de las cinco opciones de respuesta:

Nunca:	1
Casi nunca:	2
Ocasionalmente:	3
Frecuentemente:	4
Muy frecuentemente:	5

Posteriormente se obtienen los totales de cada escala.

Cada escala está compuesta por 25 reactivos, 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:

Tabla 2

Baremos del SWS--SURVEY © (Salud Mental, Estrés y Apoyos). Población económicamente activa del DF. (Zona Metropolitana) n= 3270.

		SP	BS	ET	AT	ES	AS	EP	AP
MEDIA		53.35	94.26	60.11	89.37	51.01	89.53	57.58	87.96
D.E.		12.74	11.7	10.34	11.51	10.78	11.90	11.34	11.80
MIN.		25	33	25	30	21	33	10	29
MAX.		109	125	113	122	118	125	110	122
	PERCENTILES								
MUY BAJO	10	38	80	47	75	38	75	44	73
BAJO	20	42	86	52	80	42	80	48	78
	30	46	90	55	84	45	84	51	82
NORMAL	40	49	92	58	87	48	87	54	86
	50	52	95	60	90	50	90	57	89
	60	56	97	62	92	53	93	60	92
ALTO	70	59	100	65	96	56	96	63	94
	80	64	103	68	99	59	99	67	98
MUY ALTO	90	70	108	73	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.

El Instrumento para medir el liderazgo fue la escala de Actitudes de Gutiérrez (1993). Está constituido por 43 reactivos y comprende las dimensiones psicológica, sociológica y administrativa, y está compuesta por seis subescalas que consideran los estilos de liderazgo autocrático,

democrático, laissez faire, autocrático-democrático, satisfacción-pertenencia y comunicación.

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.

Tabla 3
Escalas de Liderazgo

ESCALAS	NUMERO DE REACTIVOS	
	PUROS	COMPARTIDOS
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	9	
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	9	
LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE	9	
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO-DEMOCRATICO	5	
SATISFACCIÓN-PERTENENCIA	8	1
COMUNICACIÓN	1	8

Para calificar la escala de actitudes tipo Likert, se le asigna un valor numérico a cada una de las cinco opciones de respuesta. Posteriormente se obtienen los totales de cada escala.

La puntuación mínima y máxima posible por cada escala se consideró de acuerdo con el número de items 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 mantienen dos reactivos adicionales.

Es necesario reportar que se omitió la parte de la escala de diferencial semántico por cuestiones de poca cooperación y confusión por parte de los estudiantes con la escala de adjetivos bipolares.

El instrumento que se utilizó para medir la presión arterial, fue el Esfigmomanómetro, cuyo funcionamiento es electrónico.

Procedimiento.

La muestra se dividió primero en dos grupos, estudiantes que no trabajan y estudiantes que trabajan, posteriormente se dividió en estudiantes de universidad pública y estudiantes de universidades privadas. A ambos grupos se les aplicaron los mismos instrumentos.

Dadas las características de las tareas y la disposición de los centros de estudio se aplicó en forma grupal. Se les dieron las siguientes instrucciones:

"A continuación se les presentarán dos cuestionarios:

El primero permite determinar el estilo de liderazgo al que cada uno de ustedes se orienta.

El segundo evalúa factores de estrés, apoyo personal, social, laboral y salud mental.

Las respuestas que ustedes proporcionen serán manejadas en forma confidencial, por ello les pedimos que no dejen preguntas sin contestar. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación".

Análisis de los datos.

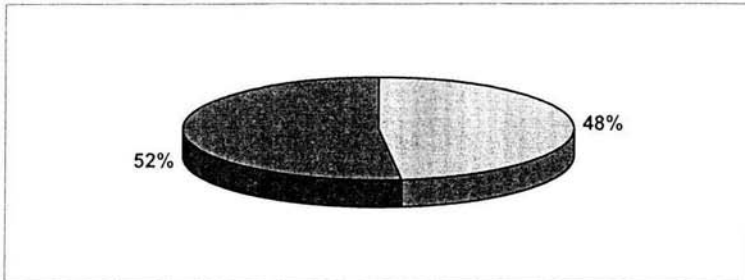
En el análisis de los resultados de esta investigación se utilizó el SPSS versión 9.0.

1. Estadística descriptiva.
2. T de student para comparar diferencias entre dos grupos independientes.
3. Correlación producto momento de Pearson, para comprobar si existe correlación entre las variables de liderazgo y estrés.

CAPÍTULO 4

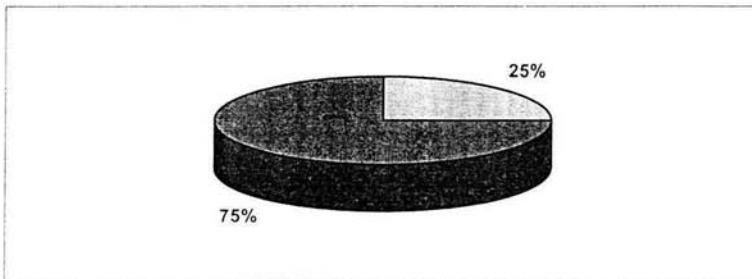
RESULTADOS

Distribución de la Muestra.



