

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

***Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración***

Tesis

**El estrés del trabajo su manejo y sus efectos en los ejecutivos
de las empresas que estudian la Maestría en Administración en
la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de
Contaduría y Administración de la U.N.A.M.**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Guadalupe Leonor Lara Pedrero

Tutor: Mtro. José Luis Sánchez Ramos

México, D.F.

2005

m346720



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este trabajo con inmenso cariño y gratitud a:

A Dios:

*Por permitirme vivir este momento.
Te pido sabiduría, fortaleza y salud
para poder seguir mi camino
orgullosamente y poder actuar
conforme a mis principios y valores.*

A mis Hermanos:

*Representan una parte muy
importante de mi vida , me han
demostrado su cariño y apoyo, espero
siempre estemos unidos.*

*A la División de Estudios de Posgrado
de la Facultad de Contaduría y
Administración de la U.N.A.M.:
Todo mi reconocimiento y gratitud
por haberme abierto sus puertas.*

*A mi Asesor de Tesis y Sinodales:
Gracias por su valioso tiempo y por
haber confiado en mí, así como por
compartirme sus conocimientos tan
generosamente.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: GUADALUPE LEONOR
LARA PEDREÑO

FECHA: AGOSTO 10 - 2005

FIRMA: 

A mi querida Madre:

*Por tu comprensión y apoyo
incondicional y sobre todo en mi
formación profesional, gracias por ser
mi fortaleza, mi guía, nunca he tenido
la oportunidad de decirte que te he
admirado toda mi vida. Todo lo que
he sido hasta ahora, ha sido gracias a
ti, estoy muy orgullosa de eso. Te
quiero mucho Mami.*

A los que ya no están presentes:

*Papa, Tío Humberto, Tío Manolo:
Siempre los llevaré en mi corazón ,
espero que desde el cielo estén
orgullosos de mí, ya que sus
experiencias y consejos he tratado de
llevarlos a cabo. Su cariño y
comprensión siempre me fortaleció.*

A mis Maestros:

*Sus útiles consejos no sólo fueron en el
ámbito académico, sino que se
extendieron al ámbito personal y
profesional*

*A los compañeros encuestados, que
tan amablemente me brindaron su
tiempo y la información necesaria
para la realización de esta tesis*

Índice

Introducción	3
Capítulo 1. Marco Conceptual	5
1.1 El significado del estrés	6
1.2 Tipos de estrés	11
1.2.1 Estrés Negativo	13
1.2.1.1 Síntomas del estrés negativo	14
1.2.2 Estrés Positivo	15
1.2.1.2 Síntomas del estrés positivo	15
1.3 Nivel de estrés	16
1.4 Evaluación de su propio nivel de estrés	19
1.5 El estrés del trabajo	23
1.6 Estrés y Productividad	26
1.7 Causas organizacionales de estrés	31
1.7.1 Fuentes Potenciales	
1.7.1.1 Factores Ambientales	32
1.7.1.2 Factores Organizacionales	33
1.7.1.3 Factores Individuales	35
1.7.2 Diferencias Individuales	37
1.7.2.1 Percepción	37
1.7.2.2 Experiencia Laboral	38
1.7.2.3 Apoyo Social	38
1.7.2.4 Locus de Control	39
1.7.2.5 Hostilidad	40
1.8 Efectos del estrés	41
1.8.1 Efectos Físicos o Fisiológicos	42
1.8.2 Efectos Psicológicos	43
1.8.3 Efectos Organizacionales	44
1.9 El ejecutivo eficaz	45
Capítulo 2. Marco Teórico	
2.1 Teorías del estrés	
2.1.1 Síndrome General de Adaptación	63
2.1.2 Teoría Cibernética del Estrés	66
2.2 Manejo del estrés	67
2.2.1 Técnicas para el manejo del estrés	67
2.2.2 Manejo del estrés en las organizaciones	70
2.2.2.1 Detectar la existencia de estresores potenciales en la organización	70
2.2.2.2 Crear un clima organizacional de apoyo	71
2.2.2.3 Reducir el conflicto y dar claridad a los roles	72
2.2.2.4 Mejoramiento del aspecto físico y del ambiente de trabajo	72

2.2.2.5 Apoyo a la vida laboral	72
Capítulo 3. Metodología	
3.1 Planteamiento	75
3.2 Pregunta de la Investigación	76
3.3 Justificación	77
3.4 Objetivos de la Investigación	
3.4.1 Objetivo General	78
3.4.2 Objetivos Específicos	79
3.5 Tipo de Estudio	79
3.6 Hipótesis de Trabajo	80
3.7 Variables	83
3.8 Indicadores	84
3.9 Descripción de la población	85
3.10 Selección y tamaño de la muestra	85
3.11 Instrumento de medición	87
3.12 Recolección de la información	
3.12.1 Validez y Confiabilidad	94
3.12.2 Tabulación	97
3.13 Codificación de la información	98
3.14 Procesamiento de la información	
3.14.1 Estadística Descriptiva	100
3.14.2 Estadística Analítica, Inferencial o Inductiva	102
3.14.3 Prueba Anova o Análisis de Varianza Unidireccional (One Way)	103
3.14.4 Prueba Coeficiente de Correlación de Pearson	105
Capítulo 4. Presentación de resultados de la investigación de campo	
4.1 Análisis	
4.1.1 Datos personales de los sujetos de estudio	107
4.1.2 Nivel del estrés	116
4.1.3 Manejo del estrés	118
4.1.4 Estresores	122
4.1.5 Consecuencias del estrés	143
4.2 Discusión	152
4.3 Conclusiones y Recomendaciones	
4.3.1 Conclusiones	155
4.3.2 Recomendaciones	160
Anexos:	
Anexo A: Ocupaciones que producen mayor grado de estrés	165
Anexo B: Clave para la escala de estrés en la vida profesional	171
Fuentes de Información:	
Bibliografía, Hemerografía y Sitios de Internet	172

Introducción

Cuando una persona, o un grupo de ellas, se prepara, entrena, aprende continuamente, está atento a su entorno, se adapta para lograr un propósito compartido, no hay quien lo frene, por tal motivo, considero de suma importancia conocer el impacto que tiene el estrés en el ejecutivo que estudia la Maestría en Administración en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Abordar un estudio sobre el estrés es interesante, más aún cuando nos encontramos inmersos en cambios económicos, sociales y políticos que suceden en el mundo entero y que golpean a nuestro país, además de los acontecimientos internos propios de un sistema que dificulta la calidad de vida de los mexicanos.

En los últimos años se le ha dedicado gran atención al estudio del estrés y su relación con el trabajo, así como a las formas para reducir los efectos negativos que produce el estrés excesivo.

El presente trabajo tiene como objetivo: Identificar el nivel, el manejo, los estresores y consecuencias del estrés laboral al que son sometidos por factores estresantes los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Para alcanzar dicho objetivo, este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, el primer capítulo consta del Marco Conceptual en el que se desarrolló una investigación bibliográfica sobre el significado y nivel de estrés; se analizarán los factores que causan el estrés, los efectos que produce tanto en el individuo como en la organización.

El segundo capítulo nos habla sobre la Teoría del Estrés, también llamado el Síndrome General de Adaptación, la Teoría Cibernética del Estrés, así como el manejo de éste.

En el tercer capítulo desarrollamos la Metodología de la Investigación, la que comprende: Planteamiento, Pregunta de Investigación, Justificación, Objetivos, Tipo de Estudio, Hipótesis, Variables, Selección y Tamaño de la Muestra y Diseño del Instrumento de Medición.

En el cuarto capítulo se encuentra la presentación de resultados de la investigación de campo. Y por último se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

Este trabajo nos permitirá tomar conciencia de que el estrés existe, del papel que juega en la salud y en el rendimiento del ejecutivo, de la necesidad de desarrollar planes para afrontarlo, para aumentar la eficiencia organizacional y la calidad de vida de estos.

1. Marco Conceptual

La excelencia de una organización también puede ser medida por el ambiente psicológico que ofrece a sus empleados y asociados, es decir, un ambiente agradable, donde las personas se sientan bien gracias a la camaradería y a las relaciones amigables y afectuosas entre los compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es fácil, en ocasiones, vivir y trabajar en ellas puede provocar desagradables problemas para las personas. Así como algunas pueden desempeñarse bien en las organizaciones y sentirse felices y satisfechas, otras tal vez encuentren serias dificultades para hacerlo. El estrés en la organización muestra aspectos disfuncionales y poco deseables de ésta, pero que deben ser enfrentados y resueltos para que no afecten su efectividad.

El estrés se ha vuelto un problema cada vez mayor en las organizaciones, seguramente como resultado de la creciente complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios, de las cargas de trabajo cada vez mayores, de la creciente cantidad de responsabilidades delegadas en las personas, etc. Las personas se sienten presionadas, se quejan y se dejan llevar por la apatía, las tensiones en el trabajo aumentan y los problemas se van agravando continuamente.¹

¹ Chiavenato Adalberto, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las Organizaciones, Thomson Editores, 2004, pp. 505

El estrés (del vocablo inglés que quiere decir presión, tensión, ejercer peso) es un concepto relativamente nuevo y está relacionado con la serie de trastornos que la organización provoca en las personas. Es un término normalmente aplicado a las presiones que el ambiente ejerce en las personas. Éstas, como resultado de estas presiones, desarrollan varios síntomas que pueden influir de manera negativa en su desempeño.

El estrés es resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente, una respuesta de adaptación condicionada por las diferencias individuales o los procesos psicológicos, y es consecuencia de alguna acción externa (ambiente) o un hecho que impone demasiadas exigencias psicológicas o físicas en la persona.²

1.1 El Significado del Estrés

La palabra estrés viene del latín *stringere*³, que significa oprimir, apretar, atar, que en francés dio origen a estrechar, rodear con el cuerpo, con los miembros, apretando con fuerza, acompañado de sentimientos opuestos; ya que es posible estrechar a alguien en su corazón sofocándolo al mismo tiempo; sofocar nos conduce a oprimir, apretar. Otra palabra derivada de *stringere* es: sentimiento de

² Chiavenato Adalberto, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las Organizaciones, Thomson Editores, 2004, pp. 506

³ Hernández Gutiérrez Misael, El Estrés en el Trabajo: un enfoque Sico-Administrativo, www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html, Julio 21, 2003.

abandono, de soledad de impotencia, que se experimenta durante alguna situación penosa (de necesidad, peligro, sufrimiento).⁴

El profesor W. B. Cannon, de la Escuela de Medicina de la Universidad de Harvard, descubrió que los estímulos que causan emociones fuertes, alertan al sistema nervioso autónomo, que es el responsable de preparar al organismo para la “lucha o el escape” Años más tarde en 1936 el profesor Hans Selye nombró “ESTRÉS” a la respuesta de adaptación del organismo frente a situaciones adversas esporádicas o continuas, o ante peligro físico o emocional. Ésta reacción a influencias, cambios, exigencias o esfuerzo a la que se encuentra expuesto diariamente el individuo puede tener consecuencias positivas (como mantenerlo con vida), o negativas si la reacción es demasiado intensa o prolongada en el tiempo lo que puede resultar nocivo para la salud.⁵

El estrés es consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y psicológicas especiales sobre una persona. En otras palabras, el estrés incluye la interacción de una persona y del ambiente que lo rodea.⁶

Durante una reacción de estrés, suceden numerosos cambios en el cuerpo humano. La velocidad de la respiración y del corazón se alteran a fin de que el

⁴ Stora, Jean Benjamin, El Estrés, Publicaciones Cruz, 1ª. Edición, 2000. México, D.F., Pág. 3

⁵ Psicología Científica, Estrés Laboral, consideraciones, www.psycologia.com/articulos/ar-gonro01_1.htm, Julio 21, 2003

⁶ Hellriegel, Slocum, Woodman, Comportamiento Organizacional, 8ª. Edición, Internacional Thomson Editores, México, D.F., 1999. p.198

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 por un momento. Esos cambios bioquímicos y corporales representan una reacción natural a un agente estresante del ambiente: la respuesta "luchar o huir". Un animal atacado por un depredador en el ambiente natural tiene dos elecciones: luchar o huir. Las respuestas corporales del animal al agente estresante (el depredador) aumentan sus posibilidades de supervivencia. En forma similar, nuestros antecesores que vivían en las cavernas se beneficiaron de este mecanismo de respuesta biológica. Las personas que buscaban alimentos lejos de sus cuevas experimentaban mucho estrés al encontrarse con un tigre dientes de sable. Los cambios biológicos de sus cuerpos los prepararon para cualquiera de las alternativas y contribuyeron a su capacidad de sobrevivir. La ciencia médica ha descubierto que el cuerpo humano presenta una respuesta estándar a las demandas que se rehacen, ya sea psicológicas o físicas.

Las investigaciones de Hans Selye constituyeron las primeras aportaciones significativas al estudio del estrés.

A Hans Selye, estudiante de medicina en la Universidad de Praga, en los años veinte, le intrigó el "síndrome general de la enfermedad" que parecía ser una respuesta inespecífica del organismo a la enfermedad, a partir de la observación de sujetos que padecían diferentes enfermedades infecciosas, pero con una sintomatología común sin signos específicos.

Tal observación de un joven estudiante de medicina podía haber quedado en el olvido, puesto que Selye se dedicó a la investigación de hormonas sexuales a partir de experimentos hechos con ratas. Esos experimentos no tuvieron éxito, pero la aparición de manifestaciones orgánicas parecidas a las observaciones anteriores, hicieron que Selye entendiera el mecanismo por el cual se presenta el síndrome general⁷.

A estas demandas o exigencias las denominó estresores, los cuales pueden ser internos o externos. Los estresores internos son aquellas presiones o demandas que el individuo pone en sí mismo al ser por ejemplo ambicioso o competitivo. Los estresores externos son las diferentes exigencias que el individuo puede encontrar en el medio ambiente. Por lo tanto, el estrés es la respuesta interna del organismo para adaptarse a los estresores.

Se denominan estresores a los estímulos que provocan la respuesta biológica y psicológica tanto del estrés normal como de los desarreglos que llegan a convertirse en enfermedades. Los factores de estrés pueden clasificarse según trece criterios.⁸

- Momento en que actúan (remotos, recientes, actuales, futuros);
- Periodo en que actúan (muy breves, breves, prolongados, crónicos);

⁷ Stora, Jean Benjamin, El Estrés, Publicaciones Cruz, 1ª. Edición, 2000. México, D.F., Pág. 3

⁸ Orlandini, Alberto, El Estrés, Qué es y cómo evitarlo, Fondo de Cultura Económica, 2ª. Edición, 1999, México, D. F., Pág. 18

- La repetición del tema traumático (único o reiterado);
- La cantidad en que se presentan (únicos o múltiples),
- La intensidad del impacto (microestresores y estrés cotidiano, estresores moderados, estresores intensos, estresores de gran intensidad);
- La naturaleza del agente (físicos, químicos, fisiológicos, intelectuales, psicosociales);
- La magnitud social (microsociales, macrosociales),
- El tema traumático (sexual, marital, familiar, ocupacional);
- La realidad de estímulo (real, representado, imaginario);
- La localización de la demanda (exógena o ambiental, endógena, intrapsíquica);
- Sus relaciones intrapsíquicas (sinergia positiva, sinergia negativa, antagonismo, ambivalencia);
- Los efectos sobre la salud (positivo o eustrés, negativo o distrés);
- La fórmula diátesis/estrés (factor formativo o causal de la enfermedad, factor mixto, factor precipitante o desencadenante de la enfermedad).

El término estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida⁹.

⁹ Keith, Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill, 11^a. Edición, 2003, México, D.F. Pág. 427

1.2 Tipos de estrés

No se puede evitar el estrés, ya que tropezamos con estresores muchas veces por día, pero no todo el estrés es negativo. El estrés que es necesario en nuestras vidas y que estimula y motiva al individuo para desempeñarse mejor, es el que Selye llama **eustrés**. Es el estrés que produce un estímulo positivo. Por otro lado, se encuentra el estrés que provoca efectos desagradables y hasta puede ser destructivo, Selye lo denomina **distrés**. El distrés es el estrés excesivo o prolongado y puede tener efectos negativos en la salud del individuo, por lo que es importante que éste sea prevenido o controlado efectivamente.

Una tarea deseada, agradable y fácil produce un estrés saludable, positivo o eustrés. Por el contrario, una demanda no deseada, desagradable, difícil y prolongada significa un estrés no saludable, negativo o distrés. El carácter de estrés saludable o nocivo no depende solamente de la tarea sino de su interpretación por el sujeto. Una invitación a bailar puede resultar embarazosa y ridícula para una persona o posibilidad de placer, de exhibición y galanteo para otra.

En sujetos susceptibles y con baja autoestima, los sucesos positivos pueden no resultar equivalentes de buen estrés; se ha demostrado que a este tipo de individuos la buena fortuna puede causarle enfermedades. Por el contrario los sucesos venturosos en personas no vulnerables y con una autoestima alta, no causan males.

Las demandas al individuo suelen estar por encima de sus dotes naturales y sus capacidades de enfrentamiento en el estrés nocivo. El buen estrés es necesario para la salud y el crecimiento de la personalidad. Cada sujeto requiere cierto nivel de estrés que le provoque un sentimiento de bienestar. El exceso de los estímulos (hiperestrés) o la reducción (hipoestrés) ocasionan malestar o distrés.

La reducción de los estresores físicos, biológicos o psicológicos provoca un ocio estéril o reposo nocivo que causa fatiga e irritabilidad. Sin lugar a dudas, la mente se trastorna en condiciones de privación sensorial. La falta de tareas en los lugares de trabajo no sólo desmoraliza al obrero, sino que, además, le ocasiona aburrimiento, malestar y humor depresivo.¹⁰

Cada individuo es diferente a todos los demás en términos de personalidad, habilidades, aspiraciones, necesidades, etc., y por lo tanto en la forma en que va a reaccionar ante los estresores que se le presenten. Lo que puede ser una gran fuente de estrés para alguien, puede no serlo para otro, y viceversa. La gente presenta una reacción diferente ante estresores comunes. "Algunas personas responden ante una situación con una reacción negativa de estrés, otras con una ligera reacción y otras más con una respuesta positiva de crecimiento".¹¹ Esta reacción depende en gran medida de la percepción del individuo. La percepción depende de factores como la edad, el sexo, las condiciones de salud, la

¹⁰ Orlandini, Alberto, El Estrés, Qué es y cómo evitarlo, Fondo de Cultura Económica, 2ª. Ed., 1999, México, D. F., Pág. 27

¹¹ Hellriegel, Slocum, Soodman, Comportamiento Organizacional, 8ª. Edición, 1999, México, D.F., Pág. 198

ocupación, la personalidad, etc. La reacción del organismo frente a un evento externo puede manifestarse de dos maneras diferentes, en forma negativa, lo que provocará consecuencias nocivas para la salud física y mental, y en forma positiva, causando reacciones inversas.¹²

1.2.1 Estrés Negativo

Cuando nos encontramos ante un número creciente o percepción de demandas que nos plantean dificultad o nos constituyen una amenaza, debemos mirar el modo de enfrentarlas. Si respondemos con un "no puedo" entonces la balanza del estrés se inclinará hacia el lado negativo.

Existen situaciones en la vida tales como tener mucho trabajo en poco tiempo o bien realizar actividades de las que no se tiene conocimiento suficiente para realizarlas; ser ascendido en el trabajo a un puesto en el que no encajamos; deber muchas facturas y no tener el dinero suficiente para pagarlas, todos estos ejemplos nos muestran indicios claros por los que se provoca el estrés negativo.

El estrés negativo también se da cuando no existen actividades estimulantes que inciten al individuo, es decir, cuando éste se encuentra aburrido y frustrado. Ésta situación se da principalmente en los jubilados o cuando se realizan actividades que están bajo las cualidades de las personas que las desempeñan.

¹² Unamos apuntes. Estrés laboral y su efecto en la productividad, www.unamosapuntes-México, Enero 2, 2005.

1.2.1.1 Síntomas del estrés negativo

Con el fin de detectar si un individuo se ve afectado por los aspectos negativos del estrés, es necesario conocer los síntomas físicos y psicológicos de éste:

a) Físicos:

- Taquicardias
- Boca seca, nauseas
- Dolores musculares
- Cansancio, fatiga
- Exceso de ingesta de alcohol y cigarrillos.

b) Psicológicos:

- Angustia, preocupación, depresión e histerismo
- Agresividad e impaciencia
- Pérdida de interés por la salud y apariencia física
- Accidentes en el trabajo
- Incapacidad de término de tareas.

1.2.2 Estrés Positivo

Se experimenta el estrés positivo cuando la percepción de capacidad de demanda es mucho más amplia que las verdaderas demandas, aunque la balanza se encuentra inclinada, esta inclinación es muy positiva. En este sentido, se puede contemplar como una extensión de la zona normal dentro de la balanza del estrés.

El estrés aquí da lugar a una sensación de confianza, de control y de ser capaz de abordar y llevar a un buen término tareas, retos y demandas concretas. Es la cantidad de estrés necesario que produce el estado de alerta que es necesario para obtener un rendimiento físico y mental que nos permite ser productivos y creativos.

1.2.2.1 Síntomas del estrés positivo

Está claro que la falta de síntomas de estrés negativo indica que no se sufre de los efectos nocivos del estrés. Los signos de estrés positivos muestran como nos sentimos en el momento en el que estamos disfrutando de los aspectos positivos del estrés. Una persona con cierto grado de estrés positivo tendrá las siguientes características:

- Eufórica, estimulada y divertida.
- Amable, comprensiva, sociable y feliz.

- Tranquila, controlada y confiable.
- Creativa, eficiente, racional y decidida.
- Productiva y siempre sonriente.

1.3 Nivel de Estrés

Hay situaciones o cambios a los que se tiene que enfrentar el individuo a lo largo de su vida, cuando éstos son demasiados o muy serios y resultan extremadamente estresantes, la salud del individuo se puede ver afectada. “Existen pruebas sustanciales de que las situaciones angustiosas o productoras de tensión cotidianas juegan un papel importante como causa de enfermedades físicas y mentales”¹³.

Este cuestionario desarrollado por Thomas Colmes y Richard Rahe. La Escala de Evaluación del Reajuste Social (EERS), ha sido usada ampliamente para investigar la relación entre las situaciones angustiosas cotidianas y la enfermedad. Su investigación se basó en entrevistas clínicas, historias médicas y una serie de estudios de más de 5,000 pacientes. De ahí pudieron identificar 43 situaciones cotidianas, o cambios en el estilo de vida, los cuales se asocian con el inicio de una enfermedad. Estas situaciones cotidianas incluían los cambios de salud, las relaciones familiares, las situaciones económicas y de vivienda, la educación, la religión, y los asuntos sociales.¹⁴

¹³ Spielberg Charles, Tensión y Ansiedad, Ed. Harla, S.A. de C.V., México, D.F., 1980, Pág. 30

¹⁴ Ibid Idem.

Thomas Colmes y Richard Rahe formularon un sistema de puntaje, el cual evalúa las situaciones causantes de estrés que frecuentemente se presentan en la vida del individuo, llamándola Escala de Rangos de Reajuste Social (Tabla 1). La escala consta de cuarenta y tres diferentes sucesos de la vida, los cuales están medidos en unidades de cambio vitales (UCV), padecían alguna enfermedad relacionada con el estrés. La escala de rangos de reajuste social se ha empleado como una estimación aproximada del nivel de estrés que padece una persona en el momento de responder a la prueba¹⁵. La prueba consiste en identificar cada uno de los acontecimientos vivenciales que le han ocurrido a la persona durante los últimos doce meses y sumar los puntos.

Como se puede observar en la Tabla 1, las tres situaciones cotidianas calificadas como las más estresantes son la muerte del cónyuge, el divorcio y la separación matrimonial.

Es importante señalar que la escala no toma en cuenta la capacidad de la persona para afrontar sobreponerse al aumento del estrés, lo cual depende de sus características individuales. Por ejemplo, el divorcio o la separación matrimonial puede resultar muy estresante para quien se opone a estos, pero para otra persona podría servirle de alivio.

¹⁵ Ivancevich M. John & Matteson T. Michael, Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1992, Pág. 81.

TABLA 1

Cuestionario de Holmes y Rahe en su programa de experiencias recientes.

Instrucciones: Ponga una señal junto a cada suceso que usted haya experimentado durante el año pasado. Sume después las unidades de cambio de vida relacionas con diversos sucesos para hallar el puntaje total de estrés vital.

Suceso en la Vida	Unidad de cambio de vida
___ Muerte del Cónyuge	100
___ Divorcio	73
___ Separación marital	65
___ Detención en prisión o en otra institución	63
___ Muerte de un pariente cercano	63
___ Lesión o enfermedad personal grave	53
___ Matrimonio	50
___ Ser despedido del trabajo	47
___ Reconciliación marital	45
___ Retiro voluntario del trabajo	45
___ Cambio importante en la salud o en la conducta de un miembro de la familia	44
___ Embarazo	40
___ Problemas sexuales	39
___ Adición de un nuevo miembro a la familia (p. ej., por nacimiento, adopción, entrada de un miembro ya de edad)	39
___ Reajustes importantes en el negocio (p. ej. fusión, reorganización, quiebra)	39
___ Cambio importante en la situación financiera (p. ej. mucho peor o mucho mejor que el ordinario)	38
___ Fallecimiento de un amigo íntimo	37
___ Cambiarse a una línea de trabajo diferente	36
___ Variación importante en el número de discusiones con el cónyuge (p. ej. muchas más o muchas menos que de costumbre respecto a la crianza de los hijos, hábitos personales)	35
___ Tomar una hipoteca o un préstamo para una compra importante (p. ej. para una vivienda, un negocio)	31
___ Redención de una hipoteca o préstamo	30
___ Cambio importante en las responsabilidades en el trabajo (p. ej. ascenso, degradación, traslado lateral)	29
___ Un hijo o hija se marcha de casa (p. ej. por matrimonio, por estudios universitarios)	29
___ Problemas con parientes políticos	29
___ Logros personales extraordinarios	28
___ La esposa empieza a trabajar o deja de trabajar fuera de casa	26
___ Comienzo o terminación de la educación formal	26
___ Cambio importante en las condiciones de vida (p. ej. construcción de una nueva casa, remodelación, deterioro de la casa o del barrio)	25
___ Revisión de los hábitos personales (atuendo, maneras, relaciones)	24
___ Problemas con el jefe	23
___ Cambios importantes en el horario o en las condiciones laborales	20
___ Cambio de residencia	20
___ Traspaso a una nueva escuela	20
___ Cambio importante en el tipo ordinario y/o en la cantidad de esparcimiento	19
___ Cambio importante en actividades religiosas (p. ej. muchas más o muchas menos que de ordinario)	19
___ Cambio importante en actividades sociales (p. ej. clubes, discotecas, cines, visitas)	18
___ Toma de hipoteca o préstamos ara una compra de menor importancia (automóvil, televisor, refrigerador . . .)	17
___ Cambio importante en los hábitos de dormir (muchas más o muchas menos horas de sueño, o cambio en la parte del día destinada a dormir)	16
___ Cambio importante en el número de reuniones familiares (p. ej. muchas más o muchas menos que de ordinario)	15
___ Cambio importante en los hábitos de comer (mucho más o mucho menos insumo de alimentos, u horarios de comidas muy diferentes o de ambientes)	15
___ Vacaciones	13
___ Navidad	12
___ Menos infracciones de las leyes (p. ej. multas de tráfico, imprudencias, perturbaciones del orden público)	11
___ Puntaje total:	

1.4 Evaluación de su propio nivel de Estrés

Existen numerosas escalas de estrés que piden que se indique si ciertas características se aplican a una persona o a otra, en las que al final se obtiene una calificación. Una calificación por arriba de cierto nivel muestra, por ejemplo, que usted, está “ligeramente estresado”; otra más alta que está “moderadamente estresado” y así sucesivamente. El problema con tales escalas es que, aunque las consecuencias adversas del estrés excesivo son similares para la mayoría de las personas, sus reacciones a ellas pueden ser muy diferentes¹⁶. Para tomar un ejemplo, el ausentismo generalmente aumenta cuando las personas están muy estresadas, pero algunos individuos muestran una disminución real en el ausentismo, pues se obligan a asistir al trabajo aun cuando están auténticamente indispuestos, ya sea por la necesidad de alentarse y “probarse” o por el temor de que se tomen decisiones que les sean desfavorables si no están presentes para proteger sus intereses. Por consiguiente, en una escala de estrés, una pregunta diseñada para evaluar si su ausentismo ha aumentado puede producir respuestas engañosas.