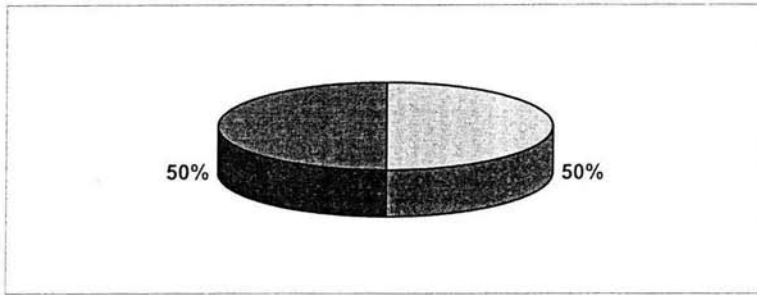
Gráfica 1. Porcentaje de Estudiantes que pertenecen a Universidades Privada y Pública.

En la gráfica 1 se observa que la muestra estuvo compuesta por el 52% de estudiantes de contaduría de la universidad pública y el 48% restante corresponde a estudiantes de contaduría de universidades privadas.



Gráfica 2. Porcentaje de Estudiantes Hombres y Mujeres que no Trabajan.

En la gráfica 2 se observa que el 25% de los estudiantes universitarios de contaduría son hombres que no trabajan y el 75% restante de los universitarios son mujeres que no trabajan.



Gráfica 3. Porcentaje de Estudiantes Hombres y Mujeres que Trabajan.

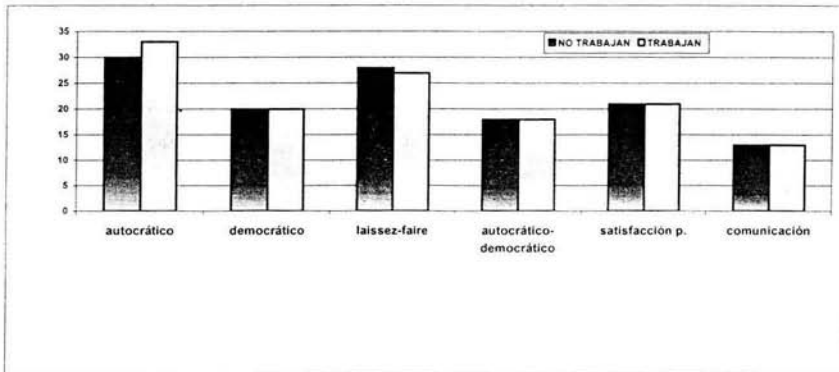
Podemos observar que en la gráfica 3 se muestra que el 50% son hombres estudiantes de contaduría que trabajan y el otro 50% corresponde a mujeres estudiantes de contaduría que trabajan.

Las gráficas y tablas que a continuación se presentan describen los resultados obtenidos en ésta investigación.

Tabla 4

Medias y desviación estándar de los estilos de liderazgo (estudiantes).

Estilos	Grupo	N	Media	Desviación E.
Autocrático	No Trabajan	80	29.80	5.16
	Trabajan	80	33.40	4.62
Democrático	No Trabajan	80	20.26	4.94
	Trabajan	80	20.49	3.34
Laissez-Faire	No Trabajan	80	28.05	5.05
	Trabajan	80	27.28	4.56
Autocrático-Democrático	No Trabajan	80	17.88	3.32
	Trabajan	80	17.54	2.58
Satisfacción	No Trabajan	80	20.74	3.90
	Trabajan	80	21.28	3.20
Comunicación	No Trabajan	80	12.54	2.46
	Trabajan	80	12.86	2.90



$P < 0.001$ (Estudiantes $n = 160$)

Gráfica 4. Puntuaciones del estilo de liderazgo.

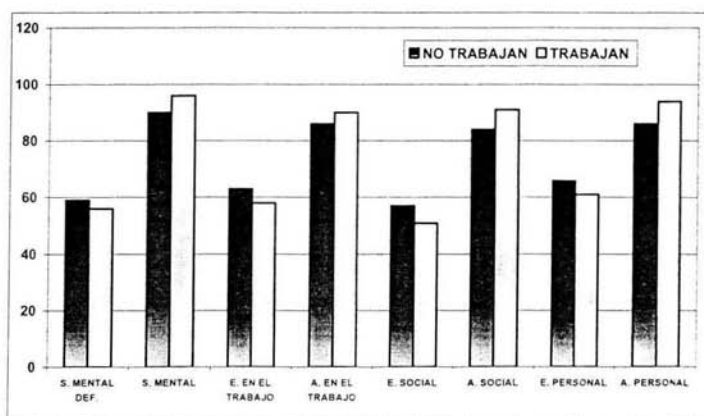
Como se puede observar en la tabla 4 y en la gráfica 4 los grupos de estudiantes que trabajan y no trabajan se orientan en mayor medida hacia el estilo de liderazgo autocrático ($t = -4.649$, $p = .000$) presentando el grupo de los que trabajan un aumento en la preferencia por este estilo. En segundo lugar se inclinan por el estilo laissez-faire ($t = 1.019$, $p = .000$).

Posteriormente prefieren el estilo democrático ($t=-.338$, $p=.736$) observando en este caso, que el grupo de los estudiantes que no trabajan se orienta en mayor medida hacia dicho estilo. Finalmente se orientan al estilo autocrático-democrático ($t=.719$, $p=.473$). Por otra parte los puntajes en la escala de satisfacción-pertenencia ($t=-.953$, $p=.342$) son altos y en la escala de comunicación ($t=-.763$, $p=.446$); lo anterior para ambos grupos.

Tabla 5.

Medias y desviación estándar del nivel de estrés (estudiantes).

Escalas	Grupo	N	Media	Desviación E.
Salud mental deficitaria	No Trabajan	80	59.35	12.24
	Trabajan	80	55.95	13.07
Salud mental	No Trabajan	80	90.06	9.38
	Trabajan	80	95.88	1.06
Estrés en el trabajo	No Trabajan	80	62.58	9.75
	Trabajan	80	58.35	9.24
Apoyo en el trabajo	No Trabajan	80	85.50	10.55
	Trabajan	80	89.50	10.65
Estrés social	No Trabajan	80	57.49	10.83
	Trabajan	80	50.89	9.47
Apoyo social	No Trabajan	80	84.14	10.49
	Trabajan	80	91.00	12.24
Estrés personal	No Trabajan	80	65.64	10.73
	Trabajan	80	60.70	10.91
Apoyo personal	No Trabajan	80	86.39	10.34
	Trabajan	80	93.88	9.35



$P < 0.001$ (Estudiantes $n=160$)

Gráfica 5. Puntuaciones del nivel de estrés.

Como se puede observar en la tabla 5 y en la gráfica 5 los dos grupos de estudiantes, es decir, los que trabajan y no trabajan manifiestan un nivel optimo de salud mental ($t=-3.780, p=.288$) reflejando el grupo de los que trabajan un aumento en la puntuación de esta escala. Posteriormente ambos grupos manifiestan apoyo personal ($t=-4.803, p=.357$) y en orden descendente presentan apoyo en el trabajo ($t=-2.387, p=.187$) y apoyo social ($t=-3.808, p=.290$). Le siguen las escalas de estrés personal ($t=2.887, p=-.224$) y estrés en el trabajo ($t=2.822, p=-.219$). Finalmente la salud mental deficitaria ($t=1.698, p=-1.34$) y por ultimo el estrés social ($t=4.104, p=-.310$).

La tabla 5 nos indica también, que el grupo de los estudiantes que trabaja, después de reflejar un puntaje elevado en la escala de salud mental, se oriento en mayor medida hacia las escalas de apoyo en comparación con el grupo de los estudiantes que no trabaja; quienes presentan un aumento en las escalas de estrés.

Tabla 6.
Correlaciones de Pearson entre los estilos de liderazgo.

	A.	D.	L. - F.	A. - D.	S.P.	C.
AUTOCRÁTICO	1.000 .					
DEMOCRÁTICO	.237** .003	1.000 .				
LAISSÉZ-FAIRE	.116 .143	.271** .001	1.000 .			
AUTOCRÁTICO- DEMOCRÁTICO	.339** .000	.031 .701	.103 .196	1.000 .		
SATISFACCIÓN	.367** .000	.306** .000	.126 .112	.056 .481	1.000 .	
COMUNICACIÓN	.391** .000	.537** .000	.282 .000	.047 .553	.316** .000	1.000 .

** $P < 0.001$

N=160

En la tabla 6 se muestra que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo autocrático (el cual resultó ser el predominante en los estudiantes) con respecto al democrático, el autocrático-democrático, la satisfacción-pertenencia y la comunicación.

Asimismo el estilo de liderazgo democrático mantiene una correlación positiva con el estilo laissez-faire además de la satisfacción-pertenencia y la comunicación.

Tabla 7.
Correlaciones de Pearson entre las escalas de estrés

	SMD	SM	ET	AT	ES	AS	EP	AP
SMD	1.000 .							
SM	-.339** .000	1.000 .						
ET	.533** .000	-.332** .000	1.000 .					
AT	-.115 .148	.592** .000	-.161* .042	1.000 .				
ES	.715** .000	-.417** .000	.632** .000	-.164* .039	1.000 .			
AS	-.285** .000	.772** .000	-.317** .000	.622** .000	- .469** .000	1.000 .		
EP	.790** .000	-.407** .000	.532** .000	-.121 .128	.685** .000	-.344** .000	1.000 .	
AP	-.359** .000	.766** .000	-.237** .000	.583** .000	- .436** .000	.701** .000	- 3.80** .000	1.000 .

**p<0.001

*p<0.05

N= 160

En la tabla 7 se muestra que existe una relación positiva entre la escala de salud mental deficitaria y las escalas de estrés; es decir, entre más puntajes obtengan en la escala de salud mental deficitaria, las escalas de estrés también tenderán a aumentar. En contraste ésta misma escala mantiene una correlación negativa con las escalas de apoyo.

Por otra parte, la escala de salud mental presenta una correlación positiva con las escalas de apoyo y en consecuencia se correlacionan negativamente con las de estrés.

Tabla 8

Medias y desviación estándar del estilo de liderazgo (Universidades).

ESCALAS	GRUPO	N	MEDIA	DESVIACIÓN E.
AUTOCRÁTICO	PÚBLICA	84	31.44	5.60
	PRIVADA	76	31.78	4.77
DEMOCRÁTICO	PÚBLICA	84	20.67	3.98
	PRIVADA	76	20.05	4.44
LAISSEZ-FAIRE	PÚBLICA	84	27.93	4.77
	PRIVADA	76	27.37	4.86
AUTOCRÁTICO-DEMOCRÁTICO	PÚBLICA	84	17.74	2.93
	PRIVADA	76	17.67	3.02
SATISFACCIÓN-PERSONAL	PÚBLICA	84	20.82	3.75
	PRIVADA	76	21.21	3.36
COMUNICACIÓN	PÚBLICA	84	12.70	2.66
	PRIVADA	76	12.70	2.74

Tabla 9.