Otro problema consiste en que los niveles de estrés no necesariamente permanecen constantes. Si alguien completa una escala de estrés cuando las cosas están saliendo bien, quizá obtenga una calificación diferente de la que obtendría si las cosas estuvieran mal. Las circunstancias en las que aparece el

¹⁶ Fontana David, Control del Estrés, Editorial El Manual Moderno, 1992, México, D.F., Pág. 20

estrés también varían de un individuo a otro, y dependen de la clase de trabajo que realicen y de la manera en que interpreten su función profesional. Algunas veces el estrés también puede estar relacionado con irritaciones específicas, como un jefe impopular. Cuando éste se encuentra lejos, la atmósfera mejora espectacularmente. Y por último está la respuesta "sí, pero" que la mayoría de las personas sienten cuando se enfrentan a las escalas de estrés. "Si me siento así parte del tiempo, pero no siempre". "Si sucede eso en un área de mi trabajo pero no en otras". "Si me preocupo a veces por eso, pero otras veces me río de ello". Enfrentados con el síndrome "sí, pero, muchas personas dicen que desean atenuar la mayor parte de sus respuestas a los reactivos de la escala del estrés. Además dos personas que obtienen calificaciones idénticas después de completar una escala, con frecuencia estarán en desacuerdo entre sí acerca de si se sienten estresados o no. Uno se siente así, el otro no.

El propósito de la escala, es simplemente ayudar a esclarecer algunos pensamientos acerca de la propia vida.

Por tanto, la siguiente escala de estrés (Tabla 2) debe tomarse como una guía útil más que como un instrumento preciso. Debe de hacerse rápidamente y sin pensar demasiado para responder cada pregunta.

En el apéndice B, se encuentra la evaluación de resultados.

TABLA 2

ESCALA DEL ESTRÉS DE LA VIDA PROFESIONAL

1. Dos personas que lo conocen bien están hablando de usted. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es más probable que usen?
 - a) "X es muy positivo(a). Nada parece molestarlo(la) demasiado."
 - b) "X es una gran persona, pero debes tener cuidado con lo que le dices a veces".
 - c) "Algo parece estar siempre mal en la vida de X".
 - d) "Encuentro a X muy malhumorado y voluble".
 - e) "¡Cuanto menos veo a X es mejor!"

2. ¿Cuáles de las siguientes características son comunes en su vida?
 - Siente que rara vez puede hacer algo bien
 - Sensaciones de estar acosado, atrapado o acorralado
 - Indigestión
 - Falta de apetito
 - Dificultad para dormirse en la noche
 - Ataques de mareo o palpitaciones
 - Sudor sin ejercicio ni temperatura ambiental elevada
 - Pánico cuando está en una multitud o en espacios cerrados
 - Cansancio y falta de energía
 - Desesperación ("¿de qué sirve cualquier cosa?")
 - Debilidad o sensaciones de náuseas sin ninguna causa física
 - Irritación extrema por cosas pequeñas
 - Incapacidad para relajarse por las tardes
 - Despierta regularmente por la noche o temprano por la mañana
 - Dificultad para tomar decisiones
 - Incapacidad para dejar de pensar en problemas o en los acontecimientos cotidianos
 - Ganas de llorar
 - Convicción de que usted simplemente es un incompetente
 - Falta de entusiasmo, aun para las actividades relacionadas con los propios intereses
 - Renuencia a conocer nuevas personas e intentar nuevas experiencias
 - Incapacidad para decir "no" cuando se le pide hacer algo
 - Tener más responsabilidad de la que puede controlar

3. ¿Es usted más o menos optimista de lo que solía ser (o continúa casi igual)?

4. ¿Disfruta viendo los deportes?
5. ¿Puede levantarse tarde los fines de semana, si lo desea, sin sentirse culpable?
6. Dentro de límites personales y profesionales razonables, ¿puede decir lo que piensa a: a) su jefe, b) sus colegas y c) los integrantes de su familia?
7. Por lo general, ¿quién parece ser el responsable de tomar decisiones importantes en su vida: a) usted mismo, b) alguien más?
8. Cuando es criticado por sus superiores en el trabajo, por lo regular se siente: a) muy enfadado, b) moderadamente enfadado, o c) ligeramente enfadado.
9. ¿Termina el día de labores sintiéndose satisfecho con lo que ha logrado: a) con frecuencia, b) algunas veces o c) sólo en ocasiones?
10. ¿La mayor parte del tiempo siente que tiene conflictos no resueltos con sus colegas?
11. ¿La cantidad de trabajo que tiene excede la cantidad de tiempo disponible: a) habitualmente, b) algunas veces o c) sólo muy ocasionalmente?
12. ¿Tiene una idea clara de lo que se espera profesionalmente de usted: a) la mayoría de las veces, b) algunas veces o c) casi nunca?
13. ¿Diría que generalmente tiene tiempo suficiente para dedicarlo a usted mismo?
14. Si desea discutir sus problemas con alguien, ¿encuentra por lo regular un oído comprensivo?
15. ¿Está usted razonablemente encaminado hacia el logro de sus principales objetivos en la vida?
16. ¿Se aburre en el trabajo: a) con frecuencia, b) algunas veces o c) muy raramente?
17. ¿Espera con ansia ir al trabajo: a) la mayoría de los días, b) algunos días o c) casi nunca?
18. ¿Siente que es valorado adecuadamente por sus capacidades y su compromiso en el trabajo?
19. ¿Se siente adecuadamente recompensado (en términos de posición y ascenso) por sus capacidades y compromiso en el trabajo?
20. ¿Siente que sus superiores: a) dificultan activamente su trabajo o b) lo ayudan activamente en su trabajo?
21. Si hace diez años hubiera sido capaz de ver su desempeño profesional como es ahora, se hubiera visto a sí mismo: a) excediendo sus expectativas, b) cumpliendo sus expectativas o c) no alcanzando sus expectativas.
22. Si tuviera que calificar cuánto se agrada a sí mismo en una escala de 5 (más agradable) a 1 (menos agradable), ¿cuál sería su calificación?

1.5 El Estrés del Trabajo o Estrés Laboral

El estrés es la reacción o respuesta no específica del organismo ante cualquier exigencia o demanda que se le plantea. Esta respuesta es el intento del cuerpo por adaptarse al estresor y da lugar a diversas alteraciones bioquímicas. Es importante contar con cierto conocimiento de los mecanismos involucrados en el proceso de adaptación, a fin de comprender el estrés.

El estrés del trabajo o laboral se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador. El estrés de trabajo puede llevar a la mala salud y hasta la herida.¹⁷

El concepto del estrés del trabajo muchas veces se confunde con el desafío, pero estos conceptos no son iguales¹⁸. El desafío nos vigoriza psicológicamente y físicamente, y nos motiva aprender habilidades nuevas y llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos con un desafío, nos sentimos relajados y satisfechos. Entonces el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Probablemente a la importancia del desafío en nuestra vida de trabajo refieren los que dicen “un poco estrés es bueno”

¹⁷ En plenitud, El estrés en el trabajo y la salud, www.enplenitud.com/nota.asp?articuloid=4288, Agosto 4, 2003.

¹⁸ MedSpain, Estrés y Trabajo, www.medspain.com/n.3_feb99/stress.htm, Julio 21, 2003.

Los problemas como el alcoholismo y el consumo de drogas en ocasiones son resultado del estrés, sobre todo del estrés laboral. En este caso, algunos factores relacionados con el trabajo, como el exceso de trabajo, la reubicación y los problemas con los clientes, a la larga, someten a la persona a tanta tensión que se presenta una reacción patológica, como el consumo de drogas.

Existen dos fuentes básicas de estrés laboral: las ambientales y las personales.¹⁹ En primer término, una variedad de factores ambientales externos pueden conducir al estrés laboral, entre los que destacan el horario de trabajo, el ritmo de trabajo, la seguridad en el empleo, el viaje de ida y vuelta del trabajo, y el número y la naturaleza de los clientes o los compradores. Hasta el ruido, inclusive las personas que hablan y los teléfonos que suenan contribuyen al estrés.

Sin embargo, no hay dos personas que reaccionen ante el mismo trabajo de la misma manera, porque los factores personales también influyen en el estrés. Por ejemplo, las personalidades tipo A, es decir, las personas que son adictas al trabajo y que se sienten impulsadas a ser siempre puntuales y cumplir con las fechas límite, por lo normal padecen mayor estrés que otras. Asimismo, sus patrones para la tolerancia ante la ambigüedad, la paciencia, la autoestima, la salud y el ejercicio, y el trabajo y el sueño también pueden afectar su reacción ante el estrés. Si al estrés laboral sumamos el estrés por problemas que no son

¹⁹ Dessler Gary, Administración de Personal, Prentice Hall, 8ª. Edición, 2001, México, D.F., Pág. 587

laborales, como el divorcio, no es difícil imaginar que muchos trabajadores sean problemas en espera de suceder.

El estrés laboral tiene graves consecuencias para el patrón y para el empleado. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, ira y distintas consecuencias físicas, como trastornos cardiovasculares, jaquecas y accidentes. Para la organización, las consecuencias incluyen la disminución de la cantidad y la calidad del desempeño laboral, el aumento del ausentismo y la rotación de empleados, el aumento de querellas y de los costos por gastos médicos.

Sin embargo, el estrés no siempre es disfuncional. Por ejemplo, algunas personas sólo trabajan bien si están sometidas a un modo de presión, y encuentran que son más productivas conforme se acercan las fechas límite. Otras, dadas sus aptitudes, encuentran que la presión puede dar por resultado una búsqueda que les conduzca a un trabajo mejor, o a una carrera con más sentido. Un grado moderado de presión incluso puede conducir a una mayor creatividad si la situación competitiva genera nuevas ideas. No obstante, por lo general, los empleadores no se preocupan por los tipos de presión moderada que llevan a estas consecuencias positivas. En cambio, por razones evidentes, se concentran en el estrés disfuncional y en sus consecuencias negativas.

1.6 Estrés y productividad

Una vez que se ha visto que experimentar muchos cambios significativos puede provocar un aumento de estrés y una posible enfermedad, se analizará la relación que hay entre estrés y productividad. Esta relación resulta especialmente importante para aquellos ejecutivos que se esfuerzan por aumentar ésta.

Los efectos benéficos y dañinos del estrés en la productividad fueron originalmente descritos por el Dr. Robert M. Yerkes y el Dr. John D. Dodson. En sus investigaciones concluyeron, que a medida que aumenta el estrés aumenta la productividad, pero hasta cierto nivel. Si el estrés sigue aumentando y es excesivo, la productividad disminuye.

La figura 1 ilustra la relación estrés-productividad. Si el nivel de estrés es muy bajo, es posible que la persona se encuentre poco presionada, por lo que su productividad va a ser menor que la óptima. "Cuando no hay estrés, tampoco existen desafíos interesantes en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo"²⁰.

²⁰ Keith Davis, Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill, 11ª. Edición, México, D.F., 2002, Pág. 437

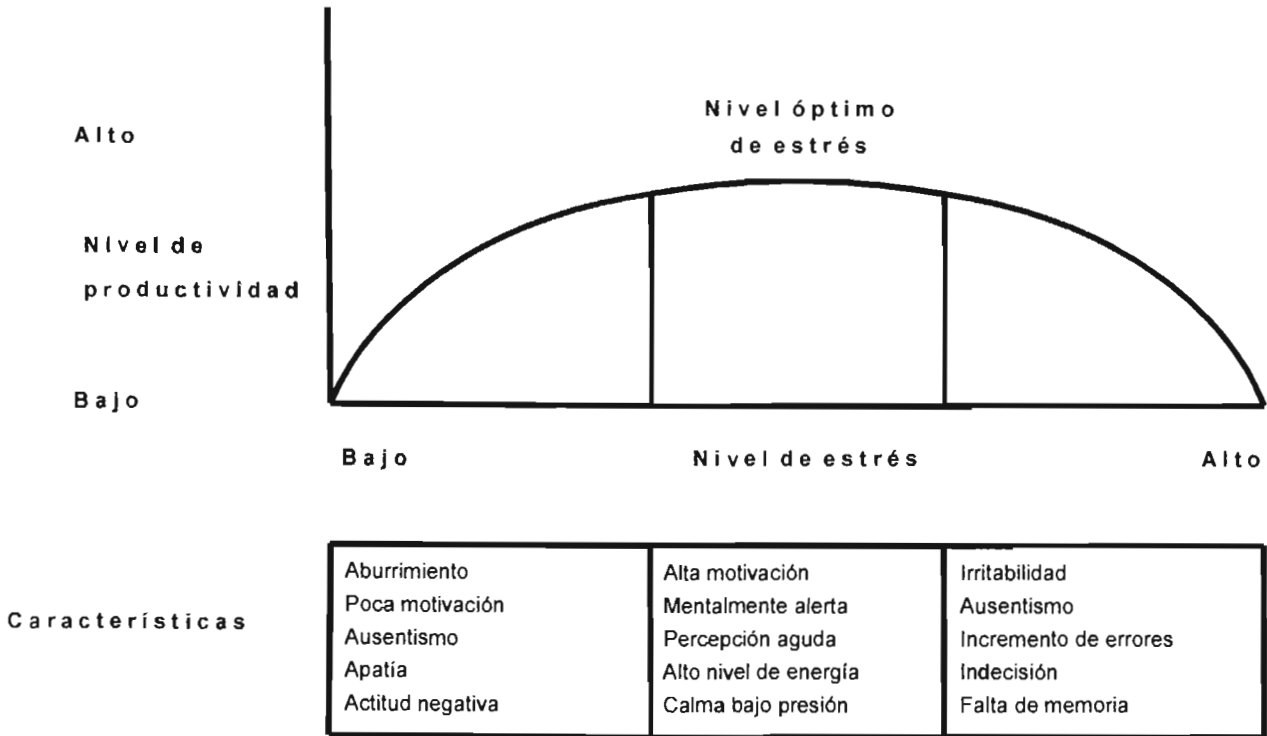


FIGURA 1: RELACIÓN ESTRÉS – PRODUCTIVIDAD

Fuente: Altman, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Academia Press Inc., Estados Unidos de América, 1985, Pág. 428.

En esta situación, el individuo se encuentra a menudo aburrido, irritable, apático, poco motivado y con una actitud negativa hacia el trabajo. A medida que el nivel de estrés aumenta hacia su nivel óptimo, el nivel de productividad también aumenta “porque impulsa a la persona a aplicar todos sus recursos con el fin de satisfacer los requisitos de trabajo”²¹. Bajo estas condiciones, la persona tiende a estar más motivada, con mucha energía, mentalmente alerta y con calma ante la presión. Éste es el nivel en el cual el estrés que enfrenta el individuo es óptimo y actúa como estimulante para mejorar su productividad. Si el nivel de estrés

²¹ Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, 11ª. Edición, México, D.F., 2002, Pág. 437

aumenta más, es posible que el sujeto se encuentre muy presionado, por lo que su productividad va a disminuir, "el individuo pierde capacidad de resolución porque ya no puede tomar decisiones correctas y su conducta se hace errática". Las características que presenta el individuo ante esta situación son indecisión, ausentismo e irritabilidad entre otras.

La productividad es mejor cuando demandas moderadas (niveles de estrés) se hacen en la persona, si las demandas son muy bajas o muy altas, la productividad va a ser menor que la óptima.

El estrés puede ser útil o dañino para el rendimiento en el trabajo, según el nivel que alcance. En la figura siguiente, se presenta un modelo de estrés-rendimiento, que muestra la relación entre estos dos factores.²² En ausencia de estrés, no hay retos en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo. En la medida en que se intensifica el estrés, también tiende a hacerlo el rendimiento, ya que el primero ayuda a que la persona haga uso de sus recursos para satisfacer los requisitos del trabajo. El estrés constructivo es un estímulo saludable que alienta en los empleados la respuesta a desafíos. En última instancia, el estrés alcanza una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de rendimiento cotidiano de la persona. En dicho punto el estrés adicional no suele producir una mejoría.

²² Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, 11ª. Edición, México, D.F., 2002, Pág. 437

En última instancia, si el estrés se vuelve excesivo pasa a ser una fuerza destructiva. El rendimiento empieza a disminuir en algún punto porque el estrés excesivo interfiere en él. El empleado pierde su capacidad de enfrentarlo, se vuelve incapaz de tomar decisiones y muestra comportamiento errático. Si el estrés aumenta hasta el punto de ruptura, el rendimiento se vuelve nulo y el trabajador tiene una crisis, está demasiado enfermo para trabajar, lo despiden, renuncia o se muestra renuente a ir al trabajo y enfrentar el estrés.

La relación estrés-rendimiento podría compararse con las cuerdas de un violín. Cuando la tensión en las cuerdas es excesiva o insuficiente, no producen sonidos adecuados. Además, las cuerdas tienen que ajustarse cuando cambian las condiciones, por ejemplo, con la humedad alta. De forma similar, cuando es excesiva o insuficiente la tensión a que está sometido el empleado, su rendimiento tiende a deteriorarse. El reto para los administradores es vigilar los niveles de tensión y realizar ajustes periódicos.

Dos factores principales ayudan a determinar los efectos distintos que el estrés tiene en el rendimiento de puestos similares. La susceptibilidad de los trabajadores al estrés depende de factores estresantes internos (organizacionales) y externos (extralaborales) como se muestra en la siguiente figura. Un factor interno es el umbral de estrés del empleado, es decir, el nivel de factores estresantes (frecuencia y magnitud) que tolera la persona antes de que surjan las sensaciones negativas del estrés y produzcan efectos adversos en su rendimiento. Algunas personas tienen umbral bajo, de suerte que incluso el estrés de cambios

relativamente pequeños o alteraciones mínimas de su rutina de trabajo hace que disminuya su rendimiento. Tal respuesta se muestra con la línea A de la figura. Otras (veáse la línea B de la misma figura) tienen umbral alto y se mantienen tranquilas y productivas más tiempo en las mismas condiciones. Esta respuesta se deriva en parte de su experiencia y confianza en su capacidad de enfrentarlo. El umbral de estrés alto ayuda a prevenir la disminución del rendimiento, a menos que el factor estresante sea considerable o prolongado.

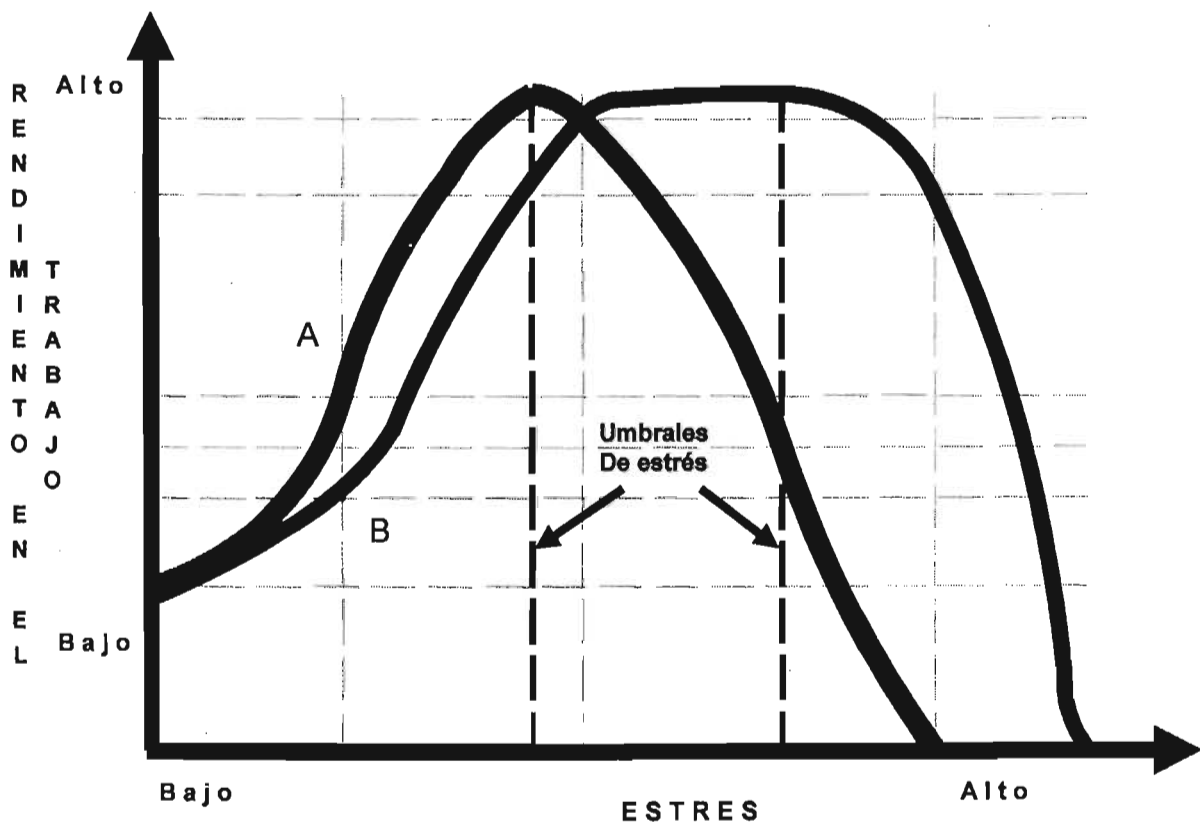


FIGURA 2: MODELO DE ESTRÉS-RENDIMIENTO QUE MUESTRA DOS UMBRALES DE ESTRÉS

Fuente: Keith Davis, Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill, 11ª. Edición, México, D.F., 2002, Pág. 437

1.7 Causas organizacionales de estrés



FIGURA 3: Modelo de la Tensión o Estrés²³

El modelo identifica tres grupos de factores –ambiental, organizacional e individual- que actúan como fuentes potenciales de la tensión. El hecho de que se vuelvan una tensión real depende de diferencias individuales tales como la experiencia laboral y la personalidad. Cuando un individuo experimenta la tensión, sus síntomas pueden emerger como rasgos psicológicos, fisiológicos y de comportamiento.

²³ Robbins, Stephens, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1999, Pág. 655

1.7.1 Fuentes potenciales del estrés

1.7.1.1 Factores Ambientales

Así como la incertidumbre ambiental incluye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados e aquella organización. Los cambios en el ciclo de negocios serán *incertidumbres económicas*. Cuando la economía se contrae, por ejemplo, la gente se siente cada vez más nerviosa acerca de su seguridad. Las *incertidumbres políticas* no tienden a crear tensión entre los estadounidenses como lo hacen en empleados de países como Haití o Irak. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables donde por lo común el cambio se pone en práctica de una manera ordenada. Sin embargo, las amenazas políticas y los cambios, aun en países como Estados Unidos y Canadá, pueden inducir tensión. Por ejemplo. Las amenazas de Québec de separarse de Canadá y volverse un país distinto de habla francesa, incrementan la tensión entre muchos canadienses, especialmente entre los nativos e esa provincia con muy poco o ningún conocimiento del idioma francés. La *incertidumbre tecnológica* es un tercer tipo de factor ambiental que puede causar tensión. Debido a que las innovaciones pueden hacer que las habilidades y experiencia del empleado se vuelvan obsoletas en un periodo corto, las computadoras, los robots, la automatización y formas similares de tecnología, constituyen una amenaza para muchas personas y les provocan tensión.

1.7.1.2 Factores Organizacionales

“No hay escasez de factores dentro de la organización que puedan causar tensión.”²⁴

Las presiones de evitar errores o terminar tareas en un periodo limitado de tiempo, la carga excesiva de trabajo, un jefe demandante e insensible y compañeros de trabajo poco agradables son algunos ejemplos. Se han categorizado estos factores en torno a la tarea, el papel y las demandas interpersonales, la estructura organizacional, el liderazgo organizacional y la etapa de la vida de la organización.

Las *demandas de la tarea* son factores relacionados con el trabajo de la persona, incluyen el diseño del puesto individual (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), las condiciones de trabajo y la distribución física del lugar de trabajo. Las líneas de ensamble pueden ejercer presión en la gente cuando su velocidad se percibe como excesiva. Mientras más interdependencia haya entre las tareas de una persona y las tareas de otros, habrá más tensión potencial. La autonomía, por otro lado, tiende a disminuir la tensión. Los trabajos donde las temperaturas, ruido y otras condiciones de trabajo son peligrosos o no deseables pueden incrementar la ansiedad. Así también lo es trabajar en un cuarto lleno de gente o en una ubicación visible donde las interrupciones son constantes.

²⁴ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1999, Pág. 656

En las *demandas del papel o del rol* se relacionan con las presiones colocadas sobre una persona como una función del papel particular que ella desempeña en la organización. Los conflictos de papeles crean expectativas que podrían ser difíciles de conciliar o satisfacer. La sobrecarga del papel se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del papel se crea cuando las expectativas de éste no se comprenden con claridad y el empleado no está seguro de lo que va a hacer.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La carencia de apoyo social de los colegas o las relaciones interpersonales pobres pueden causar considerable tensión, especialmente entre empleados con una necesidad social alta.

La *estructura organizacional* define el nivel de diferenciación en la organización, el grado de normas y regulaciones y el lugar donde se toman las decisiones. Las reglas excesivas y la carencia de participación en las decisiones que afectan a unos empleados son ejemplos de variables estructurales que pudieran ser fuentes potenciales de la tensión.

El *liderazgo organizacional* representa el estilo gerencial de los altos ejecutivos de la organización. Algunos de los altos ejecutivos crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad. Establecen presiones que no son reales para que sean desempeñadas a corto plazo, imponen controles excesivamente fuertes y despiden de manera rutinaria a empleados que no “mantienen el paso”.

Las organizaciones pasan a través de un ciclo. Se establecen, crecen, maduran y con el tiempo declinan. El *periodo de vida de la organización* –esto es, el tiempo que transcurre a lo largo de este ciclo de cuatro etapas- crea problemas y presiones diferentes a los empleados. Las etapas de establecimiento y descenso son particularmente estresantes. La primera se caracteriza por una gran emoción e incertidumbre, mientras que la segunda requiere recortes, despidos y un grupo diferente de incertidumbres. La tensión tiende a ser menor en la madurez, donde las incertidumbres están en su punto más bajo.

1.7.1.3 Factores Individuales

El individuo típico sólo trabaja cerca de 40 a 50 horas a la semana. Las experiencias y problemas que la gente encuentra en aquellas otras 120 ó más que no trabaja cada semana pueden derramarse sobre el trabajo. Nuestra categoría final, entonces, abarca factores de la vida personal del empleado. De manera importante, estos factores son asuntos familiares, problemas económicos personales y características inherentes a la personalidad.

Las encuestas nacionales muestran consistentemente cómo la gente tiene un gran aprecio a las relaciones familiares y personales. Las dificultades conyugales, el rompimiento de una relación y los problemas de disciplina con los niños son ejemplos de relaciones problemáticas que crean tensión en los empleados y que no se pueden dejar en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

Los problemas económicos creados por individuos que agotan sus recursos financieros es otro grupo de conflictos personales que pueden crear tensión a los empleados y distraer su atención del trabajo. Sin importar el nivel de ingreso, algunas personas son malos administradores de dinero o desean cosas que siempre parecen exceder su capacidad de pago.

Los estudios en tres organizaciones diversas encontraron que los síntomas de tensión que se informaron antes de empezar un trabajo explicaron la mayor parte de la variación de los síntomas de tensión informados nueve meses después. Esto llevó a los investigadores a concluir que algunas personas podrían tener una tendencia inherente a acentuar los factores negativos del mundo en general. De ser así, entonces un factor significativo de influencia sobre la tensión sería la naturaleza básica de la persona. Esto es, los síntomas de tensión expresados en el trabajo pudieron realmente originarse en la personalidad del individuo.