Puntajes que manifiestan el estilo de liderazgo en Universidades pública y privada.

ESTILOS DE LIDERAZGO	t	P
AUTOCRÁTICO	-.4706	.685
DEMOCRÁTICO	.922	.358
LAISSEZ-FAIRE	.735	.464
AUTOCRÁTICO-DEMOCRÁTICO	.142	.887
SATISFACCIÓN P.	-.688	.493
COMUNICACIÓN	.012	.991

$p < 0.01$

En las tablas 8 y 9 se muestra que no hay diferencias estadísticamente significativas en el estilo de liderazgo al que se orientan los estudiantes de universidades públicas y los estudiantes de universidades privadas.

Sin embargo se observa que los estudiantes de la universidad pública se orientaron en mayor medida hacia el estilo democrático, y en orden decreciente hacia el laissez-faire, autocrático-democrático y la satisfacción personal; por el contrario los estudiantes de las universidades privadas se orientaron en mayor medida hacia el estilo autocrático y finalmente la comunicación es la escala que comparten.

Tabla 10.

Medias y desviación estándar del nivel de estrés (universidades).

ESCALAS	GRUPO	N	MEDIA	DESVIACIÓN E.
SMD	PÚBLICA	84	62.35	13.82
	PRIVADA	76	52.46	8.97
SM	PÚBLICA	84	91.01	10.25
	PRIVADA	76	95.13	9.59
ET	PÚBLICA	84	62.49	10.72
	PRIVADA	76	58.21	7.92
AT	PÚBLICA	84	86.58	10.25
	PRIVADA	76	88.51	11.27
ES	PÚBLICA	84	57.63	11.02
	PRIVADA	76	50.38	8.88
AS	PÚBLICA	84	84.87	11.94
	PRIVADA	76	90.55	11.13
EP	PÚBLICA	84	67.12	10.28
	PRIVADA	76	58.80	10.29
AP	PÚBLICA	84	87.85	10.17
	PRIVADA	76	92.66	10.39

Tabla 11.

Puntajes del nivel de estrés en universidades pública y privada.

ESCALAS DE ESTRÉS	t	P
SALUD MENTAL	-2.617	.010
SALUD MENTAL DEFICITARIA	5.304	.000
ESTRÉS EN EL TRABAJO	2.847	.005
APOYO EN EL TRABAJO	-1.134	.258
ESTRÉS SOCIAL	4.552	.000
APOYO SOCIAL	-3.105	.002
ESTRÉS PERSONAL	5.109	.000
APOYO PERSONAL	-2.959	.004

$p < 0.01$

En las tablas 10 y 11 se observa que existen diferencias significativas en el nivel de estrés que manifiestan los estudiantes de universidades públicas y los estudiantes de universidades privadas.

Asimismo, se encontró que los estudiantes de la universidad pública manifiestan en mayor medida salud mental deficitaria, estrés en el trabajo, estrés social y estrés personal. Por otra parte los estudiantes de las universidades privadas se inclinan hacia la salud mental, el apoyo en el trabajo, apoyo social y el apoyo personal.

Tabla 12.

Correlaciones de Pearson entre las escalas de liderazgo y estrés.

	SMD	SM	ET	AT	ES	AS	EP	AP	A.	D.	L-F	A-D	S.
SM	-.339** .000	1.000 .											
ET	.533** .000	-.332** .000	1.000 .										
AT	-.115 .148	.592** .000	-.161* .042	1.000 .									
ES	.715** .000	-.417** .000	.632** .000	-.164* .039	1.000 .								
AS	-2.85** .000	.772** .000	-.317** .000	.622** .000	-.469** .000	1.000 .							
EP	.790** .000	-.407** .000	.532** .000	-.121 .128	.685** .000	-3.44** .000	1.000 .						
AP	-.356** .000	.766** .000	-.237** .000	.563** .000	-.436** .000	.701** .000	-.380** .000	1.000 .					
A.	.104 .193	.069 .384	-.152 .055	.034 .670	-.052 .511	.088 .267	.015 .848	.087 .274	1.000 .				
D	.145 .067	-.089 .264	.002 .981	-.213** .007	.119 .135	-.110 .166	.124 .119	-.147 .064	.237** .003	1.000 .			
L-F	.041 .603	-.197* .013	-.055 .494	-.287** .000	.087 .276	-.269** .001	.115 .149	-.212** .007	.116 .143	.271** .001	1.000 .		
A-D	.117 .139	-.095 .234	.070 .380	.029 .720	.181* .022	-.140 .078	.202* .011	-.081 .306	.339** .000	.031 .701	.103 .196	1.000 .	
S.	.007 .934	-.067 .402	-.058 .467	-.288** .000	.000 .997	-.022 .779	-0.37 .639	-.109 .171	.367** .000	.306** .000	.126 .112	.056 .481	1.000 .
C.	.068 .393	-.032 .684	-.041 .605	-.140 .077	.030 .706	-.058 .469	.031 .700	-.080 .312	.391** .000	.537** .000	.282** .000	.047 .553	.316** .000

**p<0.001

*P<0.05

N= 160

Como se puede observar en la tabla 12 sólo el estilo de liderazgo democrático mantiene una correlación negativa con la escala de apoyo en el trabajo; el estilo laissez-faire mantiene la misma correlación negativa con la escala de salud mental, apoyo en el trabajo, apoyo social y apoyo personal. Por último el estilo autocrático-democrático solo mantiene correlación positiva con las escalas de estrés social y estrés personal. Finalmente, la escala de satisfacción pertenencia se correlaciona negativamente con la escala de apoyo en el trabajo.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

A partir de lo anterior, se observa que los estudiantes evaluados pertenecen a la carrera de contaduría donde la mitad de ellos estudia en una universidad pública y el resto en universidades privadas (ver gráfica 1). Asimismo, en el caso de los que sólo estudian el 25% son hombres y el 75% restante son mujeres (ver gráfica 2). En el caso de los estudiantes que trabajan un 50% son mujeres y el otro 50% son hombres (ver gráfica 3).