Los factores de tensión son acumulativos. Un hecho que tiende a pasarse por alto cuando se revisan por separado los factores de tensión es que la tensión es un fenómeno acumulativo. La tensión se acumula. Cada nuevo y persistente factor de tensión agrega tensión al nivel de un individuo. Un factor simple puede parecer relativamente sin importancia en sí mismo, pero si se agrega a los de por sí altos niveles de tensión, puede ser "la gota que derrame el vaso". Si queremos evaluar la cantidad total de tensión en un individuo, tenemos que sumar sus tensiones de oportunidad, de restricciones y de demandas.

1.7.2 Diferencias Individuales

Algunas personas prosperan en situaciones de tensión, mientras que otras son abrumadas por ellas. ¿Qué es lo que distingue a la gente en términos de su capacidad para manejar la tensión? ¿Qué variables individuales distintas moderan la relación entre los factores potenciales de tensión y la tensión experimentada? Cuando menos cinco variables –percepción, experiencia laboral, apoyo social, el locus de control y la hostilidad- parecen ser moderadores relevantes.

1.7.2.1 Percepción

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva.

Los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad más a que a la realidad misma. La percepción, por tanto, moderará la relación entre la condición de tensión potencial y la reacción de los empleados de ella. El temor de una persona de perder su trabajo debido a que su compañía esta despidiendo personal podría ser percibida por otro individuo como una oportunidad de conseguir una gran compensación y comenzar su propio negocio. De igual manera, lo que un empleado percibe como un trabajo de reto pudiera ser visto

como amenazante y demandante por otros. Así, el potencial de tensión ambiental, organizacional y de factores individuales no yacen en su condición objetiva. Más bien, yacen en la interpretación que el empleado hace de esos factores.

1.7.2.2 Experiencia Laboral

Se dice que la experiencia hace al maestro. También puede ser un gran reductor de la tensión. En la primera cita de trabajo, para la mayoría la incertidumbre y longevo de estas situaciones crearon tensión. Pero conforme se adquiere experiencia, esa tensión desaparece o cuando menos disminuye significativamente. El mismo fenómeno parece aplicarse a las situaciones de trabajo. Es decir, la experiencia en el trabajo tiende a relacionarse negativamente con la tensión laboral. Se han puesto ha consideración dos explicaciones. Primero está la del retiro selectivo. La rotación voluntaria es más probable entre la gente que experimenta más tensión. Por tanto, las personas que permanecen con la organización. Segundo, la gente a la postre desarrolla mecanismos de defensa para manejar la tensión. Debido a que toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen más probabilidades de estar completamente adaptados y deberían experimentar menos tensión.

1.7.2.3 Apoyo Social

Hay una evidencia cada vez mayor de que el apoyo social —esto es, las relaciones universitarias con los compañeros o supervisores- pueden absorber el impacto de

la tensión. La lógica que fundamenta esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como un paliativo, mitigando incluso los efectos de trabajos de extrema tensión.

Los individuos cuyos asociados de trabajo no le son de ayuda o incluso le son hostiles, encuentran el apoyo social fuera del trabajo. El involucramiento con la familia, amigos y comunidad puede proporcionar el apoyo –en especial a aquellos con una alta necesidad social- que no encuentran en él trabajo, puede hacer esto, que los factores de tensión del trabajo sean más tolerables.

1.7.2.4 Locus de Control

El locus de control o lugar de control. Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad. El primer tipo, aquellos que creen que controlan su destino, se denominan internos, mientras que los últimos, aquellos que ven su vida como controlada por fuerzas exteriores, se han llamado externos. La percepción que uno tiene sobre la fuente de destino se conoce como locus de control.

El locus de control es un atributo de la personalidad. Aquellos con un locus de control interno creen controlar su propio destino. Quienes tienen un control externo creen que su vida está controlada por factores externos. La evidencia indica que los internos perciben sus trabajos como menos estresantes que los externos.

Cuando los internos y los externos confrontan situaciones similares de tensión, los internos probablemente creerán que tienen un efecto significativo en los resultados. Ellos, por tanto, actúan para tomar el control de los eventos. Los externos probablemente serán pasivos y defensivos. En lugar de hacer algo que reduzca la tensión, la aceptan. Así, los externos, que tienen más probabilidades de sentirse desamparados en situaciones de tensión, probablemente la experimenten.

1.7.2.5 Hostilidad

Durante gran parte de las décadas de los setenta y ochenta, una gran atención fue dirigida al tipo de personalidad A. De hecho, a lo largo de los ochenta, fue sin duda la variable más frecuentemente utilizada relacionada con la tensión.

La personalidad de tipo A se caracteriza por experimentar un sentido crónico de la urgencia del tiempo y por un impulso de excesiva competencia. El individuo de este tipo, está "agresivamente involucrado en una lucha crónica, incesante para lograr más y más en cada vez menos tiempo, y si se le pide hacerlo, contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas".

Hasta hace poco, los investigadores creyeron ampliamente que los tipos A probablemente experimentaban más tensión en y fuera del trabajo. Más específicamente, se creía en general que los tipos A tenían un alto riesgo de

ataque al corazón. Un análisis más profundo de la evidencia, sin embargo, ha producido nuevas conclusiones. Al observar varios componentes de este tipo de comportamiento, se ha encontrado que solamente la hostilidad y la ira asociadas con el comportamiento del tipo A están realmente relacionados con enfermedades del corazón. La persona crónicamente iracunda, suspicaz y desconfiada es la que corre riesgos.

“Sólo porque una persona sea una adicta al trabajo, se mueva mucho y sea impaciente o competitiva no significa que indudablemente esté propensa a una enfermedad del corazón o a otros efectos negativos de la tensión. Más bien, es la rapidez con que se enfurece, la persistente actitud hostil la desconfianza cínica en los demás lo que es dañino”²⁵.

1.8 Efectos del estrés

Como se mencionó anteriormente, cierto nivel de estrés puede producir resultados positivos en el individuo. Los efectos del estrés que se van a analizar son aquellos que pueden resultar negativos y que son producidos por un estrés excesivo y prolongado, principalmente se clasifican en tres: efectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales; a continuación se analizarán cada uno de ellos.

²⁵ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1999, Pág. 656

1.8.1 Efectos físicos o fisiológicos

Como se recordará, la respuesta al estrés, es principalmente el intento que hace el organismo para adaptarse al estresor y como la respuesta no siempre es la adecuada, sobreviene un resultado físicamente negativo.

Las enfermedades originadas por estrés son las que Selye llama enfermedades de adaptación. "Selye incluye en esta categoría la alta presión sanguínea, enfermedades del corazón y los vasos sanguíneos, enfermedades del riñón, artritis reumática y reumatoide, enfermedades inflamatorias de piel y ojos, enfermedades alérgicas y de hipersensibilidad, enfermedades nerviosas y mentales, algunas disfunciones sexuales, diversas enfermedades digestivas, enfermedades metabólicas y posiblemente, el cáncer y las enfermedades de resistencia en general"²⁶. Es importante advertir que no se argumenta que cualquiera de las enfermedades mencionadas, puede deberse exclusivamente al estrés ni que generalmente éste las provoque.

A continuación se enlistan algunas de las consecuencias fisiológicas más comunes que de acuerdo a investigaciones realizadas, se presentan en personas estresadas²⁷:

- Alta presión arterial

²⁶ Ivancevich y Matteson, *Estrés y Trabajo, Una perspectiva gerencial*, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1992, Pág. 106.

²⁷ Ibid Idem.

- Dolores de cabeza
- Dolores de espalda
- Problemas gastrointestinales
- Insomnio
- Fatiga crónica

El estrés excesivo puede tener efectos de muy alta magnitud. Las enfermedades cardíacas constituyen un ejemplo. “Obviamente, no todas las enfermedades cardíacas pueden estar directamente relacionadas con el estrés; las condiciones ambientales y el estado de salud general de la persona, la herencia, y su historial médico pueden igualmente contribuir”. Sin embargo, parece haber evidencia suficiente de que el estrés puede ser un factor que contribuya a que se den estas enfermedades y otros problemas físicos.²⁸

1.8.2 Efectos psicológicos

Altos niveles de estrés pueden ocasionar consecuencias psicológicas negativas en el individuo, a continuación se mencionan algunos sobre las que existe acuerdo unánime:²⁹

❖ Ansiedad

²⁸ Ivancevich y Matteson, *Estrés y Trabajo, Una perspectiva gerencial*, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1992, Pág. 106.

²⁹ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso*, Editorial Interamericana, México, D.F., 1984. Pág. 280

- ❖ Depresión
- ❖ Frustración
- ❖ Irritabilidad
- ❖ Agresión hacia los demás
- ❖ Preocupación y nerviosismo

El estrés excesivo se puede manifestar también en alcoholismo y fármacodependencia. El consumo de alcohol puede ayudar al individuo a sentir alivio al principio, pero también puede producir dependencia y hábito, lo cual puede perjudicar su salud y rendimiento. "El alcoholismo interfiere con la salud del individuo y su comportamiento en el trabajo"³⁰.

1.8.3 Efectos Organizacionales

El estrés excesivo o prolongado puede afectar el desempeño del individuo en el trabajo, lo que resulta perjudicial tanto para él como para la organización. Algunos de los efectos organizacionales sobre los que existe acuerdo universal son:

- ✓ Ausentismo y rotación de personal
- ✓ Insatisfacción en el trabajo
- ✓ Pensar seriamente en cambiar de trabajo
- ✓ Dificultad para tomar decisiones

³⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso, Editorial Interamericana, México, D.F., 1999, p. 281

- ✓ Baja productividad
- ✓ Olvidos frecuentes
- ✓ Clima organizacional pobre
- ✓ Escaso compromiso con la organización

Cuando la persona siente que el estrés causado por su trabajo es demasiado, que no puede manejarlo y que le está afectando seriamente, podría pensar en cambiar de trabajo con el objeto de escapar de la situación estresante. Investigaciones han identificado al estrés como factor importante en lo que se refiere al cambio de trabajo en los ejecutivos.

Los efectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales que se han analizado, representan algunas consecuencias frecuentemente asociadas al estrés, no incluye todas, tan sólo se reduce a aquellas sobre las que existe acuerdo unánime. Es importante señalar que no debe suponerse que siempre es el estrés el que provoca los efectos mencionados. Sin embargo, no puede desecharse la posibilidad de que el estrés puede causar dichos efectos o que contribuye a que se presenten.

1.9 El Ejecutivo Eficaz

De acuerdo al Diccionario General de la Lengua Española, ejecutivo es³¹:

1. Que no da espera, ni permite que se difiera la ejecución.
2. Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña cargo directivo o de responsabilidad de una empresa.

Se ha llamado ejecutivos a los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados globales de la organización.³²

Peter Drucker nos dice que los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números. Pero todo ejecutivo eficaz sigue ocho reglas sencillas.

Un ejecutivo eficaz no necesita ser un líder en el sentido que actualmente se le da a este término. Harry Truman, por ejemplo, no tenía ni una pizca de carisma, pero fue uno de los jefes de Estado más eficaces de la historia de Estados Unidos. Durante los 65 años de carrera como consultor, Drucker conoció algunos de los

³¹ Diccionarios. com., Diccionario General de la Lengua Española, www.diccionarios.com/index.phtml?results=1&query=ejecutivo&diccionarios=dgle... Febrero 17, 2005.

³² Drucker Peter, El Ejecutivo Eficaz, Revista Harvard Business Review América Latina, Chile, volumen 82, Núm. 6, Junio 2004, Pág. 54

mejores CEO corporativos y de entidades sin fines de lucro y con los que ha trabajado, no eran líderes estereotípicos. Eran muy diversos en términos de personalidad, actitudes, valores, fortalezas y debilidades. Variaban de extrovertidos a solitarios, de relajados a controladores, de generosos a parsimoniosos.

Lo que los volvía eficaces a todos es que seguían las mismas ocho prácticas:

Preguntaban:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Qué le conviene a la empresa?
- Desarrollaban planes de acción.
- Asumían la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumían la responsabilidad de comunicar.
- Se centraban en oportunidades en vez de problemas.
- Conducían reuniones productivas.
- Pensaban y decían “nosotros” en vez de “yo”.

Las dos primeras prácticas les permitían obtener el conocimiento que necesitaban.

Las cuatro siguientes les ayudaban a convertir ese conocimiento en acción eficaz.

Las dos últimas aseguraban que toda la organización se sintiera responsable.

Obtenga el conocimiento que necesita

La primera práctica es preguntar qué hay que hacer. Nótese que la pregunta no es “¿qué quiero hacer?”. Preguntar qué hay que hacer y tomarse el asunto en serio es fundamental para el éxito gerencial. Si no se hace esta pregunta, hasta el más capaz de los ejecutivos se vuelve inútil.

Cuando Jack Welch asumió como director ejecutivo de General Electric comprendió que la expansión intercontinental que pretendía lanzar no era lo que había que hacer. Debía deshacerse de las empresas de GE que, independientemente de su rentabilidad, no podían ser la primera o la segunda en sus sectores.

La respuesta a la pregunta “¿qué hay que hacer?” casi siempre incluye más de una tarea urgente. Pero los ejecutivos eficaces no se fragmentan. Si es posible, se concentran en una sola tarea. Si son de esas personas que trabajan mejor con un cambio de ritmo en su jornada laboral —una importante minoría—, emprenden dos tareas. Pero nunca ha conocido a un ejecutivo que aborde más de dos tareas a la vez y siga siendo efectivo. Por tanto, después de preguntarse qué hay que hacer, el ejecutivo eficaz establece prioridades y se apega a éstas. Para un CEO, la tarea prioritaria puede ser redefinir la misión de la empresa. Para un director de unidad puede ser redefinir la relación de su división con la casa matriz. Las otras tareas, independientemente de su importancia y atractivo, son postergadas. Pero después de completar esa primera tarea prioritaria, el ejecutivo vuelve a definir las prioridades en vez de pasar a la número dos de la lista original. Hace la pregunta:

“¿Qué debe hacerse ahora?”. Ello generalmente conduce a prioridades nuevas y diferentes.

El CEO más conocido de Estados Unidos según su autobiografía, cada cinco años Jack Welch se preguntaba a sí mismo: “¿Qué hay que hacer ahora?”. Y cada vez daba con una prioridad nueva y diferente.

Pero antes de decidir en qué concentraría sus esfuerzos en los siguientes cinco años, Welch también reflexionaba sobre otro tema. Se preguntaba para cuál de las primeras dos o tres tareas de la lista estaba más preparado. Luego se centraba en esa tarea y delegaba las demás. Los ejecutivos eficaces intentan enfocarse en trabajos que hacen especialmente bien. Saben que las empresas tienen un buen desempeño si la alta gerencia se desempeña bien, y viceversa.

La segunda práctica de los ejecutivos eficaces, que es tan importante como la primera, consiste en preguntar: “¿Es esto lo correcto para la empresa?”. No preguntan si es correcto para los dueños, para el precio de las acciones, para los empleados o los ejecutivos. Desde luego, saben que los accionistas, empleados y ejecutivos son actores importantes que deben apoyar una decisión, o por lo menos aceptarla, si optan por ser eficaces. Ellos saben que el precio de la acción no sólo es relevante para los accionistas, sino también para la empresa, ya que la relación precio-utilidad determina el costo del capital. Pero también saben que una decisión que no es correcta para la empresa, en última instancia tampoco lo será para ninguna de las partes interesadas.

Esta segunda práctica es especialmente importante para los ejecutivos de empresas familiares o manejadas por una familia que son la mayoría de las empresas en todos los países, sobre todo cuando toman decisiones sobre personas. En una empresa familiar exitosa sólo se asciende a un familiar si, en términos mensurables, es mejor que todos los empleados del mismo nivel. En DuPont, por ejemplo, cuando la empresa aún era manejada como un negocio familiar, todos los altos ejecutivos (excepto el contralor y el abogado) eran parte de la familia propietaria. Todo hombre descendiente de los fundadores tenía derecho a un trabajo de nivel de entrada en la empresa. Después de eso a un miembro de la familia sólo se lo ascendía si un jurado compuesto principalmente por ejecutivos ajenos a la familia juzgaba que esa persona era mejor, en habilidad y desempeño, que los demás empleados del mismo nivel.

Preguntarse “¿qué es lo correcto para la empresa?” no garantiza que se tomará la decisión correcta. Hasta el más brillante de los ejecutivos es propenso a errores y prejuicios. Pero no hacerse la pregunta virtualmente garantiza una decisión equivocada.

Escriba un plan de acción

Los ejecutivos hacen cosas, *ejecutan*. Para ellos, el conocimiento es inútil hasta que no haya sido traducido en hechos. Pero antes de pasar a la acción, el ejecutivo debe trazar su plan. Debe pensar en los resultados deseados, las

posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que utilizará su tiempo.

Primero, el ejecutivo define los resultados deseados al preguntar: "¿Qué contribuciones debe esperar de mí la empresa en los próximos 18 a 24 meses? ¿A qué resultados me puedo comprometer? ¿Con qué plazos?". Después considera los límites a su accionar: "¿Es ética esta línea de acción? ¿Es aceptable dentro de la organización? ¿Es legal? ¿Es compatible con la misión, los valores y las políticas de la organización?". Respuestas positivas a estas preguntas no garantizan una acción eficaz. Pero violar estos límites ciertamente conducirá a una acción tan equivocada como ineficaz.

El plan de acción es una declaración de intenciones antes que un compromiso. No debe convertirse en una camisa de fuerza. Debe revisarse muchas veces, porque todo éxito, y todo fracaso, crean nuevas oportunidades. Lo mismo sucede con cambios en el entorno de la empresa, el mercado y especialmente en las personas dentro de la empresa. Todos esos cambios exigen que el plan sea revisado. Un plan escrito debería anticipar la necesidad de flexibilizar.

Además, el plan de acción necesita crear un sistema para controlar los resultados en función de las expectativas. Los ejecutivos eficaces suelen incluir dos controles de ese tipo en sus planes de acción. El primer control se hace a medio camino del plan, por ejemplo, a los nueve meses. El segundo tiene lugar al final, antes de trazar el siguiente plan de acción.

Por último, el plan de acción debe servir de base para la administración del tiempo del ejecutivo. El tiempo es el recurso más escaso y valioso de un ejecutivo. Y las organizaciones —sean organismos estatales, empresas o entidades sin fines de lucro— son inherentemente derrochadoras de tiempo. El plan de acción será inútil si no permite determinar la manera en que el ejecutivo utilizará su tiempo.

Napoleón decía que ninguna batalla exitosa siguió jamás el plan original. Sin embargo, él planificaba meticulosamente cada una de sus batallas, bastante más que cualquier general antes de él. Sin un plan de acción, un ejecutivo se vuelve prisionero de los acontecimientos. Y sin elementos de control para reexaminar el plan a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene manera de saber qué sucesos son en realidad importantes y cuáles sólo son una cortina de humo.

Actúe

Al traducir sus planes en acción, los ejecutivos deben prestar especial atención a la toma de decisiones, la comunicación, las oportunidades (en vez de los problemas) y las reuniones. Se considerarán estos aspectos uno a uno.

Asuma responsabilidad por las decisiones. Una decisión no se toma mientras las personas no sepan: el nombre de la persona encargada de realizarla; el plazo; el nombre de las personas que se verán afectadas por la decisión, y que, por tanto, deben estar al tanto de ésta, entenderla y aceptarla o al menos no oponerse

demasiado a ella y el nombre de las personas que deben ser informadas de la decisión, aunque no se vean directamente afectadas.

Un enorme número de decisiones organizacionales se convierten en problemas porque no consideran estos principios. Revisar periódicamente las decisiones en un momento preestablecido es tan importante como tomarlas con cuidado al inicio. Así, una mala decisión puede corregirse antes que produzca un daño real. Estas revisiones pueden considerar de todo, desde los resultados hasta los supuestos que apoyan la decisión.

Una revisión de ese tipo es especialmente importante para las decisiones más relevantes y difíciles, aquellas relacionadas con contrataciones o ascensos. Los estudios sobre decisiones acerca de gente muestran que sólo un tercio de estas decisiones resultan verdaderamente exitosas. Es probable que un tercio no sean ni un éxito ni un fracaso total. Y un tercio son simplemente fracasos. Los ejecutivos eficaces saben esto y revisan (seis a nueve meses después) los resultados de las decisiones que tomaron acerca de personas. Si encuentran que una decisión no ha tenido los resultados esperados, no concluyen que esa persona haya sido improductiva. En vez de ello concluyen que ellos mismos cometieron un error. En una empresa bien manejada se entiende que si a una persona le va mal en un trabajo nuevo, en especial después de un ascenso, no es necesariamente la responsable de ello.

Los ejecutivos también les deben a la organización y a sus empleados el no permitir que haya personas improductivas en puestos importantes. Puede que el empleado no sea responsable por su desempeño deficiente, pero, aun así, debe ser removido. Si a una persona le ha ido mal en un nuevo cargo debería tener la opción de volver a un trabajo y un salario similar al que tuvo antes. Pero esta opción rara vez se lleva a cabo. Estas personas suelen irse de manera voluntaria, al menos si sus empleadores son empresas estadounidenses. Pero la sola existencia de esta posibilidad puede tener un poderoso efecto, al alentar a las personas a dejar un trabajo seguro y cómodo para asumir tareas nuevas y riesgosas. El desempeño de la organización depende de la disposición de los empleados a aprovechar posibilidades como esas.

Una revisión sistemática de las decisiones también puede ser una gran herramienta para el desarrollo personal. Revisar los resultados de una decisión en función de las expectativas muestra a los ejecutivos cuáles son sus fortalezas, dónde deben mejorar y en qué les falta conocimiento o información. Les muestra sus sesgos. Muchas veces les muestra que sus decisiones no dieron resultados porque no escogieron a las personas adecuadas para el trabajo. Asignar las mejores personas a los puestos adecuados es una tarea crucial pero difícil, que muchos ejecutivos descuidan, en parte, porque las mejores personas están siempre ocupadas. La revisión sistemática de las decisiones también les muestra a los ejecutivos sus propias debilidades, sobre todo las áreas en las cuales simplemente son incompetentes. Los ejecutivos inteligentes no toman decisiones

ni actúan en esas áreas. Lo que hacen es delegar. Todos tenemos esas áreas. El ejecutivo que sea un genio en todo no existe.

Muchos de los debates en torno a la toma de decisiones suponen que sólo los altos ejecutivos toman decisiones, o que sólo importan las decisiones de los altos ejecutivos. Esto es un error peligroso. En todos los niveles de la organización se toman decisiones, empezando por profesionales externos que contribuyen a la empresa y los supervisores de primera línea. Esas decisiones, en apariencia de bajo nivel, son sumamente importantes en una organización basada en el conocimiento. Se supone que los trabajadores del conocimiento saben más acerca de su especialidad; por ejemplo, de contabilidad tributaria; entonces es probable que sus decisiones afecten a toda la organización. Tomar buenas decisiones es una habilidad clave en todos los niveles. En organizaciones basadas en el conocimiento esto debe enseñarse explícitamente a todo al mundo.

Asuma la responsabilidad de comunicar

Los ejecutivos eficaces se aseguran que tanto sus planes de acción como sus necesidades de información sean comprendidos. En concreto, esto significa que comparten sus planes con todos sus colegas superiores, subordinados y pares, y les piden comentarios al respecto. Al mismo tiempo, le señalan a cada persona qué información necesitarán para realizar el trabajo. El flujo de información del subordinado al jefe es lo que generalmente atrae mayor atención. Pero los

ejecutivos necesitan prestar la misma atención a las necesidades de información de sus pares y superiores.

Se sabe que las organizaciones se mantienen unidas por la información, más que por la propiedad o el mando. Aun así, demasiados ejecutivos actúan como si la información y su flujo estuvieran a cargo de un especialista de la información, por ejemplo, el contador.

En consecuencia, reciben una enorme cantidad de datos que no necesitan o no pueden usar, pero poco de la información que sí necesitan. La mejor manera de enfrentar este problema es que cada ejecutivo determine la información que necesita, la pida y siga insistiendo hasta conseguirla.

Céntrese en las oportunidades

Los buenos ejecutivos se centran en las oportunidades en vez de los problemas. Por supuesto que hay que enfrentar los problemas, no deben ser ignorados. Pero la resolución de problemas, aunque necesaria, no produce resultados, sino que previene daños. Aprovechar las oportunidades sí produce resultados.

Ante todo, los ejecutivos eficaces toman el cambio como una oportunidad en vez de una amenaza. Observan sistemáticamente los cambios, dentro y fuera de la empresa, y se preguntan: "¿Cómo podemos aprovechar este cambio para que sea una oportunidad para nuestra empresa?". En concreto, los ejecutivos examinan estas siete situaciones en busca de oportunidades: un éxito o fracaso inesperado

en la empresa, en un competidor o en el sector; una brecha entre lo que se hace y lo que podría hacerse en un proceso, producto, servicio o mercado (por ejemplo, en el siglo XIX la industria del papel utilizaba el 10% de cada árbol que podía transformarse en pulpa de papel, e ignoraba totalmente las posibilidades del 90% restante, que se desechaba); una innovación en un proceso, producto o servicio, ya sea dentro o fuera de la empresa o del sector; cambios en la estructura del sector y del mercado; datos demográficos; cambios de disposición mental, valores, percepción, estados de ánimo o significado, y nuevos conocimientos o una nueva tecnología.

Los ejecutivos eficaces también se aseguran de que los problemas no ahoguen las oportunidades. En la mayoría de las empresas, la primera página del informe mensual de la dirección contiene la lista de los problemas clave. Es mucho más sensato mostrar la lista de oportunidades en la primera página y dejar los problemas para la segunda. A menos que haya una verdadera catástrofe, en las reuniones de dirección no se abordan los problemas hasta que no se hayan analizado y tratado debidamente las oportunidades.

La asignación del personal es otro aspecto importante del ejecutivo que enfoca las oportunidades. Los ejecutivos eficaces asignan a sus mejores personas a las oportunidades y no a los problemas. Una manera de asignar personal según las oportunidades es pedirles a los miembros del grupo directivo que cada semestre preparen dos listas: una de oportunidades para toda la empresa y otra con las personas de mayor desempeño en la empresa. Las listas se analizan y luego se

fusionan en dos listas principales, con el objetivo de hacer coincidir a las mejores personas con las mejores oportunidades. En Japón, por cierto, esta tarea es considerada una de las principales funciones del área de recursos humanos en las grandes corporaciones o agencias gubernamentales. Esta práctica es una de las fortalezas clave de las empresas japonesas.

Haga que las reuniones sean productivas. El ejecutivo no gubernamental de mayor visibilidad, poder y eficacia en Estados Unidos de la Segunda Guerra Mundial y los años posteriores no fue un hombre de negocios; fue el cardenal Francis Spellman, el jefe de la Arquidiócesis católica de Nueva York y consejero de varios presidentes de EE.UU. Cuando Spellman asumió su cargo, la diócesis estaba en quiebra y totalmente desmoralizada. Su sucesor, en cambio, heredó la posición de liderazgo en la Iglesia Católica de Estados Unidos. Spellman solía decir que durante el día apenas estaba solo dos veces: los 25 minutos que rezaba al levantarse cada mañana, y los 25 minutos que oraba antes de acostarse. El resto del tiempo pasaba rodeado de gente en reuniones, comenzando con un desayuno con una organización católica y terminando con una cena con otra organización.

Los altos ejecutivos no están tan atrapados como el arzobispo de una importante diócesis católica. Pero todos los estudios de la jornada laboral de los ejecutivos muestran que incluso los ejecutivos en cargos más bajos y los profesionales pasan más de la mitad de la jornada con otras personas; esto es, en algún tipo de reunión. Las únicas excepciones son unos pocos investigadores de alto nivel. Hasta una conversación con una sola persona ya es una reunión. Por tanto, si

quieren ser eficaces, los ejecutivos deben conducir reuniones productivas. Deben asegurarse de que las reuniones sean sesiones de trabajo y no juntas de cotorreo. La clave para conducir una reunión eficaz es definir con anterioridad qué tipo de reunión se hará. Diferentes tipos de reunión requieren diferentes formas de preparación y diferentes resultados: Una reunión para preparar una declaración, un anuncio o un comunicado de prensa. Para que esta reunión sea productiva, un participante debe haber preparado previamente un borrador. Al final de la reunión, un participante designado con anticipación debe asumir la responsabilidad de divulgar el texto final.