De acuerdo a los resultados se observa que no existen diferencias en el estilo de liderazgo preferido por los estudiantes de contaduría que trabajan y los que no trabajan, pues ambos grupos se orientan en gran medida al estilo autocrático, el cual se caracteriza por la orientación hacia un estricto cumplimiento de las tareas encomendadas, así como el manejo absoluto del poder.

La muestra se orienta en segundo lugar al estilo de liderazgo laissez-faire el cual se caracteriza por que el líder delega responsabilidades y toma de decisiones al grupo, y su participación es mínima. Asimismo, se orientan con un puntaje alto hacia la satisfacción-pertenencia la cual se caracteriza por evaluar el sentirse parte de una organización; finalmente la comunicación donde el individuo y la organización interactúan para lograr objetivos (ver tabla 4 y gráfica 4).

Lo anterior se ve claramente reflejado en los porcentajes, ya que al ser estudiantes que en su mayoría trabajan y estudian nos habla de una lucha por la satisfacción constante.

Por otra parte al correlacionar las escalas de liderazgo observamos que entre más se orienten los estudiantes por el estilo autocrático, la comunicación también tenderá a aumentar. Esto parece contradecir la teoría; sin embargo, cabe recordar que son estudiantes y trabajadores en aras de ser jefes, por lo que el estilo de liderazgo que hasta el momento manifiestan es sólo una orientación y no algo definitivo.

Asimismo, en un esfuerzo por mantener el equilibrio entre sus actividades escolares y laborales necesitan mantener comunicación con sus jefes y compañeros.

Ahora bien, la satisfacción-pertenencia presenta una relación positiva con el estilo autocrático y con el democrático, lo que indica que a mayor o menor preferencia por el estilo autocrático o el democrático también aumentará o disminuirá la presencia de satisfacción-pertenencia, en el mismo sentido (ver tabla 6).

Se observa también que los estudiantes de la universidad pública (UNAM) se orientaron en mayor medida al estilo democrático y en orden descendente hacia los estilos laissez-faire y autocrático-democrático. Por el contrario, los estudiantes de las universidades privadas (UNILA, UIC, ULA) se inclinaron primordialmente al estilo autocrático (ver tablas 8 y 9).

Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en el nivel de estrés que manifiestan los estudiantes de contaduría que trabajan y los que no trabajan.

Observamos que los estudiantes que trabajan y los que no trabajan manifiestan primordialmente un nivel óptimo de salud mental, el cual comprende comportamientos de un individuo optimista, positivo, relajado, ecuánime, quien mantiene una alta auto estima, buena salud física y una actitud apropiada con los demás.

En orden descendente los estudiantes presentan apoyo personal, en el cual se refleja la auto confianza, habilidad para manejar y controlar diversos estresores, satisfacción de ser uno mismo y tener perspectivas congruentes. Le sigue el apoyo en el trabajo donde tienen buenas relaciones interpersonales de apoyo y en general condiciones de trabajo confortables. Posteriormente, el apoyo social en el cual la ayuda proporcionada de amigos y parientes es un confort tanto físico como psicológico.

Continúa el estrés personal, que refleja la disposición individual que genera culpa, fracasos e ineffectividad. Además el estrés en el trabajo, el cual se refiere a los factores de estrés en el lugar de trabajo debidos a la naturaleza y condiciones de la ocupación.

Finalmente la salud mental deficitaria la cual incluye síntomas clásicos y dolencias físicas asociadas con inestabilidad emocional y comportamiento socialmente inapropiado; y el estrés social, que comprende situaciones que ocurren fuera del ámbito de trabajo que incluyen condiciones de vida caóticas o peligrosas, relaciones conflictivas y responsabilidades abrumadoras (ver tabla 5 y gráfica 5).

Se observa que existe una relación positiva entre la escala de salud mental deficitaria y las escalas de estrés; es decir, entre más puntajes obtengan en la escala de salud mental deficitaria, las escalas de estrés también tenderán a aumentar. En contraste ésta misma escala mantiene una correlación negativa con las escalas de apoyo.

Por otra parte, la escala de salud mental presenta una correlación positiva con las escalas de apoyo y en consecuencia se correlacionan negativamente con las de estrés.

Haciendo comparaciones los estudiantes que trabajan presentan un ligero aumento en el nivel de salud mental, así como en todas las escalas de apoyo en comparación con los estudiantes que no trabajan; en contraste los estudiantes que no trabajan presentan una mínima tendencia por las escalas de estrés y salud mental deficitaria.

Se encontró que los estudiantes de la universidad pública manifestaron en mayor medida salud mental deficitaria, en orden decreciente presentan estrés en el trabajo, estrés social y estrés personal. Por otra parte los estudiantes de las universidades privadas se inclinaron hacia las escalas de salud mental, apoyo en el trabajo y apoyo social y apoyo personal (ver tablas 10 y 11).

Finalmente, en la correlación de las escalas de estrés se encontró que la escala de apoyo en el trabajo presenta una correlación negativa con el estilo de liderazgo democrático así como con la escala de satisfacción-pertenencia. Lo anterior, describe que a mayor preferencia por dicho estilo y más satisfechos se sientan, menor apoyo en el trabajo requieren.

Por el contrario, la correlación negativa que surge con el estilo de liderazgo laissez-faire y la escala apoyo en el trabajo, puede deberse a la libertad que otorga el líder a los seguidores como lo enuncia la teoría y que puede confundirse con una evidente falta de apoyo (ver tabla 12).

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La época que se vive en la universidad es una de las etapas más importantes de la vida. Es indicativo tanto de vivencias sumamente gratificantes como de intensa presión emocional que se pone en los estudiantes para que ejecuten dentro de un ambiente rígido, lineamientos y expectativas.

Es un periodo de crecimiento, de cambio y de un compromiso que dura toda la vida con la educación. Puede haber un semestre en el que se tenga mucho trabajo y si añadimos la etapa en la que se decide buscar un empleo, resultan momentos por demás estresantes.

Es un hecho que las condiciones económicas del país se han modificado en los últimos años, de tal forma que gran parte de la población se ha incorporado al mercado de trabajo, de ahí que los estudiantes decidan buscar un empleo.

Una buena parte de las familias mexicanas están conformadas por hombres y mujeres que al mismo tiempo que estudian, trabajan; lo cual ha ocasionado una redistribución de las actividades personales y las tareas familiares.

La situación laboral de los estudiantes constituye un fenómeno complejo que requiere mayor profundización en todos los aspectos. Por lo tanto en esta investigación concluimos lo siguiente:

No existen diferencias estadísticamente significativas en el estilo de liderazgo al que se orientan los estudiantes de contaduría; independientemente de que trabajen o no, eligen en primer lugar el estilo autocrático en donde al mismo tiempo presentan un nivel de satisfacción-pertenencia alto.

Por otra parte existe una correlación positiva entre los estilos autocrático y democrático en relación con la satisfacción-pertenencia y la comunicación, es decir entre más se orienten a dichos estilos mayor será su nivel de satisfacción-pertenencia y comunicación.

Con respecto a las escalas de estrés encontramos que existe una relación positiva entre la salud mental deficitaria y las escalas de estrés, en contraste mantiene una relación negativa con las escalas de apoyo; es decir, entre mayor sea la escala de salud mental deficitaria las escalas de estrés también aumentarán; sin embargo a mayores niveles en las escalas de apoyo menor salud mental deficitaria presentan.

Ahora bien la escala de salud mental mantiene una relación positiva con los apoyos de manera que a mayor salud mental mayor apoyo; asimismo dicha escala mantiene una relación negativa con las escalas de estrés, por lo tanto a mayor salud mental menor presencia del estrés.

Tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en el estilo de liderazgo al que se orientan los estudiantes de universidades pública y privadas, sin embargo en base a las puntuaciones encontramos que los estudiantes de universidades públicas se orientan en mayor medida al estilo democrático y los estudiantes de las universidades privadas se orientan al estilo autocrático.

En este orden encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de estrés de los estudiantes de universidades públicas y privadas. Por lo tanto concluimos que los estudiantes de la universidad pública presentan mayor orientación por las escalas de estrés y en contraste los estudiantes de las universidades privadas manifiestan mayor orientación por las escalas de apoyo.

Ahora bien como sugerencia resultaría interesante determinar entre otras cosas, la proporción de estudiantes que teniendo capacidades y el interés necesarios quedan fuera del sistema educativo, porque su ingreso económico resulta indispensable para el sostenimiento familiar; así como los porcentajes de estudiantes que ante la crisis económica y los bajos ingresos familiares debieron abandonar los estudios para trabajar.

A su vez, hay investigaciones dedicadas a la situación laboral de los estudiantes que contrastan, ya que afirman que las motivaciones prioritarias de los jóvenes y su entrada al mundo laboral son por iniciativa propia.

Es importante resaltar que en esta investigación sólo se consideró la situación laboral de los estudiantes que asistían a las facultades en las distintas universidades sin tomar en cuenta el nivel socioeconómico, por lo cual no tenemos conocimiento de una posible relación entre los problemas económicos y el ingreso a la vida laboral.

En resumen, la importancia de un sinnúmero de variables que componen la situación laboral de los estudiantes, permite que la presente investigación, así como muchas otras existan y sus resultados den pie a nuevas hipótesis.

Finalmente, a manera de propuesta, con el fin de generar e impulsar la investigación que apoye el conocimiento enfocado a todos los factores que rodean al estrés y el liderazgo sugerimos profundizar en los siguientes puntos.