Una reunión para anunciar algo —por ejemplo, un cambio organizacional— debe limitarse al anuncio y a un debate en torno a éste.

En una reunión en la cual un participante presenta un informe, no se debe tratar nada más excepto el informe mismo.

En una reunión en la que varios o todos los miembros presentan un informe, o bien no hay discusión alguna, o el debate debe limitarse a preguntas aclaratorias. Una alternativa es que para cada informe se realice un pequeño debate en el cual todos los participantes puedan hacer preguntas. En tal caso, los informes deben distribuirse a todos los participantes con bastante anticipación. En este tipo de reunión, cada informe debe limitarse a un tiempo determinado, por ejemplo, 15 minutos.

En una reunión para informar al ejecutivo que convoca, él debe escuchar y hacer preguntas. Luego debe resumir la sesión, pero no hacer una presentación.

Los altos ejecutivos son eficaces a medida que logran evitar que estas reuniones interfieran con su jornada de trabajo. Spellman, por ejemplo, era eficaz porque limitaba estas reuniones al desayuno o la cena, y así se liberaba el resto de la jornada.

Para realizar una reunión productiva se precisa mucha autodisciplina. Se requiere que los ejecutivos determinen qué tipo de reunión es la apropiada y luego se mantengan fieles a ese formato. También es necesario terminar la reunión apenas se haya cumplido su propósito específico. Los buenos ejecutivos no levantan otro tema a debatir. Resumen y cancelan la sesión.

Hacer un buen seguimiento es tan importante como la reunión misma. El gran maestro del seguimiento era Alfred Sloan, el ejecutivo más eficaz que Drucker conoció. Sloan, que dirigió General Motors desde los años 20 hasta los 50, ocupaba la mayor parte de su semana de seis días hábiles en reuniones: tres días en reuniones de comité formales con un grupo establecido de participantes, los otros tres días en reuniones *ad hoc* para tratar temas específicos con ejecutivos individuales de GM o un grupo pequeño de ejecutivos. Al comienzo de una reunión formal, Sloan anunciaba el objetivo de la reunión. Luego escuchaba. Rara vez hablaba, excepto para aclarar algún aspecto confuso. Al final resumía, daba las gracias a los participantes y se iba. Enseguida escribía un breve memo dirigido a cada uno de los participantes. Allí resumía la sesión y sus conclusiones y

explicaba claramente cualquier tarea que se había decidido en la reunión (incluyendo una decisión de realizar otra reunión sobre el tema o de examinar algún asunto). Especificaba quién sería el ejecutivo responsable por ese trabajo y el plazo para realizarlo. Enviaba una copia del memo a todos los que habían asistido a la reunión. Con esos memos, que eran pequeñas obras maestras, Sloan se convirtió en un ejecutivo sumamente eficaz.

Los ejecutivos eficaces saben que una reunión o es productiva o es una pérdida total de tiempo.

Piense y diga “nosotros”

La última práctica es ésta: no piense ni diga “yo”; piense y diga “nosotros”. Los ejecutivos eficaces saben que tienen la responsabilidad final, y que ésta no puede ni compartirse ni delegarse. Pero sólo tienen autoridad porque cuentan con la confianza de la organización. Esto significa que piensan en las necesidades y oportunidades de la organización antes de pensar en sus propias necesidades y oportunidades. Esto tal vez suene simple, pero no lo es y debe ser seguido estrictamente.

Acabamos de revisar ocho prácticas de los ejecutivos eficaces. Voy a agregar una última, una práctica adicional. Es tan importante que la elevaré a la categoría de regla: escuche primero, hable al último.

Entre los ejecutivos eficaces existen grandes diferencias de personalidad, fortalezas, debilidades, valores y convicciones. Lo que tienen en común es que logran hacer lo correcto. Algunos nacieron eficaces. Pero hay demasiada demanda para poder satisfacerla con un talento extraordinario. La eficacia es una disciplina. Y como toda disciplina, puede aprenderse y debe ganarse.

En resumen los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números. Pero todo ejecutivo eficaz nunca está bajo tensión o estrés, ya que ellos siguen un proceso administrativo, se preguntan ¿qué hay que hacer?, ¿qué le conviene a la empresa?, desarrollan planes de acción, asumen la responsabilidad de sus decisiones, la responsabilidad de comunicar, se centran en oportunidades en vez de problemas, conducen reuniones productivas, piensan en decir “nosotros” en vez de “yo”.

2. Marco Teórico

2.1 Teorías del Estrés

2.1.1 Síndrome General de Adaptación

El estrés tiende a aparecer cuando los estímulos, por ser demasiados insuficientes, sobrepasan el límite de la persona y se prolongan durante un tiempo hasta desembocar alteraciones físicas y psicológicas.

Después de revisar diversas investigaciones y de realizar numerosos experimentos, el Dr. Selye desarrolló una teoría llamada Síndrome General de Adaptación (S.G.A.) o Teoría del Estrés, la cual constituye la piedra angular de las investigaciones hechas sobre el estrés.

Las consecuencias de las demandas o estresores ejercen influencia sobre diversas partes del organismo, por lo que se estimulan las defensas destinadas a ayudarlo mediante una serie de cambios bioquímicos para que afronte o se ajuste el estresor. El S.G.A. es la reacción de defensa no específica del organismo, la cual consta de tres etapas:

- ↓ Alarma,
- ↓ Resistencia y
- ↓ Agotamiento.

Etapa de alarma: ésta consiste en la movilización inicial, en la cual el estresor es reconocido por lo que el cerebro manda un mensaje bioquímico a todos los sistemas de organismo y se ponen en acción las reservas de energía del cuerpo. La reacción de alarma se extrae de una inesperada exposición a estresores, a los cuales el organismo no está adaptado cuantitativa o cualitativamente³³. El organismo intenta frenar este estímulo estresante mediante el fortalecimiento hormonal y cambios en el sistema nervioso central. Algunos cambios que presenta el organismo son: aumento de la frecuencia cardiaca y ritmo respiratorio, aumento de la presión sanguínea, tensión muscular y la hiperactivación de todos los sentidos. Si el estresor es poco intenso, el S.G.A., puede no ir más allá de esta etapa; por lo que es posible que la persona casi no se dé cuenta de su respuesta. El ejecutivo se encuentra en esta etapa cuando por ejemplo, se le pide que presente determinada tarea en un breve periodo.

Etapa de resistencia: si se continúa expuesto al estresor y el cuerpo puede adaptarse, aumenta la resistencia a dicho estresor y se presentan reacciones corporales específicas para contener los efectos de éste. El órgano o sistema mejor dotado es el que afronta la amenaza que representa el estresor. "Sin embargo, mientras la resistencia a un estresor específico puede ser alta durante esta etapa, la resistencia a otros estresores puede ser baja; una persona tiene fuentes finitas de energía, concentración y habilidad para resistir a los

³³ Fontana David, Control del Estrés, Editorial El Manual Moderno, 1992, México, D.F., Pág. 11

estresores”³⁴. El ejecutivo pasa a esta etapa cuando transcurren los días y la tarea que se le asignó aún no ha sido terminada.

Etapa de agotamiento: el tener una prolongada y continua exposición al estresor puede eventualmente agotar la energía adaptativa disponible. Cuando esto sucede, puede haber un regreso a la etapa de alarma y el ciclo se repite con otro sistema u órgano; lo que puede ser peligroso, ya que la activación del S.G.A., trae consigo un desgaste físico, que puede ser dañino para la salud. En esta etapa, el ejecutivo se encuentra totalmente exhausto, ya que sigue preocupado por la tarea que debe terminar.

La reacción o respuesta al estrés es consecuencia del esfuerzo del cuerpo por adaptarse a la amenaza planteada por el estresor. Sin embargo, “el cuerpo no siempre responde perfectamente o en forma adecuada; cuando esto sucede, sobreviene un resultado físicamente negativo o un padecimiento de adaptación”. Las respuestas de adaptación tienen como fin restaurar o mantener el equilibrio en el sistema interno del cuerpo, se experimenta estrés cuando el cuerpo no puede mantener o recuperar este equilibrio y el resultado es notorio por medio de un sentimiento de incomodidad, ansiedad, tensión, frustración, etc.

Es importante tener presente que la activación del S.G.A. plantea al cuerpo demandas extraordinarias.

³⁴ Gibson, Ivancevich, Donnelly, Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso, Editorial Interamericana, México, D.F., 1999. Pág. 85

Como es evidente, cuanto más frecuentemente se activa el S.G.A. y más tiempo permanece en operación, tanto mayores son el uso y el desgaste a que está expuesto el cuerpo. Al igual que cualquier otra máquina, éste puede seguir funcionando más allá de ciertos límites. A mayor frecuencia con que un individuo cae en el dilema enfrentamiento-evasión, se encuentra más propenso a la fatiga, la enfermedad, el envejecimiento, la muerte y, en un contexto administrativo, a la disminución de su desempeño.

2.1.2 Teoría Cibernética del estrés

La Teoría Cibernética del estrés³⁵, visualiza el estrés como una discrepancia entre el estado percibido y el estado deseado por un empleado. El trabajo debe considerar que la discrepancia es importante para experimentar estrés. De acuerdo con otras teorías, el estrés daña el bienestar psicológico y físico. Como resultado, la persona se esfuerza por manejar o reducir los efectos negativos del estrés en su bienestar.

El manejo influye en el estrés al modificar las percepciones, deseos e importancia que rodean la discrepancia que causa el estrés. Si el manejo es exitoso, así como si se emprenden acciones constructivas sobre una experiencia problemática, también puede mejorar directamente el bienestar. El estrés total que una persona experimenta es determinado por todas sus discrepancias.

³⁵ Dubrin, Andrew J., Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Internacional Thomson Editores, 2da. Edición, México, D.F., 2003, Pág. 150

Una consecuencia importante de la teoría cibernética del estrés es que para manejarlo apropiadamente la persona debe tratar de reducir las discrepancias entre las condiciones reales y el estado que desea.

2.2 Manejo del Estrés

Una vez que se ha visto que el estrés excesivo o prolongado puede provocar al individuo problemas físicos, psicológicos y organizacionales, y que estos pueden afectarle tanto en su desempeño en el trabajo como en su vida personal; se procederá a analizar algunas técnicas que pueden ayudarlo a reducir el estrés disfuncional.

2.2.1 Técnicas para el manejo del estrés

El primer paso para reducir o manejar el estrés, es reconocer la existencia de estresores potenciales, así como tomar las medidas correctas para minimizarlos, o si es posible, evitarlos. Existen diversas técnicas para manejar el estrés, las más comunes a nivel individual son:³⁶

Relajación: “Una de las técnicas más comunes de relajación es la respiración abdominal” Consiste en poner las manos en el abdomen y respirar profundamente por la nariz, aguantar la respiración de 10 a 15 segundos y luego exhalar

³⁶ Coleman Vernon, *Cómo superar el Estrés*, Ed. Tikal, Madrid, España 1995. Pág. 80

lentamente; esto da al cuerpo un abastecimiento completo de oxígeno. También existen técnicas para la relajación muscular, una de ellas es el relajamiento progresivo. Consiste en tensionar cada parte del cuerpo, una por una, comenzando desde abajo con los dedos de los pies y avanzando paulatinamente hasta la cabeza, para relajar todo el cuerpo. "Un cuerpo relajado es fisiológicamente lo contrario de un cuerpo estresado".

Meditación: "Cualquier cosa que desvíe nuestros procesos mentales de las preocupaciones cotidianas puede considerarse como una forma de meditación".

Una de ellas es la llamada meditación trascendental. La técnica consiste en escoger un lugar tranquilo, sentarse en una posición cómoda, cerrar los ojos y concentrarse en una palabra o sonido durante un lapso de 15 a 30 minutos dos veces al día. El objetivo de la técnica es que el individuo logre una relajación física y mental.

Otra forma de meditación es la técnica de Herbert Benson llamada la respuesta del relajamiento. "Su procedimiento contiene cuatro elementos: un ambiente tranquilo, algún artificio mental, cierta actitud pasiva y una posición cómoda".

La ciencia médica ha demostrado que dedicar un poco de tiempo todos los días a una de las varias formas de meditación, es una forma eficaz de reducir el estrés.

Ejercicio: Los ejercicios que se recomiendan para reducir el estrés y que además contribuyen a la buena salud física son entre otros: la natación, el golf, el ciclismo, el tenis y el atletismo; siempre y cuando no impliquen competencia. El ejercicio es fundamental para combatir el estrés, ya que le permite mantener el cuerpo sano en general y obliga a la mente a funcionar de manera totalmente diferente de lo que requiere en el trabajo.

Buscar apoyo: El simple hecho de hablar con alguien; ya sea un amigo, un familiar o un compañero de trabajo; sobre los problemas rutinarios que le causan estrés, puede servir como desahogo para sacar sentimientos que de lo contrario quedarían encerrados en nuestro interior. Para algunas personas puede ser más fácil enfrentar el estrés cuando cuentan con la ayuda de alguien.

Alejarse de todo por un tiempo: Es necesario que la persona tenga tiempo de ocio y esparcimiento, así como períodos de vacaciones largos y cortos; para que pueda descansar, recobrar energías y tener buena salud física y mental. Una de las mejores formas de controlar el estrés que puede aplicar el ejecutivo es encontrar una actividad completamente diferente, a la cual pueda recurrir cuando se sienta ansioso o deprimido.

La alimentación: Una alimentación balanceada mantiene al individuo con buena salud además de que le proporciona energía para enfrentar a los estresores. “La alimentación determina, en cierto grado, como va a responder el individuo y a recuperarse del estrés”. Los alimentos que se recomiendan son la leche, la carne,

el pescado, las frutas y vegetales; ya que son ricos en proteínas, minerales y grasas. Las personas que se encuentran bajo estrés pueden afectar su metabolismo ya sea comiendo poco o en exceso.

Averiguar qué es lo importante: A veces sufrimos una saturación de estrés solo porque queremos abarcar más de lo que podemos. Hay que vivir el presente, sin preocuparnos por el futuro y arrepentirnos del pasado.³⁷

2.2.2 Manejo del estrés en las organizaciones

El manejo del estrés constituye una responsabilidad tanto para el individuo como para la organización, ya que como se ha mencionado, el estrés excesivo puede afectar la salud y productividad de la persona. Algunas medidas organizacionales que pueden contribuir a la reducción del estrés son:

2.2.2.1 Detectar la existencia de estresores potenciales en la organización:

Antes de adoptar cualquier medida, la organización debe primeramente aceptar que el estrés existe en ella y detectar qué es lo que está contribuyendo a su existencia. El identificar las causas de estrés es de suma importancia, ya que de esta manera se pueden buscar métodos efectivos para tratar de minimizarlas o eliminarlas. Por tal motivo debe de existir una *filosofía gerencial* que pretenda y

³⁷ Naik Anita, ¿Quién ha dicho que el estrés es cosa de adultos?, Editorial Montana, Barcelona, España, 2003, Pág. 119

busque mejorar la calidad de vida en el trabajo, reducir el estrés entre sus empleados, y que se tome conciencia y este dispuesto a entregar todas las herramientas y a hacer todos los cambios estructurales, de funcionamiento o de relaciones personales dentro de la organización con el objeto de prevenir situaciones que para el trabajador sean fuentes de estrés, esto debe ser la base sobre la cual se fundamente cualquier otra medida.

Lo anterior mediante la asistencia a seminarios, conferencias, talleres o leer libros que den a conocer qué es el estrés y los efectos que puede producir tanto individual como a la productividad de la empresa, de esta forma podrán tomar conciencia de la grave enfermedad que pueden estar teniendo sus trabajadores, e inclusive los mismos ejecutivos³⁸.

2.2.2.2 Crear un clima organizacional de apoyo

Es importante que el individuo se sienta confortable en la organización, el tener un clima de elevado entusiasmo, o uno donde las personas sean altamente consideradas, por ejemplo en la toma de decisiones, y donde se promueva la comunicación, puede llevar a un ambiente adecuado de trabajo en donde los individuos sienten satisfacción con su trabajo y con la organización.

³⁸ Expansión y empleo. Cómo controlar el estrés en la oficina. www.expansion@empleo.com, Agosto 4, 2003.

2.2.2.3 Reducir el conflicto y dar claridad a los roles

La aclaración de las relaciones entre el individuo y su superior, el dar orientación respecto al papel que desempeña el individuo dentro de la organización, así como de los objetivos y el alcance de las responsabilidades en su trabajo, pueden ayudar a que la persona tenga claridad acerca de lo que se espera de él en la organización.

2.2.2.4 Mejoramiento del aspecto físico y del ambiente de trabajo:

Un trabajo conjunto de medidas pueden mejorar las condiciones laborales, considerando la iluminación, temperatura, vibraciones, movimientos, ruidos, humedad, relaciones humanas en el trabajo, la empresa debe intervenir en crear un ambiente físico agradable para los miembros de la empresa.

2.2.2.5 Apoyo a la vida laboral

Las compañías que apoyan más la vida familiar –al proporcionar horarios más flexibles cuando es necesario y ofrecer programas de enriquecimiento personal– experimentan resultados positivos inmediatos; la productividad y las utilidades aumentan. Cuando los empleados están más satisfechos emocionalmente, se muestran más motivados en forma natural, lo que significa que son más creativos, productivos y cooperativos.

No es el estrés, sino la forma en que lo manejamos, lo que determina nuestro nivel de productividad. Al asegurarnos de satisfacer nuestras necesidades emocionales, estamos mejor preparados para enfrentar los desafíos estresantes del trabajo. Si obtenemos el apoyo emocional que necesitamos, el estrés en el lugar de trabajo estimula una mayor creatividad y energía. El estrés sólo da como resultado la pérdida de la productividad cuando no satisfacemos nuestras necesidades emocionales.

La falta de habilidad para manejar el estrés es causa de que los trabajadores cometan errores, lo que resulta una pérdida de tiempo y de dinero. Los empleados infelices tienden a crear mucha tensión emocional innecesaria y conflicto. Cualquier compañía se beneficia directamente al apoyar una vida más enriquecida para sus empleados.

En la imagen general, el empleado relajado y personalmente satisfecho toma las mejores decisiones. Lo que hace la gran diferencia no son más horas de trabajo, sino horas de trabajo más eficientes.

Las personas más exitosas son las que pueden minimizar los efectos negativos del estrés. Mientras más apoyen nuestras necesidades emocionales, mejor manejamos el estrés. Para algunas personas, el desafío del lugar de trabajo las nutre totalmente, pero la mayoría logra esto si cuenta con una vida personal fuera del lugar de trabajo.

Las conductas de apoyo que ayudan a los empleados a considerarse más eficientes incluyen las siguientes:

1. Mantener abiertos los canales de comunicación.
2. Proporcionar la clase correcta de ayuda (como un estímulo verbal o un tiempo fuera del trabajo para recuperarse de un tensor fuerte).
3. Actuar como catalizador (por ejemplo, ayudar a un empleado a observar un problema desde una nueva perspectiva).
4. No difundir información que produzca tensiones (como dejar que circulen rumores sobre recortes de personal).³⁹

³⁹ Dubrin, Andrew J., Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Internacional Thomson Editores, 2da. Edición, México, D.F., 2003, Pág. 150

3. Metodología

3.1 Planteamiento

En el presente y dadas las condiciones actuales en las que estamos inmersos, el estrés del trabajo pareciera ser que dejó de presentarse como un trastorno ocasional, sino que por el contrario, se convirtió en el síndrome que cada vez en forma más frecuente reciben los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., por el sólo hecho de trabajar.

El estrés laboral tiene graves consecuencias para la organización y para el empleado. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, ira y distintas consecuencias físicas, como trastornos cardiovasculares, jaquecas y accidentes. Para la organización, las consecuencias incluyen la disminución de la cantidad y la calidad del desempeño laboral, el aumento del ausentismo y la rotación de empleados, el aumento de querellas y de los costos por gastos médicos.

Asimismo, debido a la sobrecarga, presiones de tiempo, supervisión de calidad, deficiente ambiente, inseguridad en el trabajo, falta de control de personal, autoridad incongruente con los responsables, conflictos y ambigüedad del rol, difieren respecto al nivel de estrés que producen en ejecutivos de las empresas

que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Si el ejecutivo no se da cuenta de esto, no identificará a tiempo el estrés y disminuirá su productividad, ya que todo ejecutivo debe afrontar grandes presiones que aumentan con las obligaciones de los negocios y de la vida personal, estas obligaciones lo abruman amenazando con debilitar su efectividad como dirigente. Lo que a la larga será un costo muy alto para la empresa. Por lo que es importante que el ejecutivo se pregunte ¿cuál es la causa del estrés?. Hay que actuar, enfrentar y conocer cómo influye el manejo y efectos del estrés en los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

3.2 Pregunta de la Investigación

¿Cómo influye el nivel de estrés, así como el manejo, los estresores y consecuencias del estrés en los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.?

3.3 Justificación

El estrés no entiende de países, ni de categorías profesionales y, mucho menos, de sexos. Los expertos ya hablan de la epidemia del siglo XXI, mientras que las empresas empiezan a diseñar programas para hacer frente al que se está convirtiendo en su principal enemigo. No en vano, entre el 30% y el 40% de las bajas por enfermedad corresponden a trastornos emocionales o mentales causados por el estrés.

No se le ha dedicado gran atención al estudio del estrés y su relación con el trabajo de los ejecutivos que estudian y trabajan al mismo tiempo, así como a las formas para reducir los efectos negativos que produce el estrés excesivo. Este trabajo se ha centrado en lo que el individuo puede hacer por sí solo y lo que la organización puede hacer para ayudarlo.

La razón por la cual la relación entre el estrés y el trabajo es considerada en el comportamiento organizacional, se debe a que el estrés excesivo puede dar por resultado problemas relacionados con la salud y con la productividad en el trabajo.

Todo ejecutivo debe afrontar grandes presiones que aumentan con las obligaciones de los negocios y de la vida personal, estas obligaciones lo abruman amenazando debilitar su efectividad como dirigente, por lo que el ejecutivo efectivo debe esforzarse para cumplirlas sin correr el riesgo de debilitar su energía física y mental.

El estrés hace que el cerebro se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El sistema nervioso se despierta y las endorfinas liberan para avivar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración y tensar los músculos.

Esta respuesta (a veces llamada la respuesta de luchar o huir) es importante porque nos ayuda a defendernos contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente.

Sin embargo, no hay dos personas que reaccionen ante el mismo trabajo de la misma manera, porque los factores personales también influyen en el estrés.

La realización del presente trabajo permitirá tomar conciencia de que el estrés existe, del papel que juega en la salud y el rendimiento del ejecutivo, la necesidad de desarrollar planes para afrontarlo, para aumentar la eficiencia organizacional y la calidad de vida de los ejecutivos.

3.4 Objetivos de La Investigación

3.4.1 Objetivo General

Identificar el nivel, el manejo, los estresores y consecuencias del estrés laboral al que son sometidos por factores estresantes los ejecutivos de las empresas que

estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

3.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer el nivel de estrés en que se encuentran los ejecutivos.
2. Definir el manejo del estrés en los ejecutivos.
3. Identificar los estresores del estrés laboral en los ejecutivos.
4. Resaltar las consecuencias del estrés laboral en el desempeño organizacional.

3.5 Tipo de Estudio

El tipo de investigación es correlacional, se evalúa el grado de relación entre las variables, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio de un factor influye directamente en un cambio de otro⁴⁰.

Con lo anterior queremos decir que los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Significa que vamos a correlacionar las variables de Nivel de estrés, Manejo del estrés, Estresores del estrés y Consecuencias del estrés.

⁴⁰ Bernal T. César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Ed. Prentice Hall, Bogotá, Colombia, 2000, pp. 112

Vamos a describir las situaciones en que afectan a cada una de las maestrías y su relación conjunta.

La investigación correlacional, tiene en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa. Es decir que la diferencia entre sexo, puesto y edad proporciona diferencia entre las variables de nivel, manejo, estresores y consecuencias del estrés por lo que comprobaremos nuestra hipótesis.

3.6 Hipótesis de trabajo:

Influye el manejo, los estresores y consecuencias del estrés laboral en los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

1. Para la variable causas del estrés, la hipótesis a utilizar es:

Hipótesis de Investigación: Los estresores organizacionales a nivel individual son: la ambigüedad del rol, el conflicto del rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad por otras personas y el desarrollo de la carrera profesional, difieren respecto al nivel de estrés que producen en los ejecutivos de las

empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Hipótesis nula: Los estresores organizacionales a nivel individual son: la ambigüedad del rol, el conflicto del rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad por otras personas y el desarrollo de la carrera profesional, no difieren respecto al nivel de estrés que producen en los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

2. Para la variable consecuencias el estrés, la hipótesis a utilizar es:

Hipótesis de Investigación: Los efectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales del estrés, difieren significativamente respecto a su presencia en los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Hipótesis Nula: Los efectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales del estrés, no difieren significativamente respecto a su presencia en los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

3. *Para la variable manejo del estrés con el Nivel de estrés, la hipótesis a utilizar es:*

Hipótesis de Investigación: El diferente manejo del estrés que realizan los ejecutivos afecta al nivel de estrés que presentan.

Hipótesis Nula: El diferente manejo del estrés que realizan los ejecutivos no afecta al nivel de estrés que presentan.

4. *Para la variable nivel de estrés con la edad y número de personas a su cargo, la hipótesis a utilizar es:*

Hipótesis Nula: El nivel de estrés no esta relacionado con la edad y el número de personas a su cargo que tienen los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Hipótesis de Investigación: El nivel de estrés esta relacionado con la edad y el número de personas a su cargo que tienen los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

La técnica estadística que se utiliza para probar las hipótesis 1, 2 y 3, es la prueba Anova o análisis de varianza, con el objeto de conocer si existen diferencias significativas entre las variables categóricas (independientes, es posible formar grupos diferentes) y las variables criterio (dependientes) del estudio.

La técnica estadística que se utiliza para probar la hipótesis 4, es el coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de conocer si existe relación entre las distintas variables.

3.7 Variables

- **Nivel de estrés:**

Se refiere al grado o nivel de estrés que le produce al ejecutivo el trabajo que desempeña.

- **Manejo del estrés:**

Consiste en aquellas medidas que el individuo utiliza para tratar de eliminar o minimizar el estrés excesivo.

- **Causas o Estresores del estrés**

Son aquellos factores que provocan cierto grado o nivel de estrés en la persona, las cuales se denominan estresores.

- Consecuencias del estrés:

Son los efectos que producen en el individuo los estresores.

3.8 Indicadores

- El nivel de estrés se ha clasificado en: por lo general sí y por lo general no.
- El manejo del estrés se ha dividido en tres categorías:
 - Adecuado: buscar apoyo de un amigo, buscar apoyo de un familiar, hacer deporte, practicar técnicas de relajamiento.
 - Inadecuado: Comer en exceso, utilizar tranquilizantes, consumir bebidas alcohólicas, usar sustancias estimulantes, fumar en exceso.
 - No hacer nada: Esperar a que todo pase, aislarse, ignorarlo.
- Se analizan los estresores organizacionales a nivel individual, las cuales surgen como resultado de las funciones que desempeña el individuo en su trabajo, siendo las principales: ambigüedad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, la responsabilidad por otras personas, desarrollo de la carrera.
- En esta investigación, se analizan las consecuencias del estrés, los cuales se han agrupado en tres grupos: fisiológicas, psicológicas y organizacionales
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Puesto
- Antigüedad en el Puesto
- Número de personas a su cargo
- Maestría a la que pertenece

3.9 Descripción de la población

Para fines del estudio a realizar, se tomó como población a los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.

Actualmente existen 575 estudiantes en la Maestría de Administración, tomando en consideración Maestría en Negocios Internacionales, Maestría en Sistemas de Salud y Maestría en Organizaciones.