- Comparar el estilo de liderazgo que ejercen las mujeres y el tipo de liderazgo que ejercen los hombres en el área laboral.
- Enfocar la investigación al análisis de las causas y consecuencias del estilo de liderazgo al que se orientan en mayor medida los mexicanos.
- Comparar el nivel de estrés que manifiestan las mujeres y el nivel de estrés que manifiestan los hombres en el área laboral.
- Asimismo, comparar los recursos con que cuenta la población de Universidades públicas y privadas para afrontar el estrés.
- Comparar los niveles de motivación que presentan los estudiantes de universidades públicas y los de universidades privadas en las áreas académico-laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias, F. (2003). La situación laboral de los estudiantes del último semestre en la FCyA-UNAM y el estrato socioeconómico de la familia. Revista Mexicana de la Investigación Educativa, 8 (17), 159-185.
- Athos y Coffey. (1978). Behavior in Organization a Multidimensional. Chicago: Prentice Hall.
- Buendía L., Colas M. y Hernández F. (1999). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Cartwright y Zander. (1985). Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría. México: Trillas.
- Casares, D. (1995). Liderazgo. Capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.
- Darley J., Glucksberg S. y Kinchla R. (1990). Psicología. México: Ed. Prentice Hall.
- Del Río L. (2002). Estrés y motivación de logro en profesionistas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Diccionario de Medicina Mosby. (1995). Barcelona: Oceano.
- Pagano, R. (1999). Estadística para las ciencias del comportamiento. México: Thomson Editores.
- Fiedler, E. y Chemers, M. (1989). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas.
- Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. (1997). Las Organizaciones. Chicago: Adisson-Wesley Iberoamericana.
- Ginebra, J. (1991). El Liderazgo y la Acción, Mitos y Realidades. México: Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, R., Contreras-Ibáñez, C. e Ito, E. (2003). Salud mental, estrés y trabajo en Profesionales de la Salud. SWS-Survey (Desarrollo y criterios de aplicación). México: UNAM.
- Gutiérrez, R., Contreras-Ibáñez, C. e Ito, E. (2002). Conceptualización de la Escala de Apoyo Social del SWS-survey: La Psicología Social en México, Vol. 9. México.
- Gutiérrez, R., Contreras-Ibáñez, C., Ito, E., y Atenco, F. (1995). Validez de constructo de las Escalas de salud mental del SWS-survey. México: Revista Psicología y salud, No. 6.

- Gutiérrez, R., Ostermann, R. E Ito E. (2000). A predictive model of stress bases on the support scales of an international work-stress survey. XXVII International Congress of Psychology. Stockholm, Sweden.
- Hellriegel, E.(1999). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- Hersey, P. y Blanchard, K.(1998). Administración del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Hodgetts. R. (1989). Comportamiento en las Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Ivancevich J. y Mattenson M. (1989). Estrés y Trabajo. México: Trillas.
- Keith, D. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Kerlinger F. (1985). Investigación del comportamiento. México: Interamericana.
- Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. México: Harla.
- Kousez S. y Posner L. (1997). El Desafío del Liderazgo. Barcelona: Granica.
- Lazarus, R. y Folkman R. (1991). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona España: Martínez Roca
- Locke, E. (1994). Sea un Gran Líder. Las cuatro claves para el éxito. Argentina: Vergara.
- Miner, A. (1985). El proceso Administrativo. México:Continental.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Palao, P. (2002). Relaciones entre el nivel de estrés y el estilo de liderazgo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Papalia, D. (1990). Psicología. México: Mc Graw-Hill.
- Pineda M., Rentería E. (2002). Estrés Motivación de logro y rendimiento académico. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Rodríguez, E. (1988). Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas. México: El Manual Moderno.
- Sampieri, H.R., Collado, F.C. y Lucio, B.P. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Selye, H. (1976). The Stress of Life. Nueva York: Mc Graw-Hill.

Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México: Mc Graw-Hill.

Troch, R. (1982). El estrés y la personalidad. Barcelona: Herder.

Anexos



INSTITUTO NACIONAL
DE PSICIASTRÍA
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

FADLEIGH
DISCINSON
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: _____ PUESTO: _____ D: _____ S: _____ P: _____
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 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	E
23.- Encuentro muchas cosas interesantes que hacer	A	B	C	D	E
24.- La gente no está de acuerdo conmigo y me contradice	A	B	C	D	E
25.- Una de las cosas más importantes de mi vida es el trabajo	A	B	C	D	E
SECCION II					
26.- Pienso que los demás me respetan	A	B	C	D	E
27.- Tengo amigos y compañeros buenos y leales	A	B	C	D	E
28.- Me preocupo por el trabajo aún cuando estoy en casa	A	B	C	D	E
29.- Me siento dividido(a) entre diversas responsabilidades sociales	A	B	C	D	E
30.- El trabajo me hace sentir importante y poderoso	A	B	C	D	E
31.- He perdido a alguien muy cercano a mí	A	B	C	D	E
32.- Tengo jaquecas, dolores de cuello/espalda por tensión	A	B	C	D	E
33.- Como, fumo o bebo café, en exceso	A	B	C	D	E
34.- Puedo ser castigado(a) sin razón	A	B	C	D	E
35.- Estoy de acuerdo en cómo se hacen las cosas en mi trabajo	A	B	C	D	E
36.- Le simpatizo y le agrado a la gente con quien trabajo	A	B	C	D	E
37.- Constantemente me quejo sin necesidad	A	B	C	D	E
38.- Tengo poco interés o placer por el sexo	A	B	C	D	E
39.- Soy firme y determinante en mis decisiones	A	B	C	D	E
40.- La gente en el trabajo sabe lo que hago y lo aprecia	A	B	C	D	E
41.- Me culpo a mí mismo(a), me disculpo, me justifico	A	B	C	D	E
42.- Tengo dificultad en empezar lo que tengo que hacer	A	B	C	D	E
43.- Impido que la gente se aproveche de mí y toma ventaja	A	B	C	D	E
44.- Tengo cambios de humor súbitos y frecuentes	A	B	C	D	E
45.- Evito algunos lugares, personas o actividades para no ser molesto(a)	A	B	C	D	E
46.- Me gusta hacer las cosas tan rápido como me es posible	A	B	C	D	E
47.- Considero que la vida en mi comunidad es ordenada y segura	A	B	C	D	E
48.- Tengo problemas de respiración, pulso o digestión	A	B	C	D	E
49.- Siento que haga lo que haga, no está bien hecho	A	B	C	D	E
50.- La gente en mi trabajo me encuentra defectos	A	B	C	D	E
SECCION III					
51.- Por donde vivo, parece que no hay quien organice las cosas, no hay reglas	A	B	C	D	E
52.- Soy cuidadoso(a) y dedicado(a) con mi trabajo	A	B	C	D	E
53.- Mis actividades religiosas me dan fuerza	A	B	C	D	E
54.- El lugar donde trabajo es sucio, insalubre	A	B	C	D	E
55.- Siento que alguien cercano a mí, morirá próximamente	A	B	C	D	E
56.- En el trabajo no obtengo respuesta, ni buena ni mala	A	B	C	D	E
57.- Tengo dificultad para poner atención o recordar	A	B	C	D	E
58.- Siento que en el trabajo las personas dependen de mí	A	B	C	D	E
59.- La gente me insulta y se burla de mí	A	B	C	D	E
60.- Hay mucho peligro, violencia, crimen, etc., donde vivo	A	B	C	D	E
61.- Veo el lado bueno de las cosas	A	B	C	D	E
62.- Participo y disfruto del entretenimiento	A	B	C	D	E
63.- Haga lo que haga en el trabajo, es insuficiente	A	B	C	D	E
64.- Siento que no existe algo realmente malo en mí	A	B	C	D	E
65.- Me es difícil desprenderme de pensamientos que me molestan	A	B	C	D	E
66.- Es difícil que me dé por vencido(a) fácilmente, busco el lado bueno de la vida	A	B	C	D	E
67.- Pienso que tengo problemas personales que no me atrevo a contar	A	B	C	D	E
68.- Soy muy desorganizado(a) y dejo muchas cosas sin terminar	A	B	C	D	E
69.- Me canso fácilmente, me inquieto y tengo dificultad para dormir	A	B	C	D	E
70.- Me encierro en mí mismo(a), y evito a los demás	A	B	C	D	E
71.- Tengo arranques emocionales, me enojo, grito	A	B	C	D	E
72.- Cuido de mi apariencia, me mantengo limpio(a) y saludable	A	B	C	D	E
73.- Pertenezco a un grupo que se preocupa por mi bienestar	A	B	C	D	E
74.- Camino con paso ligero y vivaz	A	B	C	D	E
75.- Me preocupo por cosas sin importancia	A	B	C	D	E
SECCION IV					
76.- Ignoro lo que va a pasar en el trabajo	A	B	C	D	E
77.- La gente con quien trabajo, no se interesa por mí	A	B	C	D	E
78.- Es probable que los jefes me hagan daño	A	B	C	D	E
79.- Es inútil esperar que las cosas salgan todo el tiempo como quiero	A	B	C	D	E

Por favor continúe en la siguiente página ♦

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

SECCION V

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

SECCION VI

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

Por favor continúe en la siguiente página ➡

PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL
SIN LA AUTORIZACION ESCRITA DE LOS AUTORES.

A	B	C	D	E
Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	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 aun 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 a 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

!!!GRACIAS POR SU COOPERACION!!!

PRESENTACION

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 esta 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 este 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 respuestas incorrectas. Por otro lado, tampoco esta diseñada para obtener información personalizada puesto que su propósito consiste en determinar perfiles grupales de estilos de dirección; 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.

Su colaboración permitirá obtener datos que enriquecerán los conocimientos de este proceso social en las organizaciones.

INSTRUCCIONES:

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

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

Las acciones espontáneas son una muestra de creatividad.

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

Si está usted Totalmente de Acuerdo (T.A.) con este juicio, deberá marcar con una cruz el paréntesis 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 :

TA Totalmente de Acuerdo

A De Acuerdo

I Indeciso

D En Desacuerdo

TD 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:

TA Totalmente de Acuerdo

A De Acuerdo

I Indeciso

D En Desacuerdo

TD Totalmente en Desacuerdo

1. La función del jefe es controlar y decidir 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 ordenes 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.

Recuerde esta clave:

TA Totalmente de Acuerdo

A De Acuerdo

I Indeciso

D En Desacuerdo

TD Totalmente en Desacuerdo

-
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 indispensable para la toma de decisiones del jefe

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

11. Es exclusivamente al jefe a quién concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

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

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

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

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

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

14. El clima organizacional de la empresa no requiere que los 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.
------	---	---	---	------

-
32. Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo hacer 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 del área o departamento 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.

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

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

26. El jefe es el más capacitado para tomar decisiones

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

Recuerde esta clave:

TA Totalmente de Acuerdo

A De Acuerdo

I Indeciso

D En Desacuerdo

TD Totalmente en Desacuerdo

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

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

28. Una vez dada una orden las criticas 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.
------	---	---	---	------

-
17. Para realizar con eficiencia el trabajo el jefe debe informar a todos los jefes involucrados.

T.A. A I D T.D.

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

T.A. A I D T.D.

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

T.A. A I D T.D.

20. Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en la 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 trabajen.

T.A. A I D T.D.

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

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

41. La intervención del jefe y otros funcionarios 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.	
--	------	--	---	--	---	--	---	--	------	--

PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O
PARCIAL SIN LA AUTORIZACION DEL
AUTOR.