3.10 Selección y tamaño de la muestra

Tipo de muestra por cuotas, ya que incluye un número específico de características que se sabe o se cree que afectan el tema de investigación, en donde se dividen en hombres y mujeres, para ser considerados sujetos de la muestra, deberán ser individuos que estén inscritos en el semestre 2005-2, por lo que es un muestreo no probabilístico (ya que no son muestras al azar, si no que se seleccionó a los informantes).

El tamaño de la muestra se relacionó con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y tiempos disponibles para esta investigación.

El nivel de confianza de la muestra se estableció de 95% y el tamaño para dicho nivel de confianza se calculó siguiendo los siguientes pasos:

- a) Se determinó el nivel de confianza de 95%.
- b) Estimación de las características del fenómeno investigado, para ello, se determinó la probabilidad de que se realice el evento (p) o la de que no se realice (q).

$$p = 0.50 \quad q = 0.50$$

- c) El grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación fue establecido de 0.05 para asegurar la validez de la información.

$$e = 0.05$$

- d) Se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo al tipo de población finita. Este tamaño de muestra calculado sería el número mínimo de respuestas para tener la confiabilidad (Z) del 95% y un margen de error del 5%

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

n = tamaño necesario de la muestra

e = error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto aceptar con el nivel de confianza que se ha definido = 0.05

N = tamaño de la población = 575

Z = margen de confiabilidad o nivel de confianza del 95% = 1.96

p = probabilidad a favor = .50

q = probabilidad en contra = .50

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq} = n = \frac{1.96^2 * .50 * .50 * 575}{575 * .05^2 + 1.96^2 * 0.50 * .50} = 230$$

230 alumnos que deberán contestar el cuestionario.

3.11 Instrumento de medición

Se elaboró un instrumento para medir las variables consideradas a través de sus indicadores en la presente investigación. Se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado con un total de 65 reactivos, el cual consta de las siguientes partes:⁴¹

Datos personales del respondiente:

En esta parte se incluyen sexo, estado, civil, edad, puesto, antigüedad y número de personas a su cargo, así como la maestría a la que pertenecen.

Primera Sección: En esta parte se medirá el nivel de estrés que causan los diferentes estresores organizacionales a nivel individual en los ejecutivos, mediante preguntas cerradas dicotómicas, ya que garantizan mayor facilidad en el

⁴¹ Ivancevich M. John & Matteson T. Michael, Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial, Ed. Trillas, S.A. de C.V., México, D.F., 1992, Pág. 137.

registro y tabulación de datos, se elimina la tendenciosidad del entrevistador y la subjetividad de la corrección y tabulación al registrar los datos. Asimismo se refiere al grado o nivel de estrés que le produce al ejecutivo el trabajo que desempeña y será codificado en: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto de acuerdo a la siguiente codificación:

- Por lo general sí esta estresado
- Por lo general no esta estresado

Segunda Sección: En esta parte se medirán las diferentes técnicas de manejo de estrés que utiliza cuando se siente estresado, también mediante preguntas cerradas dicotómicas. Consiste en aquellas medidas que el individuo utiliza para tratar de eliminar o minimizar el estrés excesivo. En este estudio, el manejo del estrés se ha codificado en cinco categorías:

- Adecuado: buscar apoyo de un amigo, buscar apoyo de un familiar, hacer deporte, practicar técnicas de relajamiento.
- Inadecuado: comer en exceso, utilizar tranquilizantes, consumir bebidas alcohólicas, usar sustancias estimulantes, fumar en exceso.
- No hacer nada: esperar a que todo pase, aislarse, ignorarlo

Tercera Sección: En esta parte se medirá la frecuencia del estresor (causa) por medio de la escala de Likert, de acuerdo a los siguientes rangos:

Anote 1 si la condición **nunca** es fuente de estrés

Anote 2 si la condición **raras veces** es fuente de estrés

Anote 3 si la condición **ocasionalmente** es fuente de estrés

Anote 4 si la condición **algunas veces** es fuente de estrés

Anote 5 si la condición **frecuentemente** es fuente de estrés

Anote 6 si la condición **generalmente** es fuente de estrés

Anote 7 si la condición **siempre** es fuente de estrés

Son aquellos factores que provocan cierto grado o nivel de estrés en la persona, las cuales se denominan estresores. En este estudio, se analiza el nivel de estrés que producen las causas organizacionales a nivel individual, las cuales surgen como resultado de las funciones que desempeña el individuo en su trabajo, siendo las principales: ambigüedad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, responsabilidad por otras personas y desarrollo de la carrera.

Cuarta Sección: En esta parte se medirá la frecuencia de los efectos que le provoca el estrés en usted, de acuerdo a la siguiente escala de Likert.

Anote 1 si la condición **nunca** es efecto de estrés

Anote 2 si la condición **raras veces** es efecto de estrés

Anote 3 si la condición **ocasionalmente** es efecto de estrés

Anote 4 si la condición **algunas veces** es efecto de estrés

Anote 5 si la condición **frecuentemente** es efecto de estrés

Anote 6 si la condición **generalmente** es efecto de estrés

Anote 7 si la condición **siempre** es efecto de estrés

Son las consecuencias que producen en el individuo los estresores. En esta investigación, se analizan los efectos negativos del estrés, los cuales se han agrupado en tres grupos:

- Fisiológicos
- Psicológicos
- Organizacionales

CUESTIONARIO

Se pide su colaboración para contestar el presente cuestionario, que pretende evaluar el nivel, manejo, estresores y consecuencias del estrés en el ambiente organizacional de los estudiantes de la Maestría en Administración. De antemano gracias por su colaboración.

DATOS PERSONALES

- 1) Sexo: ___Masculino ___Femenino
- 2) Estado Civil: _____
- 3) Edad: _____
- 4) Tamaño de la Empresa ___MICRO ___PEQUEÑA ___MEDIANA ___GRANDE
- 5) Puesto: _____
- 6) Antigüedad en el Puesto _____
- 7) Número de personas a su cargo _____
- 8) Maestría que estudia ___MAO ___MASS ___MANI
- 9) Semestre en el que se encuentra _____

Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste conforme a la escala que se indica en cada sección.

Primera Parte

Suponiendo que se encontrara sujeto a los siguientes factores enlistados, qué nivel de estrés le produciría cada uno, de acuerdo a la siguiente escala:

Para cada reactivo de la encuesta, conteste con un sí o no

NIVEL	SI	NO
1. Se considera usted una persona que se estresa con facilidad		
2. Se ha sentido incómodamente tenso en últimas fechas		
3. Lo irrita o molesta mucha gente		
4. Le molestan demasiadas cosas		
5. Esta preocupado por la reducción de personal en las empresas		
6. Se le olvidan cada vez más las grandes cosas como citas y mensajes		
7. Las personas le han comentado últimamente que no se ve bien		
8. A menudo tiene pleitos verbales con la gente		
9. Siempre tiene mucha prisa		
10. Le es difícil concentrarse en el trabajo		

Segunda Parte

Marque con una "X" que hace cuando se siente tenso a causa de su trabajo en cada uno de los reactivos.

MANEJO	ADECUADO	INADECUADO	NO HACER NADA
1. Busca apoyo de un amigo			
2. Come en exceso			
3. No hace nada			
4. Utiliza tranquilizantes			
5. Busca apoyo de un familiar			
6. Consume bebidas alcohólicas			
7. Espera a que todo pase			
8. Hace deporte			
9. Usa sustancias estimulantes			
10. Se aísla			
11. Práctica técnicas de relajamiento			
12. Escucha música			
13. Fuma en exceso			
14. Lo ignora			
15. Otros: Especifique			

Tercera Parte

Lea con cuidado cada una de las preguntas e indique con que frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. (Sólo marque una opción en cada reactivo).

Algunos de los reactivos se refieren a la organización y otros a su grupo de trabajo. Para cada uno, anote el número que mejor describa la frecuencia con la que la condición indicada es fuente actual de estrés para usted, de acuerdo a lo que corresponda:

- Anote 1 si la condición nunca es fuente de estrés
- Anote 2 si la condición raras veces es fuente de estrés
- Anote 3 si la condición ocasionalmente es fuente de estrés
- Anote 4 si la condición algunas veces es fuente de estrés
- Anote 5 si la condición frecuentemente es fuente de estrés
- Anote 6 si la condición generalmente es fuente de estrés
- Anote 7 si la condición siempre es fuente de estrés

ESTRESORES	1	2	3	4	5	6	7
1. Las tareas de su puesto y los objetivos de su trabajo no están claros para usted							
2. Trabaja en tareas o proyectos innecesarios							
3. Tiene que llevar trabajo a casa todas las noches o durante los fines de semana para estar al corriente							
4. Las demandas que le hacen en relación con la calidad del trabajo son irracionales							
5. Carece de oportunidades adecuadas para progresar en la organización							
6. Se le hace responsable del desarrollo de otros empleados							
7. No tiene la certeza de ante quién es responsable y/o quien es responsable ante usted							
8. Pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de mi trabajo							
9. Si desea mejorar tiene que buscar un trabajo en otra organización							
10. Carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades							
11. Las tareas se están volviendo cada vez más complejas							
12. Se está dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja							
13. Hace cosas en el trabajo que son aceptadas por una personas y por otras no							

14. Toma medidas o decisiones que afectan la seguridad o el bienestar de otros								
15. La organización espera de usted más de lo que puedo hacer con su experiencia y habilidad								
16. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado								
17. Su equipo no respalda mis metas personales								
18. La estrategia general de la organización no es comprendida								
19. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño								
20. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia								
21. No conoce ni comprende la misión y visión de la organización								
22. Si no comprueba lo que hacen los demás puede quedar mal hecho								

Cuarta Parte

Califique los efectos que le provoca el estrés en usted, de acuerdo a la siguiente escala: (sólo marque una opción en cada reactivo).

- Anote 1 si la condición nunca es efecto de estrés
- Anote 2 si la condición raras veces es efecto de estrés
- Anote 3 si la condición ocasionalmente es efecto de estrés
- Anote 4 si la condición algunas veces es efecto de estrés
- Anote 5 si la condición frecuentemente es efecto de estrés
- Anote 6 si la condición generalmente es efecto de estrés
- Anote 7 si la condición siempre es efecto de estrés

CONSECUENCIAS	1	2	3	4	5	6	7
1. Irritabilidad							
2. Ausentismo							
3. Dolor de espalda							
4. Preocupación y nerviosismo							
5. Insatisfacción con el trabajo							
6. Alta presión Arterial							
7. Ansiedad							
8. Pensar seriamente en cambiar de trabajo							
9. Fatiga crónica							
10. Depresión							
11. Dificultad para tomar decisiones							
12. Dolores de cabeza							
13. Frustración							
14. Baja productividad							
15. Problemas gastrointestinales							
16. Agresión hacia los demás							
17. Olvidos frecuentes							
18. Insomnio							

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.12 Recolección de la información

3.12.1 Validez y Confiabilidad

Validez y confiabilidad son dos requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido, es decir, medir.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez⁴².

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación es repetida al mismo sujeto u objeto y produce resultados iguales.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La validez implica relevancia respecto de la variable medir, mientras que la confiabilidad implica consistencia respecto de los resultados obtenidos.

La validez es un concepto del cual se pueden tener tres tipos de evidencia:

⁴² Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, McGraw Hill Ediciones, 3ª. Edición, México, D.F., 2003, Pág. 346

- a) Evidencia relacionada con el contenido. Se refiere al grado en que un instrumento de medición representa al concepto medido. Es decir, un instrumento de medición debe contener representados a todos los objetos del dominio de contenido de la variable a medir.
- b) Evidencia relacionada con el criterio. La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.
- c) Evidencia relacionada con el constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones e acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructor) que están siendo medidos.

La validez del constructo incluye tres etapas:

- a) Se establece y se especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico).
- b) Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- c) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a qué tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría. No es posible llevar a cabo la validación del constructo, a menos que exista un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables.

Así la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acerca más a representar la(s) variable(s) que pretende medir.

Cabe mencionar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido.

Factores que afectan la validez y la confiabilidad de un instrumento: Los factores que principalmente pueden afectar la validez son: improvisación, utilización de instrumentos desarrollados en el extranjero y que no han sido validados a nuestro contexto, poca o nula empatía y factores de aplicación.

No existe medición perfecta pero el error de medición debe reducirse al mínimo posible. Mientras mayor sea el error al medir, el valor que observamos se aleja más del valor real o verdadero. Por esta razón, es importante que el error sea reducido lo más posible. Para conocer el grado de error en una medición se calcula la confiabilidad y la validez.

Cálculo de Confiabilidad. Éste se determina calculando un coeficiente de confiabilidad. Los coeficientes de confiabilidad varían entre cero y uno. El cero equivale a nula confiabilidad y el uno equivale a total confiabilidad.

Procedimientos. Los procedimientos más comunes para calcular la confiabilidad son la medida de estabilidad, el método de formas alternas, el método de mitades partidas, el coeficiente de alfa de Cronbach y el coeficiente KR-20 (Kunder y Richardson, 1937).

El coeficiente de Cronbach lo determinamos al hacer uso del programa estadístico SPSS (Programa Estadístico para Ciencias Sociales) versión 13, el cual nos determinó que nuestras preguntas planteadas o constructos, se encuentran dentro de la norma preestablecida representada por la varianza, en la medida a que si se comporta por arriba de .50% es una pregunta o constructo confiable.

3.12.2 Tabulación

Se aplicaron 230 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla. (ver página 85).

La recolección fue personalizada y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 12.0 para Windows.

3.13 Codificación de la Información

CUESTIONARIO

DATOS PERSONALES

Sexo: 1 Masculino
2 Femenino

Estado Civil: 1 Soltero
2 Casado
3 Divorciado
4 Otro

Edad: 1 24-34
2 35-44
3 45-54

Tamaño de la Empresa: 1 Micro
2 Pequeña
3 Mediana
4 Grande

Puesto: 1 Administrador
2 Actuario
3 Coordinador
4 Gerente
5 Encargado
6 Director
7 Consultor
8 Jefe de departamento
9 Subdirector
10 Asistente del Director General
11 Subjefe
12 Jefe de Oficina
13 Médico
14 Gerente de Proyecto
15 Asistente Administrativo

Antigüedad en el Puesto: Número de Años de antigüedad en el puesto

Número de personas a su cargo: Número de personas a su cargo

Maestría que estudia: 1 MAO
2 MASS
3 MANI

Semestre en el que se encuentra: Semestre que actualmente estudia

Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste conforme a la escala que se indica en cada sección.

Primera Parte

Suponiendo que se encontrara sujeto a los siguientes factores enlistados, qué nivel de estrés le produciría cada uno, de acuerdo a la siguiente escala:

Para cada reactivo de la encuesta, conteste con un si o no

NIVEL	SI	NO
	1	2

Segunda Parte

Marque con una "X" que hace cuando se siente tenso a causa de su trabajo en cada uno de los reactivos.

MANEJO	ADECUADO 1	INADECUADO 2	NO HACER NADA 0
--------	---------------	-----------------	-----------------------

Tercera Parte

Lea con cuidado cada una de las preguntas e indique con que frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. (Sólo marque una opción en cada reactivo).

Algunos de los reactivos se refieren a la organización y otros a su grupo de trabajo. Para cada uno, anote el número que mejor describa la frecuencia con la que la condición indicada es fuente actual de estrés para usted, de acuerdo a lo que corresponda:

- Anote 1 si la condición **nunca** es fuente de estrés
- Anote 2 si la condición **raras veces** es fuente de estrés
- Anote 3 si la condición **ocasionalmente** es fuente de estrés
- Anote 4 si la condición **algunas veces** es fuente de estrés
- Anote 5 si la condición **frecuentemente** es fuente de estrés
- Anote 6 si la condición **generalmente** es fuente de estrés
- Anote 7 si la condición **siempre** es fuente de estrés

ESTRESORES	1	2	3	4	5	6	7
	0	1	2	3	4	5	6

Cuarta Parte

Califique los efectos que le provoca el estrés en usted, de acuerdo a la siguiente escala: (sólo marque una opción en cada reactivo).

- Anote 1 si la condición **nunca** es efecto de estrés
- Anote 2 si la condición **raras veces** es efecto de estrés
- Anote 3 si la condición **ocasionalmente** es efecto de estrés
- Anote 4 si la condición **algunas veces** es efecto de estrés
- Anote 5 si la condición **frecuentemente** es efecto de estrés
- Anote 6 si la condición **generalmente** es efecto de estrés
- Anote 7 si la condición **siempre** es efecto de estrés

CONSECUENCIAS	1	2	3	4	5	6	7
	0	1	2	3	4	5	6

3.14 Procesamiento de la Información

3.14.1 Estadística Descriptiva

Una de las ramas de la estadística más accesible a la mayoría de la población es la descriptiva. Esta parte se dedica única y exclusivamente al ordenamiento y tratamiento mecánico de la información para su presentación por medio de tablas y de representaciones gráficas, así como de la obtención de algunos parámetros útiles para la explicación de la información.⁴³

La estadística descriptiva es un primer acercamiento a la información y, por esa misma razón, es la manera de presentar la información ante cualquier lector, ya sea especialista o no. Sin embargo, lo anterior no quiere decir que carezca de metodología o algo similar, sino que, al contrario, por ser un medio accesible a la mayoría de la población humana, resulta de suma importancia considerar para así evitar malentendidos, tergiversaciones o errores.

Gran parte de la utilidad que tiene la estadística descriptiva es la de proporcionar un medio para informar basado en los datos recopilados. La eficacia con que se pueda realizar tal proceso de información dependerá de la presentación de los datos, siendo la forma gráfica uno de los más eficientes.

En resumen la estadística descriptiva es un conjunto de métodos para organizar, resumir y presentar los datos de manera informativa.

⁴³ Estadística Descriptiva, www.uaq.mx/matematicas/estadistica/xu3.html, Junio 9 de 2005.

Respecto a una población los elementos que más nos interesan⁴⁴, son precisamente los de distribución de la característica que tenemos que estudiar. La distribución de esa característica está determinada por dos tipos de medida: las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, las medidas de tendencia central nos informan en términos generales respecto a cómo está agrupada la población respecto a una característica.

Las medidas de tendencia central son tres principales: la media aritmética que viene a equivaler al promedio, el modo, o sea la medida en que coinciden el mayor número de frecuencias de una tabla; la mediana, o sea la medida que divide exactamente en dos partes la población de manera que tenga 50% de la población menor que esa medida y 50% de la población mayor que ella.

Las medidas de dispersión indican la forma en la cual los datos se distribuyen alrededor de la tendencia central. Se emplean comúnmente tres: la oscilación total, la desviación cuartil y la desviación estándar. La primera es, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo encontrada en las mediciones. En la desviación cuartil, las mediciones se dividen en cuatro partes iguales, y cada una contiene 25% de los casos. La desviación estándar posee características matemáticas que la hacen ser muy valiosa para el investigador, pues, con el auxilio de la desviación estándar se pone a prueba sus hipótesis en el caso de los métodos paramétricos.

⁴⁴ Pardinas Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias sociales, Siglo Veintiuno Editores, 24ª. Edición, México, D.F., 1981, Pág. 83

Las medidas de relación, en algunas ocasiones se hace necesario describir numéricamente la relación entre dos variables. Para ello se emplean los coeficientes de correlación, los cuales indican el grado en el que se modifican al unísono las variables bajo estudio. En otras palabras, si por cada incremento de la variable A se tiene un incremento de la variable B, entonces se encuentra un caso de correlación positiva perfecta (expresada por +1.00). Si no existe relación alguna, se tendrá 0. Usualmente los coeficientes de correlación no son perfectos, y por tanto, se expresan por cifras decimales. Entre mayor sea la aproximación a la unidad, más al unísono será la variación entre las dos variables, indicando los signos + ó - el sentido de ésta.

3.14.2 Estadística analítica, inferencial o inductiva.⁴⁵

La estadística analítica o inferencial está compuesta por aquellas técnicas o cálculos que auxilian al investigador a decidir sobre la posible influencia de la variable independiente sobre los resultados, y a generalizarlos a la población de la cual tomó la muestra para su estudio. La determinación esta basada en el cálculo de probabilidades. Se emplean técnicas y cálculos conocidos como pruebas de significación estadística.

Las pruebas de significación estadística más comúnmente empleadas en la investigación son: la de Student o prueba t, la f y la ji cuadrada, y otras más.

⁴⁵ Arias Galicia Fernando, Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento, Editorial Trillas, México, D.F., 2001, Pág. 405

3.14.3 Prueba Anova o Análisis de Varianza Unidireccional (One Way)⁴⁶

Es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. En el análisis de varianza unidireccional produce un valor conocido como F, que se basa en una distribución muestral, conocida como distribución F. La razón F, compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos que se comparan y variaciones dentro de los grupos.

Si los grupos difieren realmente entre sí, sus puntuaciones variarán más de lo que puedan variar las puntuaciones entre los integrantes de un mismo grupo, es decir, esperamos homogeneidad intragrupal y heterogeneidad intergrupala.

La razón F, nos indica si las diferencias entre los grupos son mayores que las diferencias intragrupos. Estas diferencias se miden en términos de varianza. La varianza es una medida de dispersión o variabilidad alrededor de la media y se calcula en términos de desviaciones elevadas al cuadrado. La desviación estándar es un promedio de desviaciones respecto a la media $\left(x - \bar{x}\right)$ y la varianza es un

⁴⁶ Hernández Sampiere Roberto, Metodología de la Investigación, McGraw Hill Ediciones, 3ª. Edición, México, D.F., 2003, Pág. 547

promedio de desviaciones respecto a la media elevadas al cuadrado $\left(x - \bar{x}\right)^2$. La

varianza por eso se simboliza como S^2 y su fórmula es: $\sum \left(x - \bar{x}\right)^2 / n$.

En consecuencia, la razón F, que es una razón de varianzas, se expresa así:

$$F = \frac{\text{Media cuadrática entre los grupos}}{\text{Media cuadrática dentro de los grupos}}$$

Donde media cuadrática implica un promedio de varianzas elevadas al cuadrado. La media cuadrática entre los grupos se obtiene calculando la media de las puntuaciones de todos los grupos (media total), después se obtiene la desviación de la media de cada grupo respecto a la media total y se eleva al cuadrado cada una de estas desviaciones, y luego se suman. Finalmente se sopesa el número de individuos en cada grupo y la media cuadrática se obtiene con base en los grados de libertad intergrupales. La media cuadrática dentro de los grupos se calcula obteniendo primero la desviación de cada puntuación respecto a la media de su grupo, posteriormente esta fuente de variación se suma y combina para obtener una media de la varianza intragrupal para todas las observaciones, tomando en cuenta los grados de libertad totales.

Las fórmulas de la media cuadrática son:

$$\text{Media cuadrática entre grupos} = \frac{\text{Suma de cuadrados entre grupos}}{\text{Grados de libertad entre grupos}}$$

Los grados de libertad entre grupos = $K - 1$ (donde K es el número de grupos).

Media cuadrática dentro de los grupos = $\frac{\text{Suma de cuadrado intragrupos}}{\text{Grados de libertad intragrupos}}$

Los grados de libertad intragrupos = $n - k$ (n es el tamaño de la muestra, la suma de los individuos de todos los grupos, y K es el número de grupos)

3.14.4 Prueba Coeficiente de Correlación de Pearson⁴⁷

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística que se utiliza para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o por razón.

Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00 donde: -1.00 = correlación negativa perfecta, 0 = no existe correlación, +1.00 correlación positiva perfecta.

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}$$

⁴⁷ Lind, Marchal, Wason, Estadística para Administración y Economía, Ed. Alfaomega, 11ª. Edición, México, D.F., 2004, Pág. 464

donde:

n es el número de pares de observaciones.

$\sum X$ es la suma de los valores de la variable X

$\sum Y$ es la suma de los valores de la variable Y

$\sum X^2$ es la suma de los cuadrados de los valores de la variable X

$(\sum X)^2$ es el cuadrado de la suma de los valores de la variable X

$(\sum Y^2)$ es la suma de los cuadrados de los valores de la variable Y

$(\sum Y)^2$ es el cuadrado de la suma de los valores de la variable Y

$\sum XY$ suma de los productos de X y Y

4. Presentación de resultados de la Investigación de Campo

4.1 Análisis

4.1.1 Datos Personales de los sujetos de estudio

En el cuadro 1 se presenta la información obtenida de los cuestionarios aplicados a la muestra de ejecutivos que pertenecen a la Facultad de Contaduría y Administración, para facilitar el análisis de la información obtenida, ésta se muestra resumida en cuadros.

CUADRO 1: DATOS PERSONALES

	MASS	MANI	MAO	TOTAL
N	34	55	141	230
GÉNERO				
Femenino	29	32	65	126
Masculino	5	23	76	104
ESTADO CIVIL				
Solteros	17	17	52	86
Casados	9	38	69	116
Divorciados	8	0	20	25
EDAD				
24-34	15	31	81	127
35-44	18	16	20	54
45-54	1	7	32	40
55- en adelante	0	1	8	9

TIPO DE EMPRESA				
<i>Micro</i>	1	10	51	62
<i>Pequeña</i>	4	8	13	25
<i>Mediana</i>	7	10	14	31
<i>Grande</i>	22	27	63	112
PUESTO				
<i>Director General</i>	0	6	27	33
<i>Subdirector</i>	5	6	4	15
<i>Gerente</i>	0	6	22	28
<i>Asistente del Director General</i>	8	1	1	10
<i>Jefe de Departamento</i>	2	8	12	22
<i>Subjefe</i>	0	2	8	10
<i>Jefe de Oficina</i>	0	4	20	24
<i>Médico</i>	10	0	0	10
<i>Administrador</i>	3	7	6	16
<i>Coordinador</i>	2	5	20	27
<i>Encargado</i>	0	1	2	3
<i>Actuario</i>	0	0	2	2
<i>Consultor</i>	0	7	12	19
<i>Gerente de Proyecto</i>	0	2	4	6
<i>Asistente Administrativo</i>	0	2	4	6
Total	34	55	141	230

Como se puede observar la edad promedio de los ejecutivos de la muestra se encuentra entre el rango de 24-34 años de edad y la mayoría de la muestra son mujeres con un 54.78%.

Asimismo podemos observar que el 50% es casado, trabaja otro 50% en empresas grandes, en promedio ocupan un puesto de Director General con tres años de antigüedad.

Es importante señalar que la distribución de la muestra en relación a las diferentes Maestrías fue la siguiente:

Maestría que estudia	Frecuencia	Porcentaje
Mao	141	61.3%
Mass	34	14.8%
Mani	55	23%
Total	230	100%

Cuadro 2. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación a género y maestría que estudia

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Sexo	Femenino	65	29	32	126
	Masculino	76	5	23	104
Total		141	34	55	230

En lo referente a la distribución por género, la Maestría en Administración de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con más mujeres ya que el 54.78% manifestaron pertenecer al género femenino y el 45.21% restante al masculino.

Cuadro 3. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación a estado civil y maestría que estudia

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Estado civil	soltero	52	17	17	86
	casado	69	9	38	116
	divorciado	20	8	0	28
Total		141	34	55	230

En relación al estado civil el 50.43% es casado, 37.39% soltero y el resto 12.18% es divorciado.

Cuadro 4. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación a la edad y maestría que estudia

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Edad	24-34	81	15	31	127
	35-44	20	18	16	54
	45-54	32	1	7	40
	55-60	8	0	1	9
Total		141	34	55	230

La edad entre la que oscilan los ejecutivos se distribuye de la siguiente manera; el 3.91% tiene una edad entre 55 y 60 años, el 17.39% entre 45-54, el 24.48% entre 35-44 y por ultimo, con 55.22% tienen entre 24 y 34 años de edad, lo que representa la mayoría de la muestra.

Cuadro 5. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación al tamaño de la empresa y maestría que estudia.

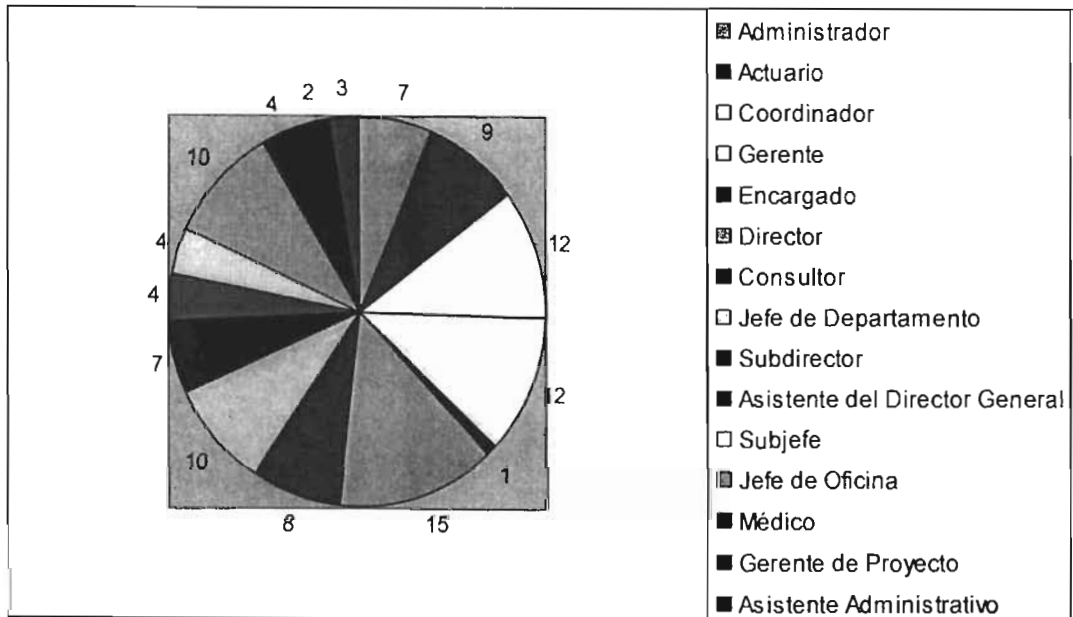
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Tamaño de la empresa	micro	51	1	10	62
	pequeña	13	4	8	25
	mediana	14	7	10	31
	grande	63	22	27	112
Total		141	34	55	230

El 48.70% de la muestra, pertenece a empresas grandes, a medianas el 13.5%, a pequeñas el 10.9% y para las microempresas el 27%.

Cuadro 6. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación al puesto y maestría que estudia.

		Maestría que estudia			Total	
		Mao	Mass	Mani		
Puesto	administrador	6	3	7	16	
	actuario	2	0	0	2	
	coordinador	20	5	2	27	
	gerente	22	0	6	28	
	Encargado	2	1	0	3	
	director	27	0	6	33	
	consultor	12	0	7	19	
	jefe departamento	12	2	8	22	
	subdirector	4	5	6	15	
	asistente del director general	1	8	1	10	
	subjefe	8	0	2	10	
	jefe de oficina	20	0	4	24	
	medico	0	10	0	10	
	Gerente de proyecto	1	0	4	5	
	Asistente Administrativo	4	0	2	6	
	Total		141	34	55	230

El siguiente gráfico, muestra el porcentaje de frecuencia, de acuerdo a los datos arrojados.



La gráfica refleja que el puesto de Director General es ocupado por un 15% de nuestra muestra, siguiéndole el de Gerente con 12.2% y el de Coordinador con 11.7%

Cuadro 7. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación a la antigüedad en el puesto y maestría que estudia.

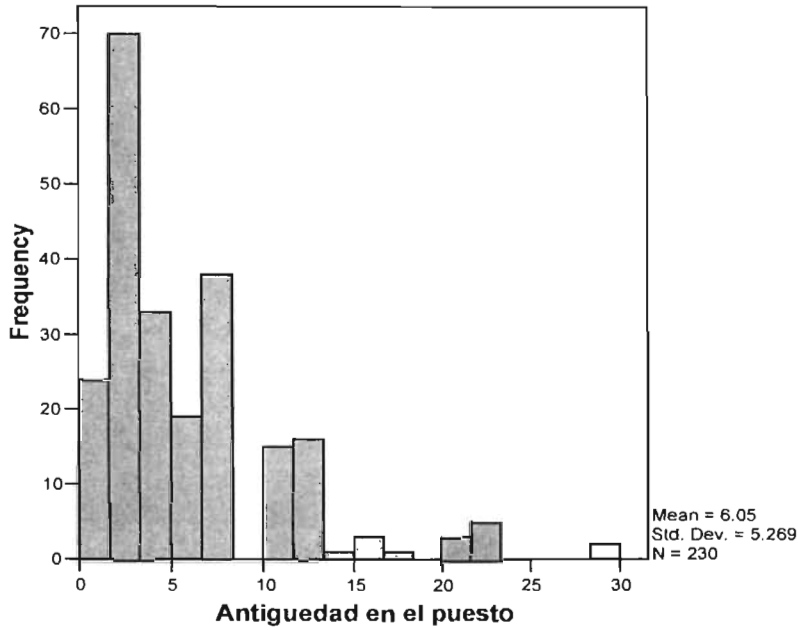
Antigüedad en el puesto * Maestría que estudia Crosstabulation

Count		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Antigüedad en el puesto	1	12	3	9	24
	2	19	1	13	33
	3	21	11	5	37
	4	24	5	4	33
	5	6	1	3	10
	6	6	0	3	9
	7	10	4	5	19
	8	16	3	0	19
	10	5	4	6	15
	13	14	1	1	16
	14	0	0	1	1
	15	0	0	3	3
	18	0	1	0	1
	20	2	0	1	3
	23	4	0	1	5
	30	2	0	0	2
Total		141	34	55	230

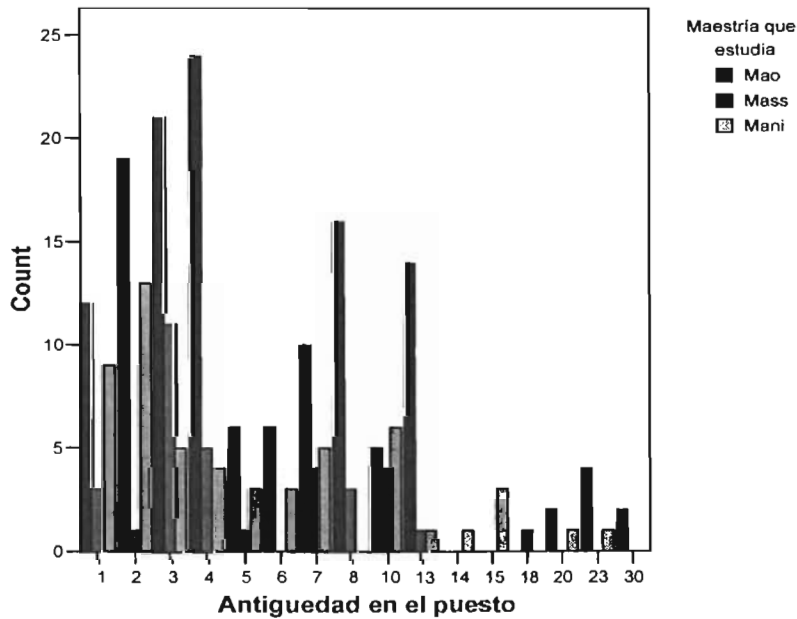
Antigüedad en el puesto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	10.4	10.4	10.4
2	33	14.3	14.3	24.8
3	37	16.1	16.1	40.9
4	33	14.3	14.3	55.2
5	10	4.3	4.3	59.6
6	9	3.9	3.9	63.5
7	19	8.3	8.3	71.7
8	19	8.3	8.3	80.0
10	15	6.5	6.5	86.5
13	16	7.0	7.0	93.5
14	1	.4	.4	93.9
15	3	1.3	1.3	95.2
18	1	.4	.4	95.7
20	3	1.3	1.3	97.0
23	5	2.2	2.2	99.1
30	2	.9	.9	100.0
Total	230	100.0	100.0	

Histogram



Bar Chart



Este cuadro nos indica que la mayor antigüedad en el puesto es de 3 años con un porcentaje de 16.1, continuando dos y cuatro años con 14.3% respectivamente.

Cuadro 8. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación al número de personas a su cargo en relación a la maestría que estudia.

Número de prsonas a su cargo * Maestría que estudia
 Crosstabulation

Count		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Número de prsonas a su cargo	0	20	0	2	22
	1	33	7	12	52
	2	31	4	8	43
	3	5	5	8	18
	4	9	9	6	24
	5	4	3	0	7
	6	20	2	3	25
	7	0	0	3	3
	8	0	0	2	2
	9	0	1	0	1
	10	12	0	1	13
	12	1	0	0	1
	15	0	1	4	5
	20	0	0	2	2
	22	0	0	1	1
	27	6	0	0	6
	30	0	1	1	2
	40	0	0	1	1
	50	0	0	1	1
	120	0	1	0	1
Total		141	34	55	230

Número de prsonas a su cargo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	22	9.6	9.6
	1	52	22.6	32.2
	2	43	18.7	50.9
	3	18	7.8	58.7
	4	24	10.4	69.1
	5	7	3.0	72.2
	6	25	10.9	83.0
	7	3	1.3	84.3
	8	2	.9	85.2
	9	1	.4	85.7
	10	13	5.7	91.3
	12	1	.4	91.7
	15	5	2.2	93.9
	20	2	.9	94.8
	22	1	.4	95.2
	27	6	2.6	97.8
	30	2	.9	98.7
	40	1	.4	99.1
	50	1	.4	99.6
	120	1	.4	100.0
Total	230	100.0	100.0	

La información reflejada es que el 22.6% del total de la muestra tiene a una persona únicamente a su cargo.

Cuadro 9. En este cuadro se presenta la distribución de la muestra en relación al semestre que esta cursando.

Semestre en el que se encuentra

Count		Maestría que estudia			Total
		mao	mass	mani	
Semestre en	1	32	10	19	61
el que se	2	10	18	17	45
encuentra	3	40	1	7	48
	4	59	5	12	76
Total		141	34	55	230

La información refleja que el 33% estudia el 4to. semestre, el 26.5% el primer semestre, el tercer semestre con un 20.9% y el segundo semestre con 19.6%

4.1.2 Nivel de estrés

Cuadro 10. En este cuadro se presentan las distribuciones de la muestra en relación al nivel de estrés.

Pregunta		Maestría que estudia			Total de Frecuencia	Porcentaje
		MAO	MASS	MANI		
Se considera usted una persona que se estresa con facilidad	No	99	27	39	165	71.7
	Si	42	7	16	65	28.3
Se ha sentido tenso en últimas fechas	No	93	26	28	147	63.9
	Si	48	8	27	83	36.1
Lo irrita o molesta gente	No	115	29	46	190	82.6
	Si	26	5	9	40	17.4

Lo molestan demasiadas cosas	No	121	28	45	194	84.3
	Si	20	6	10	36	15.7
Esta preocupado por la reducción de personal en la empresa	No	55	27	32	114	49.6
	Si	86	7	23	116	50.4
Se le olvidan cada vez más las grandes cosas como citas o mensajes	No	105	31	44	180	78.3
	Si	36	3	11	50	21.7
Las personas le han comentado últimamente que no se ve bien	No	103	33	45	181	78.7
	Si	38	1	10	49	21.3
A menudo tiene pleitos verbales con la gente	No	119	33	51	203	88.3
	Si	22	1	4	27	11.7
Siempre tiene mucha prisa	No	56	5	26	57	37.8
	Si	85	29	29	143	62.2
Le es difícil concentrarse en el trabajo	No	117	32	46	195	84.8
	Si	24	2	9	35	15.2
Promedio	No	98	27	40	165	71.7
	Si	43	7	15	65	28.3

Este cuadro nos indica que el 72 % de los maestrantes en total no sienten nivel de estrés alto en relación a los reactivos mencionados y únicamente el 28% se siente tenso, siendo la Maestría en Organizaciones la que esta más tenso y la menos tensa la Maestría en Sistemas de Salud.

Cabe señalar que el 62% del total siempre tiene mucha prisa y el 50%, esta preocupado por la reducción de personal en las empresas.

4.1.3 Manejo del estrés

Cuadro 11. En este cuadro se presentan las distribuciones de la muestra en relación al manejo del estrés.

Pregunta		Maestría que estudia			Total de Frecuencia	Porcentaje
		MAO	MASS	MANI		
Busca apoyo de un amigo	No hace nada	39	5	5	49	21.3
	Adecuado	96	28	32	156	67.8
	Inadecuado	6	1	18	25	10.9
Come en exceso	No hace nada	26	0	5	31	13.5
	Adecuado	12	11	7	30	13.0
	Inadecuado	103	23	43	169	73.5
No hace nada	No hace nada	21	10	12	43	18.7
	Adecuado	33	6	5	44	19.1
	Inadecuado	87	18	38	143	62.2
Utiliza tranquilizantes	No hace nada	34	2	7	43	18.7
	Adecuado	0	0	0	0	0
	Inadecuado	107	32	48	187	81.3
Busca apoyo de un familiar	No hace nada	10	4	7	21	9.1
	Adecuado	107	20	24	151	65.7
	Inadecuado	24	10	24	58	25.2

EL ESTRÉS DEL TRABAJO SU MANEJO Y SUS EFECTOS EN LOS EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS QUE ESTUDIAN
LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA U.N.A.M.

Consumo bebidas alcohólicas	No hace nada	12	2	6	20	8.7
	Adecuado	6	3	3	12	5.2
	Inadecuado	123	29	46	198	86.1
Espera a que todo pase	No hace nada	18	10	6	34	14.8
	Adecuado	56	9	19	84	36.5
	Inadecuado	67	15	30	112	48.7
Hace deporte	No hace nada	13	5	9	27	11.7
	Adecuado	122	26	28	176	76.5
	Inadecuado	6	3	18	27	11.7
Usa sustancias estimulantes	No hace nada	13	2	10	25	10.9
	Adecuado	0	0	1	1	0.4
	Inadecuado	128	32	44	204	88.7
Se aísla	No hace nada	14	2	10	26	11.3
	Adecuado	40	10	17	67	29.1
	Inadecuado	87	22	28	137	59.6
Práctica técnicas de relajamiento	No hace nada	36	4	8	48	20.9
	Adecuado	96	18	24	138	60.0
	Inadecuado	9	12	23	44	19.1
Escucha música	No hace nada	12	3	1	16	7.0
	Adecuado	129	16	54	199	86.5
	Inadecuado	0	15	0	15	6.5

Fuma en exceso	No hace nada	19	1	10	30	13.0
	Adecuado	4	13	5	22	9.6
	Inadecuado	118	20	40	178	77.4
Lo ignora	No hace nada	25	8	9	42	18.3
	Adecuado	12	8	11	31	13.5
	Inadecuado	104	18	35	157	68.3
Promedio	No hace nada	20.86	4.14	7.5	33	14.14
	Adecuado	50.93	12	16.43	79	34.5
	Inadecuado	69.21	17.86	31.07	118	51.36

En primer lugar el 68% de la muestra considera adecuado el buscar el apoyo de un amigo y el 66% busca el apoyo familiar para el manejo del estrés.

El 87% considera en forma adecuada el escuchar música. Y el 77% considera que es adecuado hacer deporte.

Cuadro 12. En este cuadro se presentan las distribuciones de la muestra en relación al manejo del estrés.

Pregunta	Media	Error de la Media	Mediana	Moda	Desviación	Varianza
Se considera usted una persona que se estresa con facilidad	.28	.030	0	0	.451	.204
Se ha sentido incómodamente tenso en ultimas fechas	.36	.032	0	0	.481	.232
Lo irrita o molesta mucha gente	.17	.025	0	0	.380	.144
Lo molestan demasiadas cosas	.16	.024	0	0	.364	.133
Esta preocupado por la reducción de personal en la empresas	.50	.033	1	1	.501	.251
Se le olvidad cada vez más las grandes cosas como citas o mensajes	.22	.027	0	0	.413	.171
Las personas le han comentado que últimamente no se ve bien	.21	.027	0	0	.410	.168
A menudo tiene problemas verbales con la gente	.12	.021	0	0	.323	.104
Siempre tiene mucha prisa	.62	.032	1	1	.104	.236
Le es difícil concentrarse en el trabajo.	.15	.024	0	0	.236	.130
Promedio	.279	.0248			.3663	.1773

La media del manejo de estrés es de 0.279, lo que es equivalente a la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de la distribución.

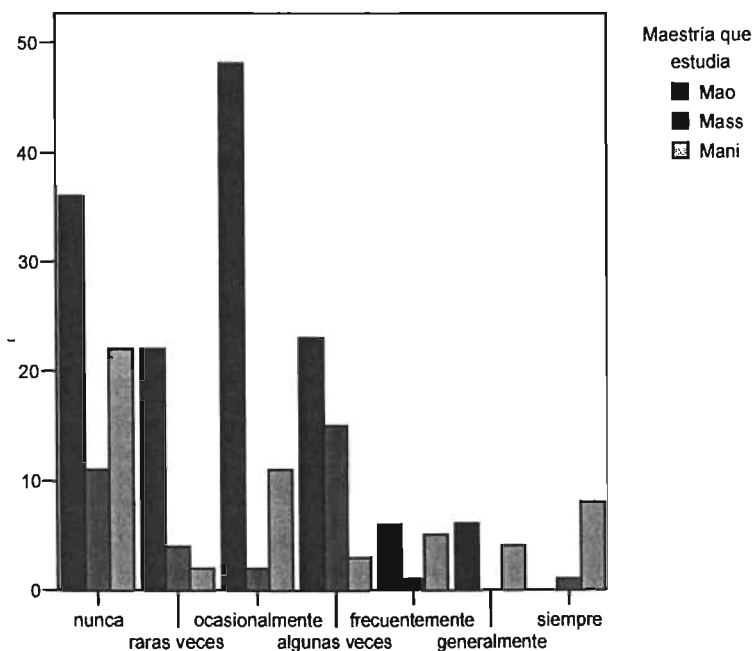
Lo relevante del cuadro anterior es que nos muestra que los ejecutivos encuestados están preocupados por la reducción de personal en las empresas y siempre tienen mucha prisa.

4.1.4 Estresores

Cuadro 13. En estos cuadros se presentan las distribuciones de la muestra en relación a los estresores.

Las tareas de su puesto y los objetivos de su trabajo no están claros para usted

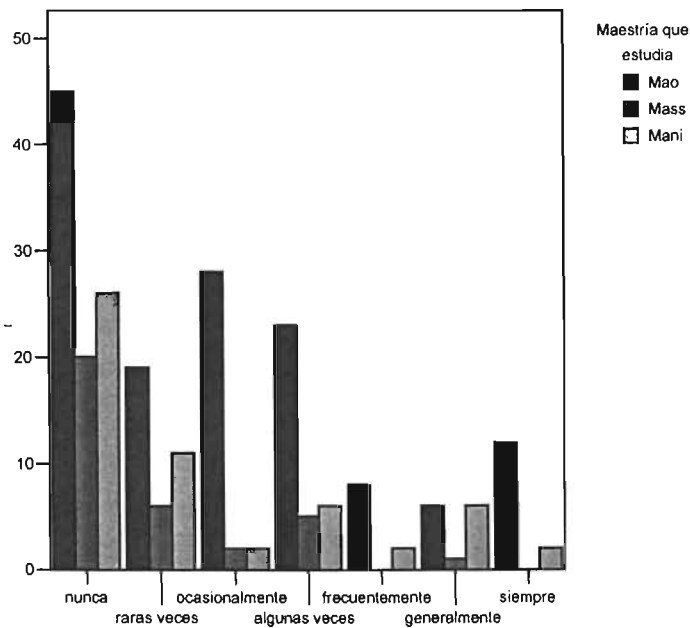
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Las tareas de su puesto y los objetivos de su trabajo no están claros para usted	nunca	36	11	22	69
	raras veces	22	4	2	28
	ocasionalmente	48	2	11	61
	algunas veces	23	15	3	41
	frecuentemente	6	1	5	12
	generalmente	6	0	4	10
	siempre	0	1	8	9
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 26.5% de la muestra ocasionalmente, el 69% nunca y el 9% siempre del total de la muestra las tareas de su puesto y los objetivos no están claros.

Trabaja en tareas o proyectos innecesarios

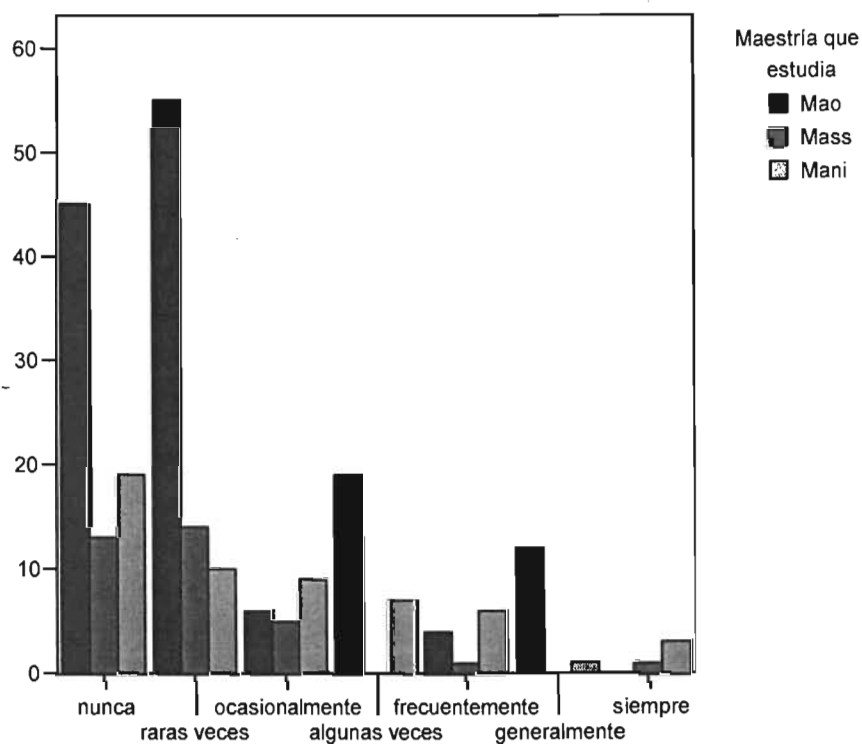
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Trabaja en tareas o proyectos innecesarios	nunca	45	20	26	91
	raras veces	19	6	11	36
	ocasionalmente	28	2	2	32
	algunas veces	23	5	6	34
	frecuentemente	8	0	2	10
	generalmente	6	1	6	13
	siempre	12	0	2	14
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 39.6% de la muestra nunca, el 6.1% siempre y el 14.8% algunas veces del total de la muestra ha trabajado en tareas o proyectos innecesarios.

Las demandas que le hacen en relación con la calidad del trabajo son irracionales

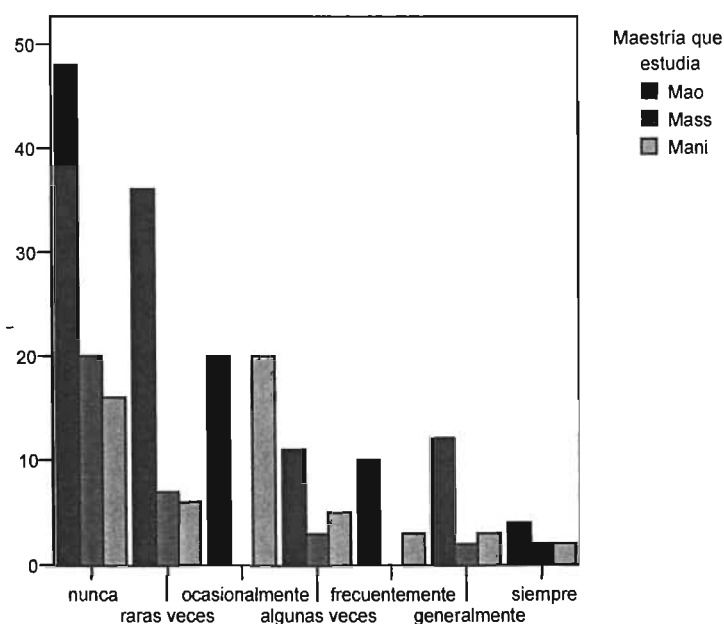
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Las demandas que le hacen en relación con la calidad del trabajo son irracionales	nunca	45	13	19	77
	raras veces	55	14	10	79
	ocasionalmente	6	5	9	20
	algunas veces	19	0	7	26
	frecuentemente	4	1	6	11
	generalmente	12	0	1	13
	siempre	0	1	3	4
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 34.3% de la muestra rara vez, el 33.5% nunca, el 8.7% ocasionalmente, el 11.3% algunas veces, el 4.8% frecuentemente, generalmente el 5.7% y el 1.7% siempre del total de la muestra las demandas que le hacen en relación con la calidad de trabajo son irracionales.

Se le hace responsable del desarrollo de otros empleados

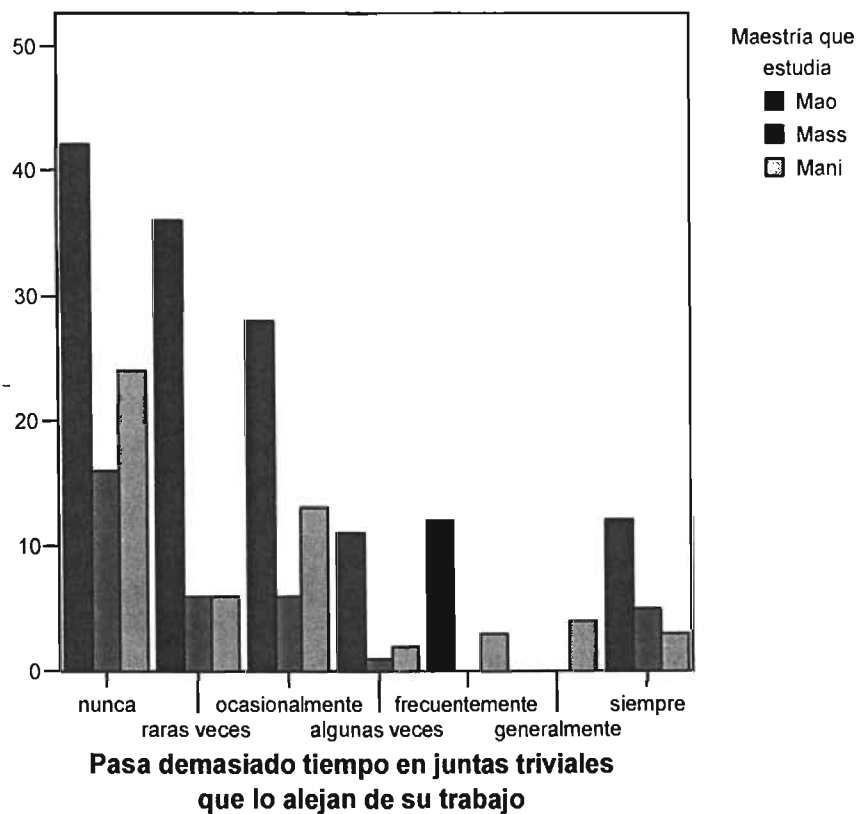
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Se le hace responsable del desarrollo de otros empleados	nunca	48	20	16	84
	raras veces	36	7	6	49
	ocasionalmente	20	0	20	40
	algunas veces	11	3	5	19
	frecuentemente	10	0	3	13
	generalmente	12	2	3	17
	siempre	4	2	2	8
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 21.3% de la muestra rara vez, el 36.5% nunca, el 17.4% ocasionalmente, el 8.3% algunas veces, el 5.7% frecuentemente, generalmente el 7.4% y el 3.5% siempre del total de la muestra se le hace responsable del desarrollo de otros empleados.

Pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de su trabajo

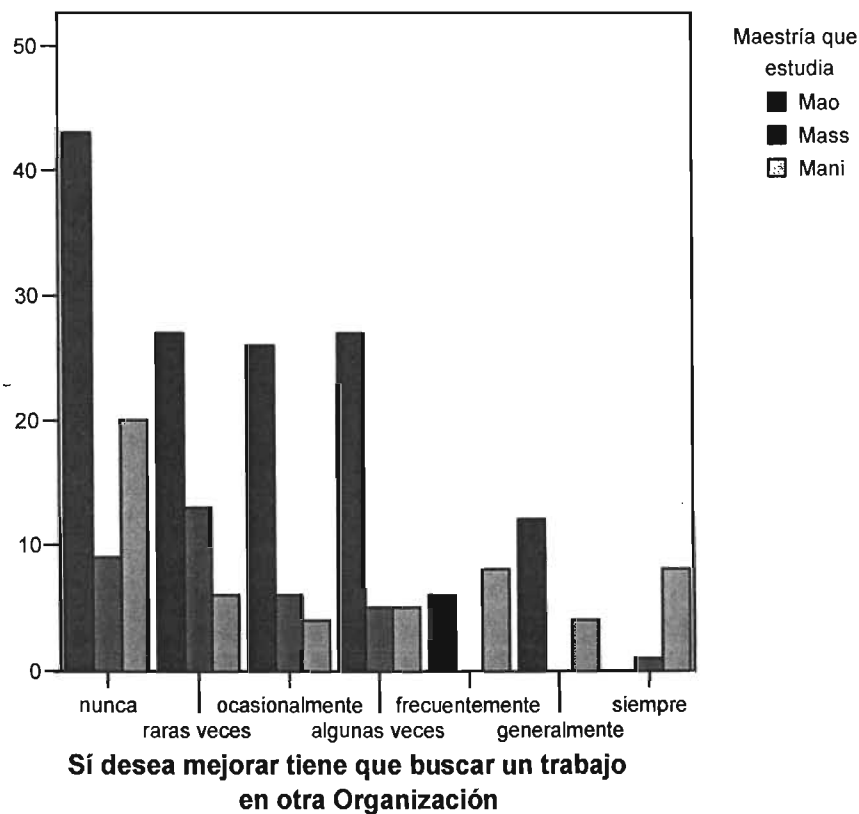
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de su trabajo	nunca	42	16	24	82
	raras veces	36	6	6	48
	ocasionalmente	28	6	13	47
	algunas veces	11	1	2	14
	frecuentemente	12	0	3	15
	generalmente	0	0	4	4
	siempre	12	5	3	20
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 20.9% de la muestra rara vez, el 35.7% nunca, el 20.4% ocasionalmente, el 6.1% algunas veces, el 6.5% frecuentemente, generalmente el 1.7% y el 8.7% siempre del total de la muestra pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de su trabajo.

Sí desea mejorar tiene que buscar un trabajo en otra Organización

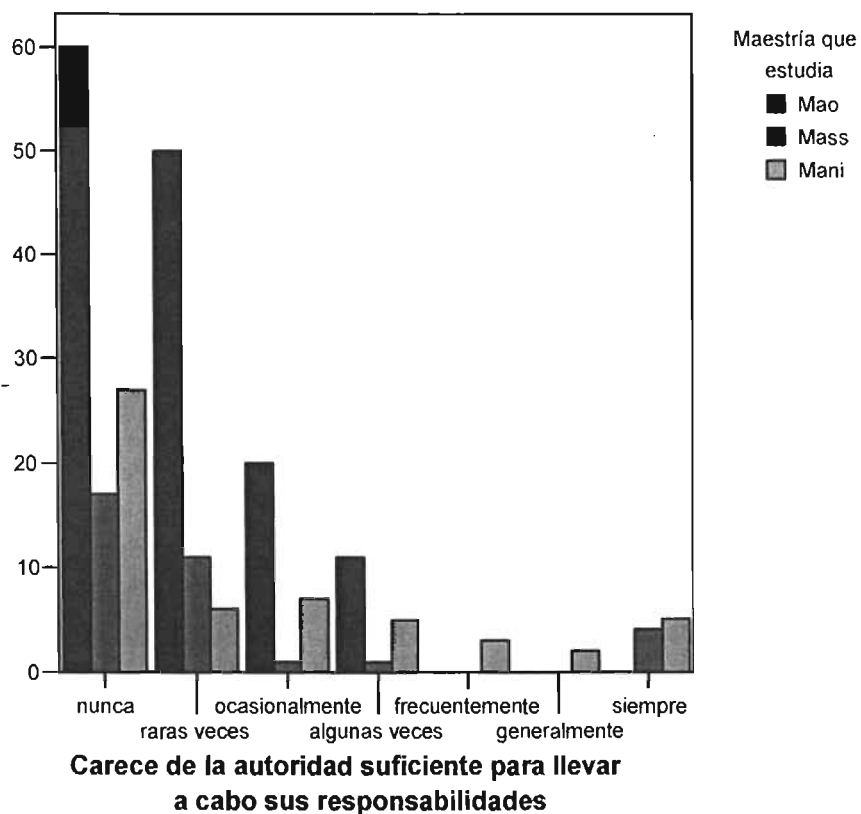
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Sí desea mejorar tiene que buscar un trabajo en otra organización	nunca	43	9	20	72
	raras veces	27	13	6	46
	ocasionalmente	26	6	4	36
	algunas veces	27	5	5	37
	frecuentemente	6	0	8	14
	generalmente	12	0	4	16
	siempre	0	1	8	9
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 31.3% nunca, el 20.0% rara vez, el 15.7% ocasionalmente, el 16.1% algunas veces, el 6.1% frecuentemente, generalmente el 7.0% y el 3.9% siempre del total de la muestra, si desea mejorar, tiene que buscar en otra Organización.

Carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades

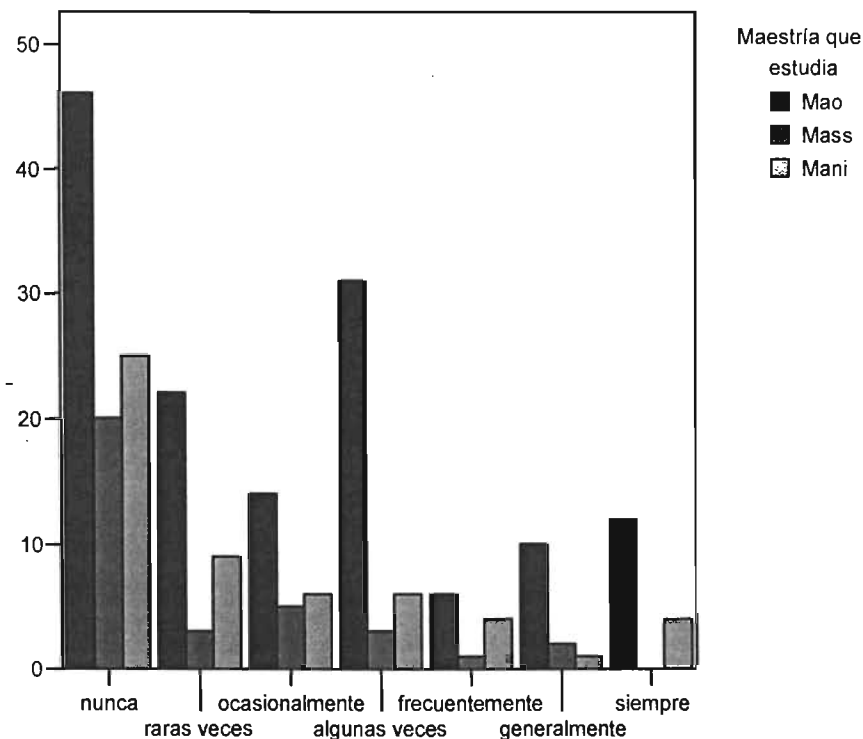
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades	nunca	60	17	27	104
	raras veces	50	11	6	67
	ocasionalmente	20	1	7	28
	algunas veces	11	1	5	17
	frecuentemente	0	0	3	3
	generalmente	0	0	2	2
	siempre	0	4	5	9
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 45.2% nunca, el 29.1% rara vez, el 12.2% ocasionalmente, el 7.4% algunas veces, el 1.3% frecuentemente, generalmente el 0.9% y el 3.9% siempre del total de la muestra, carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades.

Las tareas se están haciendo cada vez más complejas

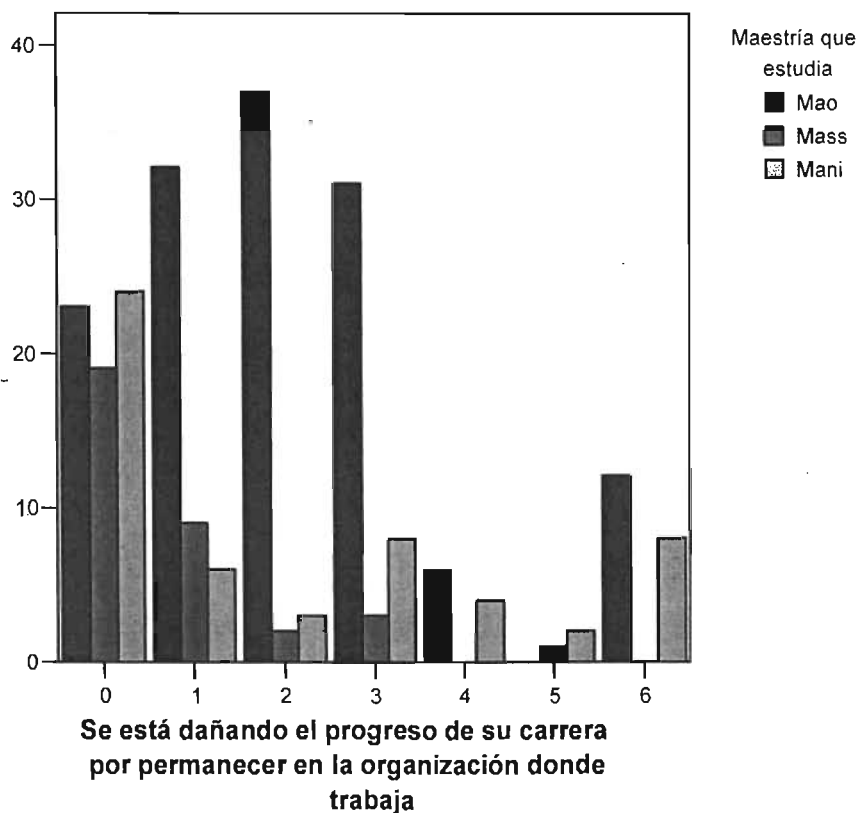
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Las tareas se están haciendo cada vez más complejas	nunca	46	20	25	91
	raras veces	22	3	9	34
	ocasionalmente	14	5	6	25
	algunas veces	31	3	6	40
	frecuentemente	6	1	4	11
	generalmente	10	2	1	13
	siempre	12	0	4	16
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 39.6% nunca, el 14.8% rara vez, el 10.9% ocasionalmente, el 17.4% algunas veces, el 4.8% frecuentemente, generalmente el 5.7% y el 7.0% siempre del total de la muestra, las tareas se le están haciendo cada vez más complejas.

Se está dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja

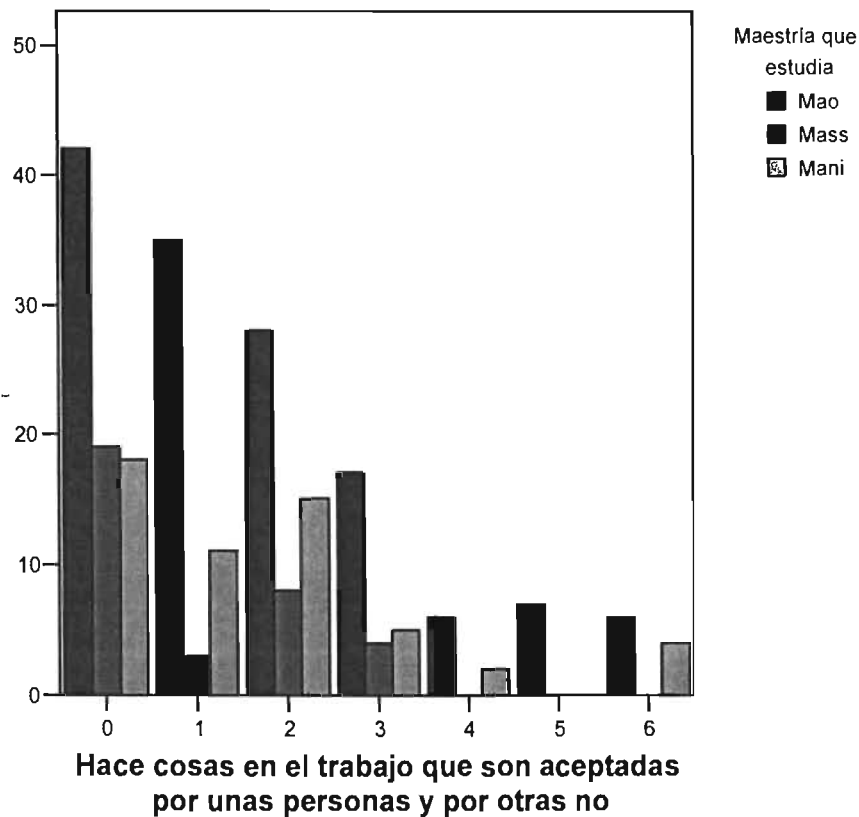
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Se esta dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja	0	23	19	24	66
	1	32	9	6	47
	2	37	2	3	42
	3	31	3	8	42
	4	6	0	4	10
	5	0	1	2	3
	6	12	0	8	20
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 28.7% nunca, el 20.4% rara vez, el 18.3% ocasionalmente, el 18.3% algunas veces, el 4.3% frecuentemente, generalmente el 1.3% y el 8.7% siempre del total de la muestra, se está dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja.

Hace cosas en el trabajo que son aceptadas por unas personas y por otras no

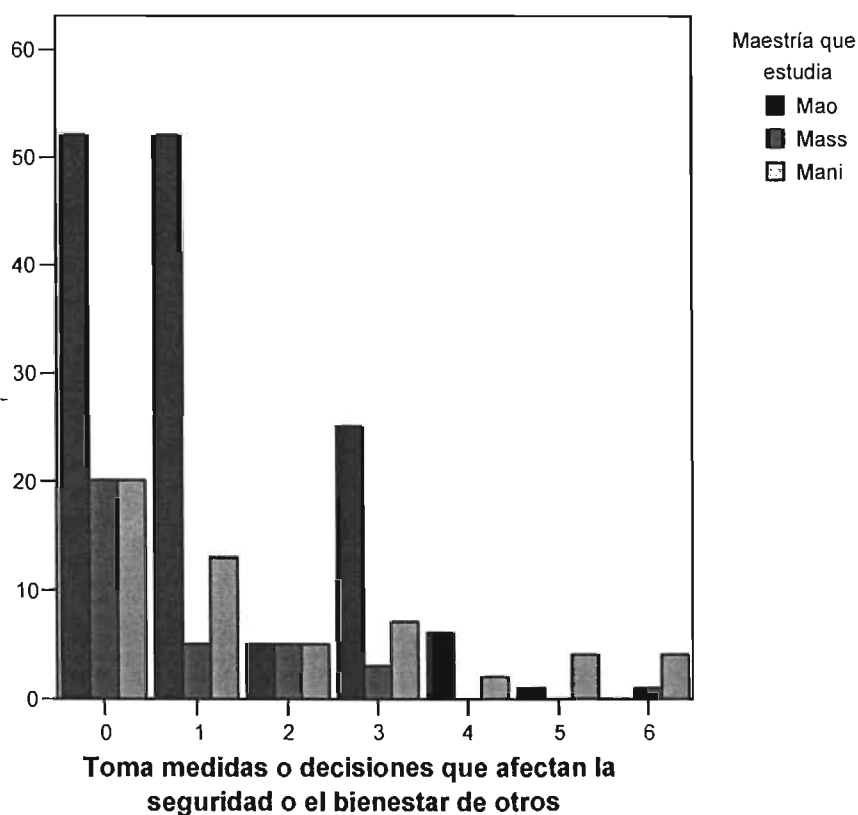
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Hace cosas en el	0	42	19	18	79
trabajo que son	1	35	3	11	49
aceptadas por unas	2	28	8	15	51
personas y por	3	17	4	5	26
otras no	4	6	0	2	8
	5	7	0	0	7
	6	6	0	4	10
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 34.3% nunca, el 21.3% rara vez, el 22.2% ocasionalmente, el 11.3% algunas veces, el 3.5% frecuentemente, generalmente el 3.0% y el 4.3% siempre del total de la muestra, hace cosas en el trabajo que son aceptadas por unas personas y por otras no.

Toma medidas o decisiones que afectan la seguridad o el bienestar de otros

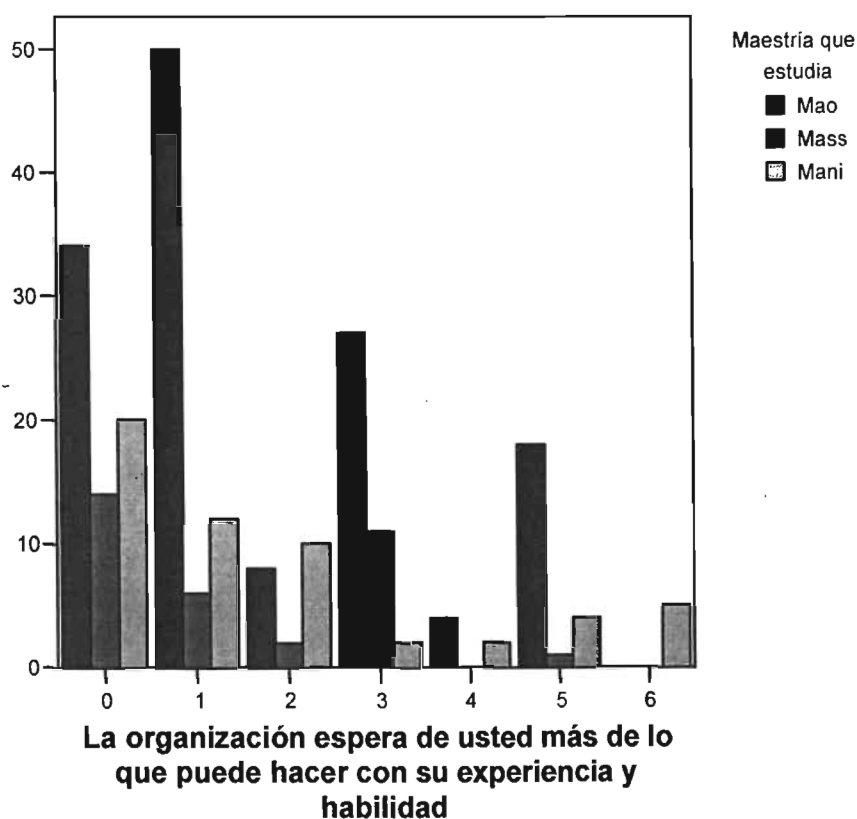
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Toma medidas o decisiones que afectan la seguridad o el bienestar de otros	0	52	20	20	92
	1	52	5	13	70
	2	5	5	5	15
	3	25	3	7	35
	4	6	0	2	8
	5	1	0	4	5
	6	0	1	4	5
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 40.0% nunca, el 30.4% rara vez, el 6.5% ocasionalmente, el 15.2% algunas veces, el 3.5% frecuentemente, generalmente el 2.2% y el 2.2% siempre del total de la muestra, si desea mejorar, tiene que buscar en otra organización.

La organización espera de usted más de lo que puede hacer con su experiencia y habilidad

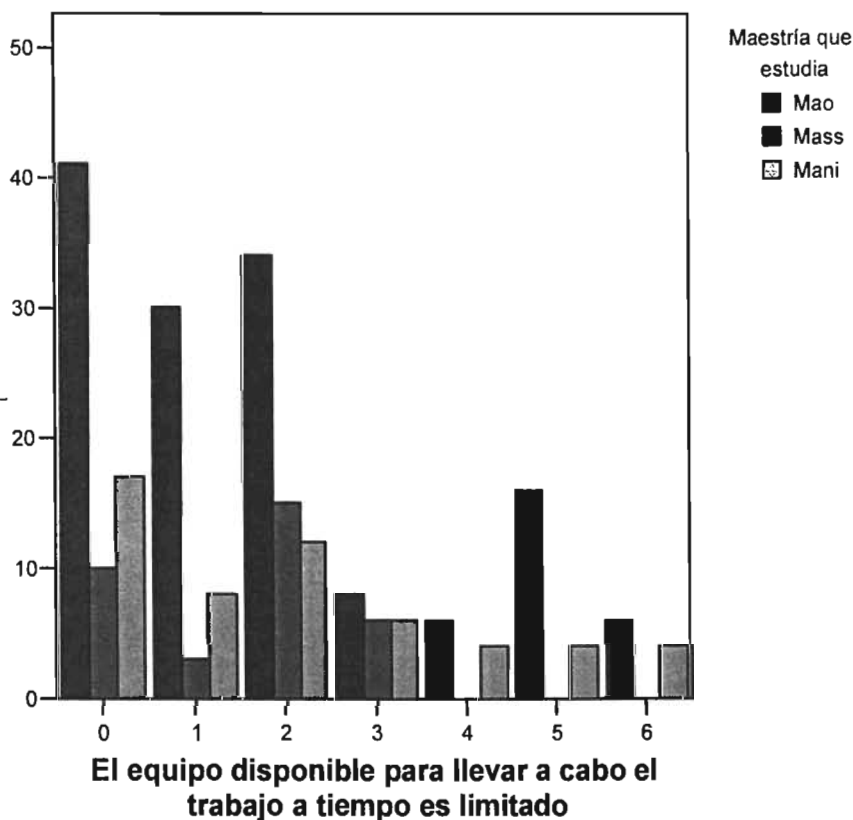
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
La organización	0	34	14	20	68
espera de usted	1	50	6	12	68
más de lo que	2	8	2	10	20
puede hacer con	3	27	11	2	40
su experiencia y	4	4	0	2	6
habilidad	5	18	1	4	23
	6	0	0	5	5
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 29.5% nunca, el 29.6% rara vez, el 8.7% ocasionalmente, el 17.4% algunas veces, el 2.6% frecuentemente, generalmente el 10.0% y el 2.2% siempre del total de la muestra, la organización espera más de lo que puede hacer con su experiencia y habilidad.

El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado

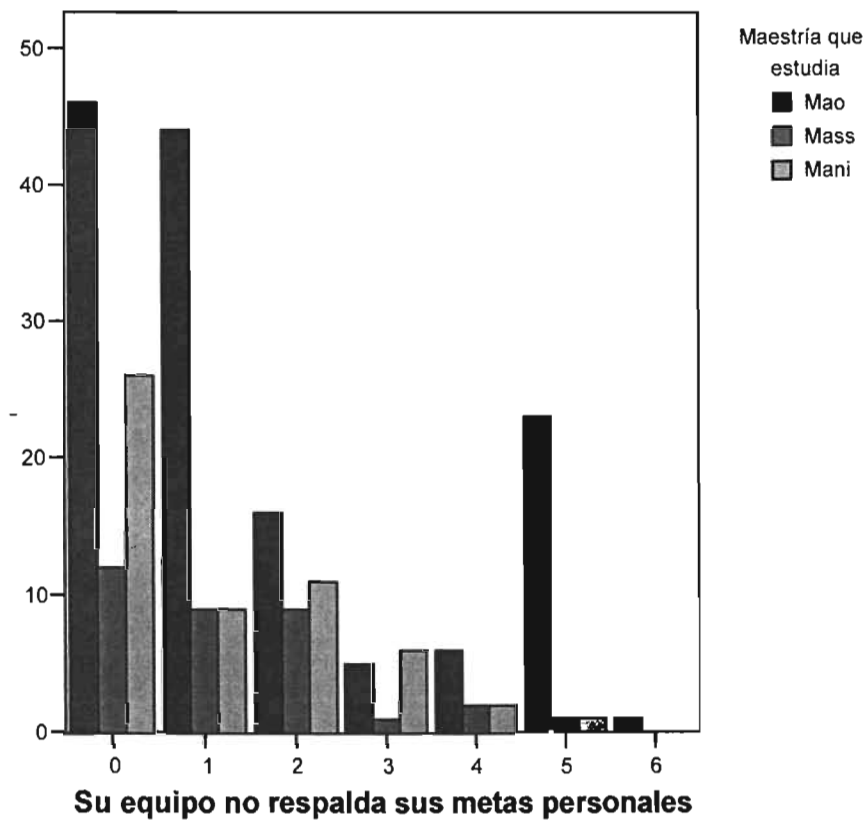
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado	0	41	10	17	68
	1	30	3	8	41
	2	34	15	12	61
	3	8	6	6	20
	4	6	0	4	10
	5	16	0	4	20
	6	6	0	4	10
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 29.6% nunca, el 17.8% rara vez, el 26.5% ocasionalmente, el 8.7% algunas veces, el 4.3% frecuentemente, generalmente el 8.7% y el 4.3% siempre del total de la muestra, el equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.

Su equipo no respalda sus metas personales

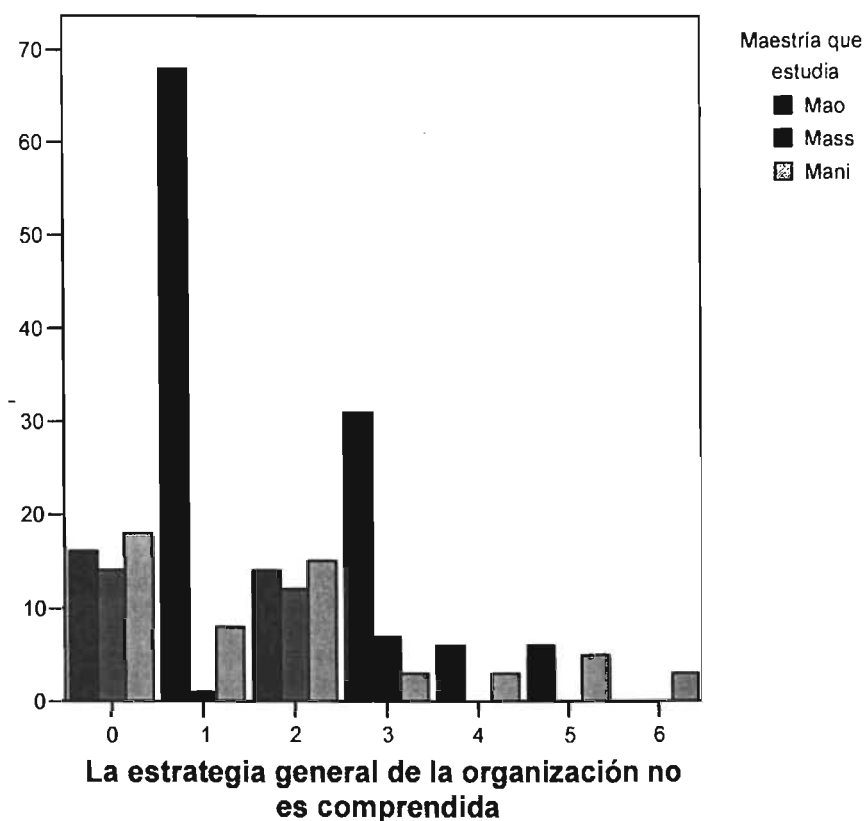
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Su equipo	0	46	12	26	84
no respalda	1	44	9	9	62
sus metas	2	16	9	11	36
personales	3	5	1	6	12
	4	6	2	2	10
	5	23	1	1	25
	6	1	0	0	1
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 36.5% nunca, el 27.0% rara vez, el 15.7% ocasionalmente, el 5.2% algunas veces, el 4.3% frecuentemente, generalmente el 10.9% y el 0.4% siempre del total de la muestra, su equipo no respalda sus metas personales.

La estrategia general de la organización no es comprendida

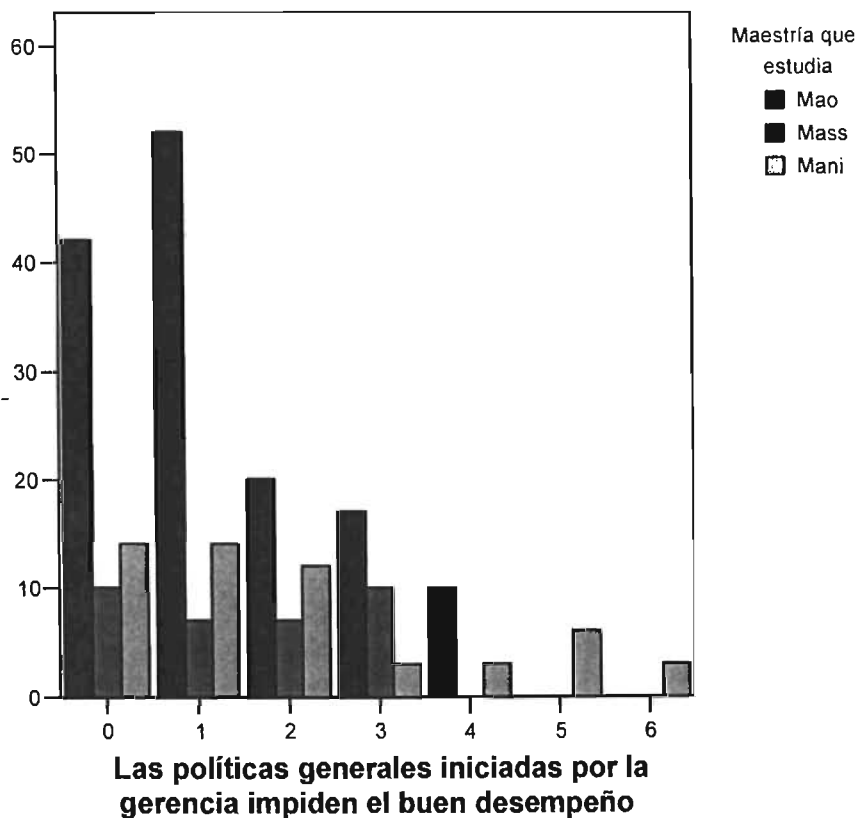
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
La estrategia	0	16	14	18	48
general de la	1	68	1	8	77
organización no es	2	14	12	15	41
comprendida	3	31	7	3	41
	4	6	0	3	9
	5	6	0	5	11
	6	0	0	3	3
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 20.9% nunca, el 33.5% rara vez, el 17.8% ocasionalmente, el 17.8% algunas veces, el 3.9% frecuentemente, generalmente el 4.8% y el 1.3% siempre del total de la muestra, la estrategia general de la organización no es comprendida.

Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño

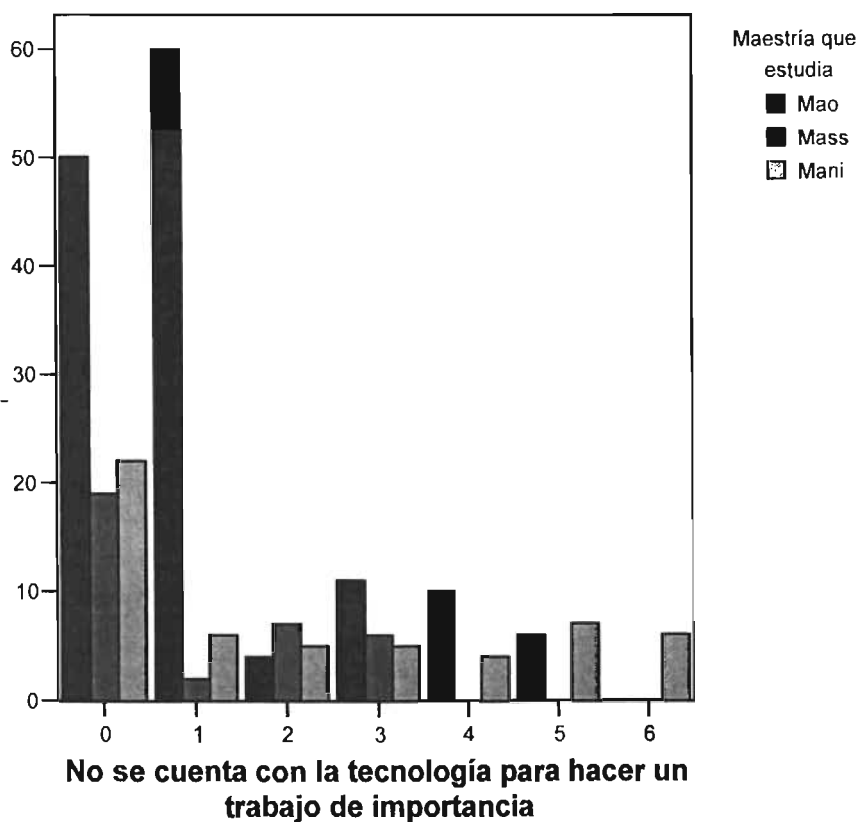
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño	0	42	10	14	66
	1	52	7	14	73
	2	20	7	12	39
	3	17	10	3	30
	4	10	0	3	13
	5	0	0	6	6
	6	0	0	3	3
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 28.7% nunca, el 31.7% rara vez, el 17.0% ocasionalmente, el 13.0% algunas veces, el 5.7% frecuentemente, generalmente el 2.6% y el 1.3% siempre del total de la muestra, las políticas generales iniciadas por la gerencia, impiden el buen desempeño.

No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia

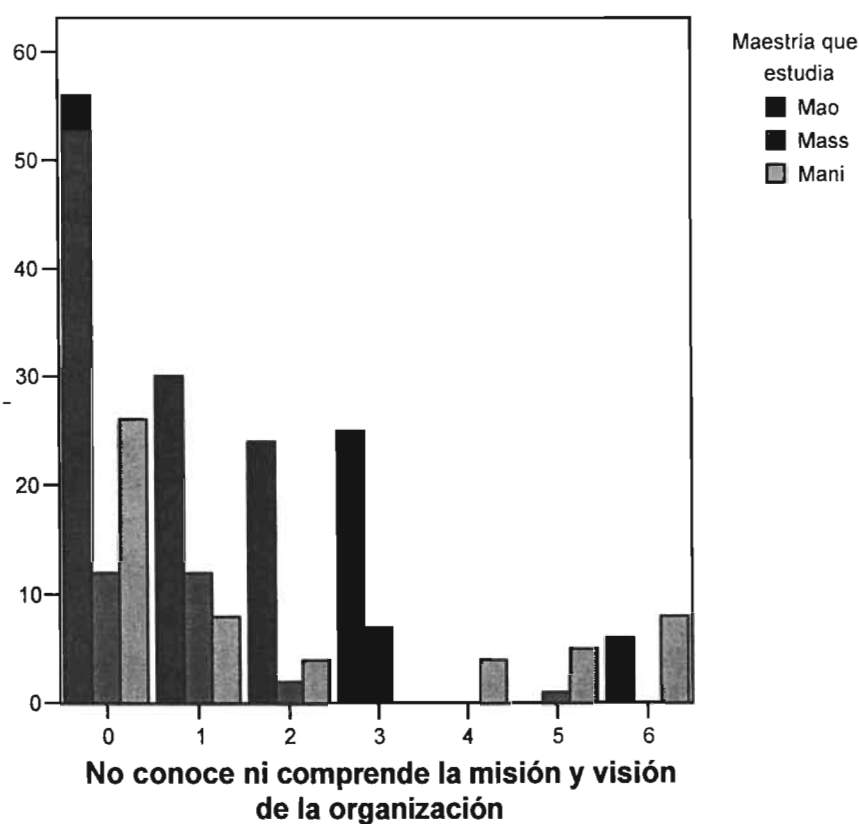
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
No se cuenta con	0	50	19	22	91
la tecnología	1	60	2	6	68
para hacer un	2	4	7	5	16
trabajo de	3	11	6	5	22
importancia	4	10	0	4	14
	5	6	0	7	13
	6	0	0	6	6
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 39.6% nunca, el 29.6% rara vez, el 7.0% ocasionalmente, el 9.6% algunas veces, el 6.1% frecuentemente, generalmente el 5.7% y el 2.6% siempre del total de la muestra, no cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

No conoce ni comprende la misión y visión de la organización

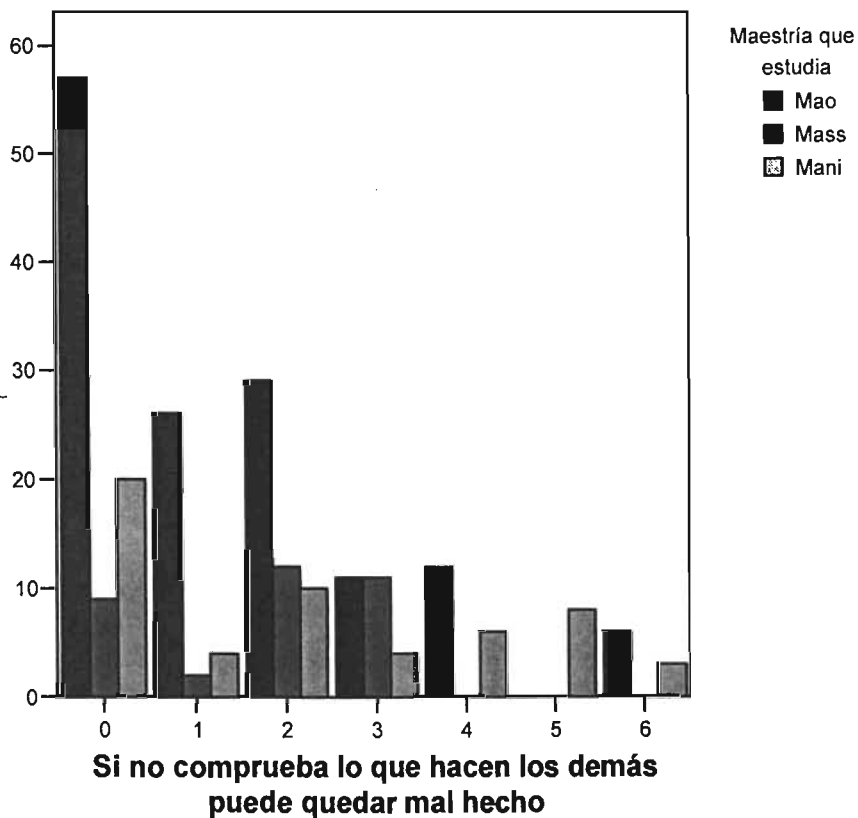
		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
No conoce ni comprende la misión y visión de la organización	0	56	12	26	94
	1	30	12	8	50
	2	24	2	4	30
	3	25	7	0	32
	4	0	0	4	4
	5	0	1	5	6
	6	6	0	8	14
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 40.9% nunca, el 21.7% rara vez, el 13.0% ocasionalmente, el 13.9% algunas veces, el 1.7% frecuentemente, generalmente el 2.6% y el 6.1% siempre del total de la muestra, no conoce ni comprende la misión y visión de la organización.

Si no comprueba lo que hacen los demás puede quedar mal hecho

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Si no comprueba	0	57	9	20	86
lo que hacen los	1	26	2	4	32
demás puede	2	29	12	10	51
quedar mal	3	11	11	4	26
hecho	4	12	0	6	18
	5	0	0	8	8
	6	6	0	3	9
Total		141	34	55	230



Este cuadro nos indica que el 37.4% nunca, el 13.9% rara vez, el 22.2% ocasionalmente, el 11.3% algunas veces, el 7.8% frecuentemente, generalmente el 3.5% y el 3.9% siempre del total de la muestra, si desea mejorar, tiene que buscar en otra organización.

Cuadro 14. En este cuadro se presenta la media y desviación estándar de los estresores.

AMBIGÜEDAD DEL ROL	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1. Las tareas de su puesto y los objetivos de su trabajo no están claros para usted	1.85	1.648
2. No tiene la certeza de ante quién es responsable y/o quien es responsable ante usted	0.93	1.543
3. Carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades	1.09	1.451
4. No conoce ni comprende la misión y visión de la organización	1.46	1.730
5. La estrategia general de la organización no es comprendida	1.70	1.436
PROMEDIO	1.406	1.561
CONFLICTO DEL ROL		
1. El sentir que trabaja en proyectos innecesarios	1.43	1.570
2. Las demandas que le hacen en relación con la calidad del trabajo son irracionales	1.43	1.570
3. Siente que hace cosas en el trabajo que son aceptadas por unas personas y por otras no	1.55	1.617
4. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño	1.48	1.416
5. Las tareas se están volviendo cada vez más complejas.	1.78	1.919
PROMEDIO	1.534	1.618
SOBRECARGA DE TRABAJO		
1. Tiene que llevar trabajo a casa todas las noches o durante los fines de semana para estar al corriente	1.46	1.939
2. Pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de su trabajo	1.67	1.847
3. La organización espera de usted más de lo que puede hacer con su experiencia y habilidad	1.73	1.715
4. Trabaja en tareas y proyectos innecesarios,	1.70	1.862
PROMEDIO	1.64	1.472

RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS		
1. Se le hace responsable por el desarrollo de otros empleados	1.61	1.752
2. Toma medida o decisiones que afectan la seguridad o el bienestar de otros	1.27	1.488
3. Si no comprueba lo que hacen los demás puede quedar mal hecho	1.64	1.699
PROMEDIO	1.51	1.646
DESARROLLO DE LA CARRERA		
1. Se está dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja	1.88	1.793
2. Si desea mejorar tiene que buscar un trabajo en otra organización	1.82	1.758
PROMEDIO	1.85	1.77

Lo relevante en cuanto a los estresores es que los ejecutivos, se encuentran preocupados por el desarrollo de la carrera ya que la media más elevada resultó ser la que se está dañando el progreso de su carrera por permanecer en la organización donde trabaja, y comprobándose con la pregunta que si desea mejorar tiene que buscar un trabajo en otra organización.

Cabe señalar que considero muy importante señalar que el 69% de los ejecutivos tengan las tareas de su puesto y los objetivos de su trabajo muy claros, el 40% nunca trabaja en tareas y proyectos innecesarios, que al 34% nunca le hagan demandas irracionales, al 36.5 % nunca se le hace responsable del desarrollo de los otros empleados, el 36% nunca pasa demasiado tiempo en juntas triviales que lo alejan de su trabajo, el 45.2% nunca carece de la autoridad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades.

4.1.5 Consecuencias del estrés

Cuadro 15. En estos cuadros se presentan las distribuciones de la muestra en relación a las consecuencias del estrés.

Irritabilidad

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Irritabilidad	0	40	10	10	60
	1	18	10	4	32
	2	25	7	7	39
	3	16	6	7	29
	4	10	0	8	18
	5	13	0	9	22
	6	19	1	10	30
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 26.1% nunca, el 13.9% rara vez, el 17.0% ocasionalmente, el 12.6% algunas veces, el 7.8% frecuentemente, generalmente el 9.6% y el 13.0% siempre del total de la muestra, se irritan.

Ausentismo

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Ausentismo	0	75	21	24	120
	1	42	4	8	54
	2	7	2	6	15
	3	1	7	8	16
	4	16	0	0	16
	5	0	0	7	7
	6	0	0	2	2
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 31.3% nunca, el 20.0% rara vez, el 15.7% ocasionalmente, el 16.1% algunas veces, el 6.1% frecuentemente, generalmente el 7.0% y el 3.9% siempre del total de la muestra, se ausentan.

Dolor de espalda

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Dolor de espalda	0	62	16	12	90
	1	22	5	17	44
	2	8	6	11	25
	3	18	7	2	27
	4	8	0	6	14
	5	10	0	3	13
	6	13	0	4	17
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 39.1% nunca, el 19.1% rara vez, el 10.9% ocasionalmente, el 11.7% algunas veces, el 6.1% frecuentemente, generalmente el 5.7% y el 7.4% siempre del total de la muestra, tienen dolor de espalda.

Preocupación y nerviosismo

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Preocupación y nerviosismo	0	35	10	11	56
	1	22	5	10	37
	2	20	7	14	41
	3	23	4	6	33
	4	8	3	2	13
	5	20	4	5	29
	6	13	1	7	21
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 24.3% nunca, el 16.1% rara vez, el 17.8% ocasionalmente, el 14.3% algunas veces, el 5.7% frecuentemente, generalmente el 12.6% y el 9.1% siempre del total de la muestra, se preocupan o se sienten nerviosos.

Alta presión

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Alta presión arterial	0	97	17	33	147
	1	8	7	5	20
	2	8	3	6	17
	3	12	6	0	18
	4	0	0	2	2
	5	10	0	5	15
	6	6	1	4	11
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 63.9% nunca, el 8.7% rara vez, el 7.4% ocasionalmente, el 7.8% algunas veces, el 0.9% frecuentemente, generalmente el 6.5% y el 4.8% siempre del total de la muestra padecen de presión alta.

Insatisfacción con el trabajo

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Insatisfacción con el trabajo	0	43	9	15	67
	1	26	9	15	50
	2	22	3	3	28
	3	20	13	5	38
	4	16	0	8	24
	5	6	0	3	9
	6	8	0	6	14
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 26.7% nunca, el 13.9% rara vez, el 17.0% ocasionalmente, el 12.6% algunas veces, el 7.8% frecuentemente, generalmente el 9.6% y el 13.0% siempre del total de la muestra, sienten insatisfacción con el trabajo.

Ansiedad

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Ansiedad	0	46	14	19	79
	1	26	5	12	43
	2	13	7	3	23
	3	1	7	5	13
	4	6	0	5	11
	5	35	0	6	41
	6	14	1	5	20
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 34.3% nunca, el 18.7% rara vez, el 10.0% ocasionalmente, el 5.7% algunas veces, el 4.8% frecuentemente, generalmente el 17.8% y el 8.7% siempre del total de la muestra, sienten ansiedad.

Dolores de cabeza

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Dolores de cabeza	0	68	12	17	97
	1	27	7	9	43
	2	1	7	7	15
	3	12	7	10	29
	4	6	0	2	8
	5	16	0	4	20
	6	11	1	6	18
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 42.2% nunca, el 18.7% rara vez, el 6.5% ocasionalmente, el 12.6% algunas veces, el 3.5% frecuentemente, generalmente el 8.7% y el 7.8% siempre del total de la muestra, sufren de dolores de cabeza.

Frustración

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Frustración	0	54	12	23	89
	1	42	7	14	63
	2	0	8	3	11
	3	13	7	4	24
	5	19	0	3	22
	6	13	0	8	21
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 38.7% nunca, el 27.4% rara vez, el 4.8% ocasionalmente, el 10.4% algunas veces, el 0% frecuentemente, generalmente el 9.6% y el 9.1% siempre del total de la muestra, sienten frustración.

Baja Productividad

		Maestría que estudia			Total
		Mao	Mass	Mani	
Baja	0	52	12	19	83
Productividad	1	34	2	10	46
	2	7	12	6	25
	3	15	7	6	28
	4	12	0	3	15
	5	9	0	2	11
	6	12	1	9	22
Total		141	34	55	230

Este cuadro nos indica que el 36.1% nunca, el 20.0% rara vez, el 10.9% ocasionalmente, el 12.2% algunas veces, el 6.5% frecuentemente, generalmente el 4.8% y el 9.6% siempre del total de la muestra, bajan su productividad.

Cuadro 16. En este cuadro se presenta la media y desviación estándar de las efectos o consecuencias del estrés.

FISIOLÓGICOS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTANDAR
Dolor de espalda	1.73	1.937
Alta presión arterial	1.12	1.829
Fatiga Crónica	1.82	2.054
Dolor de cabeza	1.74	2.031
Problemas gastrointestinales	1.81	2.179
Insomnio	1.44	1.961
PROMEDIO	1.61	1.999
PSICOLÓGICOS		
Irritabilidad	2.43	2.098
Preocupación y nerviosismo	2.35	1.998
Ansiedad	2.16	2.191
Depresión	1.60	1.979
Frustración	1.71	2.045
Agresión hacia los demás	1.64	1.992
PROMEDIO	1.98	2.050
ORGANIZACIONALES		
Ausentismo	1.06	1.484
Insatisfacción con el trabajo	1.93	1.817
Pensar seriamente en cambiar de trabajo	1.95	1.952
Dificultad para tomar decisiones	1.70	1.837
Baja productividad	1.86	1.996
Olvidos Frecuentes	1.73	1.919
PROMEDIO	1.705	1.514
TOTAL	1.765	1.854

El resultado muestra, que los efectos psicológicos son los más estresantes, siendo la irritabilidad el de más alto promedio así como la preocupación y el nerviosismo, continuando los efectos organizacionales y por último los fisiológicos. Al ser las medias muestrales diferentes el valor de F, éste será mayor que 1, por tal motivo no se rechaza la hipótesis.

Cuadro 17. En este cuadro se presentan los cálculos correspondientes a la prueba ANOVA

Estresores o causas del estrés

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Medias Cuadradas	F (calc)	F crítica (alfa=.01)
Entre grupos	47.231	2	23.616	7.716	.001
Dentro de grupos	689.360	227	3.037		
Total	736.591	229			

Consecuencias o efectos del estrés

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Medias Cuadradas	F (calc)	F crítica (alfa=.01)
Entre grupos	68.274	2	34.137	8.243	.000
Dentro de grupos	940.113	227	4.141		
Total	1008.387	229			

Manejo del estrés vs. Nivel de estrés

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Medias Cuadradas	F (calc)	F crítica (alfa=.01)
Entre grupos	.343	1	.343	1.458	.228
Dentro de grupos	53.657	228	.235		
Total	54.000	229			

Las medias muestrales son distintas, por lo que el cociente F tomará un valor mayor que 1, cuanto más diferentes sean las medias, mayor será el valor de F. Como éste es mayor que 1 por cálculos, no podremos rechazar la hipótesis de investigación y podremos afirmar que los grupos comparados difieren en sus promedios, por lo que F resulta significativa, podemos decir que los grupos difieren significativamente entre sí.

Es decir, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula en todos los casos.

Cuadro 18. En este cuadro se presentan los cálculos de la Correlación de Pearson.

	Edad	Número de Personas a su cargo
Correlación de Pearson	-.060	.165*
Nivel de Significancia	.368	.012
N	230	230

*La correlación es significativa al nivel 0.05 bilateral.

El concepto de correlación se refiere al grado de variación conjunta existente entre dos o más variables. Pearson es quizá, el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal entre dos variables cuantitativas. Se suele representar por r y se obtiene tipificando el promedio de los productos de las puntuaciones diferentes de cada caso (desviaciones de la media) en las dos variables correlacionadas.

El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre -1 y 1, un valor 1 indica una relación lineal perfecta positiva, un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa, un valor 0 indica una relación lineal nula. El coeficiente r es una medida simétrica.

El nivel crítico o nivel de significancia, permite decidir sobre la hipótesis nula de independencia lineal (o lo que es lo mismo, sobre la hipótesis de que el coeficiente de correlación vale cero en la población). Rechazaremos la hipótesis nula de independencia (y concluiremos que existe relación lineal significativa) cuando el nivel crítico sea menor que el nivel de significación establecido (generalmente 0.05). Así, basándonos en los niveles críticos de nuestro cuadro 18, podemos afirmar que, las variables edad y número de personas a su cargo se correlacionan significativamente.

En cuanto a la edad existe una correlación nula (correlación negativa) en cuanto al nivel de estrés porque casi es cero y si existe relación significativa entre el número de personas a su cargo y el nivel de estrés.

Resultados de la Prueba de Correlación

Edad contra nivel de estrés *R. Calculada* -.060

Número de Personas a su cargo *R. Calculada* .165

Nivel de estrés vs. Edad:

El valor de "R" calculado es de -.060 lo cual significa una correlación negativa, por lo que existe una correlación significativa entre la edad que tienen los ejecutivos y el nivel de estrés que presentan.

Nivel de estrés vs. Número de personas a su cargo:

El valor calculado de "R" es de .165, lo cual indica, que existe una correlación significativa entre el número de personas que tienen a su cargo los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración y el nivel de estrés que presentan.

4.2 Discusión

En la sección anterior se presentaron los resultados obtenidos de la investigación, los cuales se analizarán a continuación:

1. Para la variable causas del estrés se encontró lo siguiente:

Las causas de estrés a nivel individual que son la ambigüedad del rol, el conflicto del rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad por otras personas y el desarrollo de la carrera, difieren significativamente respecto al nivel de estrés que producen en los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración. Con un 99% de confianza, se encontró una diferencia significativa entre la ambigüedad del rol y el conflicto del rol, con un 95% de confianza entre la ambigüedad del rol y la responsabilidad por otras personas. La causa organizacional de estrés a nivel individual que produce un mayor nivel de estrés en los ejecutivos es el desarrollo de la carrera (plan profesional), lo cual puede deberse a que su trabajo les causa estrés especialmente porque se sienten estancados en el puesto o ya no pueden crecer en esa organización.

2. Para la variable consecuencias del estrés se encontró lo siguiente:

El resultado de la hipótesis de investigación, muestra que los efectos fisiológicos, psicológicos y organizacionales del estrés, difieren significativamente respecto a su presencia en los ejecutivos. Con un 99% de confianza, se encontró una

diferencia significativa entre los efectos fisiológicos y los psicológicos, y también entre los efectos psicológicos y organizacionales. Los efectos que se presenta más común en los ejecutivos son los psicológicos y después los organizacionales y por último los fisiológicos.

Dentro de los efectos psicológicos, los que frecuentemente se presentan son la preocupación y nerviosismo y la irritabilidad, es probable que los ejecutivos presenten estas características cuando se encuentran bajo una presión excesiva de trabajo. El que los efectos psicológicos sean los más comunes, puede deberse a que el estrés afecta principalmente su estado emocional.

Para los ejecutivos, el trabajo que desempeñan les produce un nivel bajo de estrés, el cual puede deberse a que existe un acertado ajuste ocupacional, es decir, hay correspondencia entre las habilidades, necesidades y objetivos del individuo y los requisitos y oportunidades de la ocupación elegida. Este nivel bajo, es considerado como un nivel muy satisfactorio.

3. Para la variable manejo del estrés con el nivel de estrés:

Se encontró una diferencia significativa, es decir, el diferente manejo del estrés que practican los ejecutivos, afecta significativamente al nivel de estrés que presentan.

4. Para la variable nivel de estrés con la edad y número de personas a su cargo:

Los resultados de la prueba de hipótesis de investigación, muestran que el nivel de estrés que les produce a los ejecutivos el trabajo que desempeñan, está relacionado con la edad y el número de personas a su cargo.

4.3 Conclusiones y Recomendaciones

4.3.1 Conclusiones

El objetivo general de esta tesis, es el identificar el nivel, el manejo, los estresores y consecuencias del estrés laboral al que son sometidos por factores estresantes los ejecutivos de las empresas que estudian la Maestría en Administración en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y después de analizar los resultados obtenidos de la investigación, se puede observar lo siguiente:

Los ejecutivos de la Maestría de Administración presentan un nivel bajo de estrés, lo cual es muy satisfactorio.

De acuerdo a la Teoría del Estrés o Síndrome General de Adaptación (SGA), los ejecutivos se encuentran en el estado de alarma, el cual es la primera etapa y la más importante de los tres antes mencionados (ver página 63). En él ocurren las alteraciones más significativas para la estructura bioquímica (aumento de la adrenalina), aumento de los ritmos de respiración y frecuencia cardiaca, así como del colesterol de la sangre, disminución de proceso digestivo, irritabilidad, etc. Si la amenaza es muy efímera, el SGA puede no ir más allá de este estado. En realidad una persona puede encontrarse en el estado de alarma del SGA y cuando la amenaza resulta muy fugaz o no suficientemente intensa, casi no darse cuenta de su respuesta.

En si podemos afirmar que ciertos niveles de estrés parecen ser psicológicamente benéficos. Agregan interés a la vida, nos ponen alertas, nos ayudan a pensar más rápido, a trabajar de modo más intenso y nos alienta a sentirnos útiles y apreciados, con un propósito definido para nuestra vida y objetivos precisos por alcanzar.

En la Maestría de Administración de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. predomina el sexo femenino.

Todo parece indicar que, por lo menos históricamente, que las mujeres nunca han experimentado los niveles de estrés a los que se enfrenta el hombre, ni han mostrado los efectos negativos del estrés en el mismo grado que el hombre.

La mejor explicación para las diferencias individuales de sexo, en relación con el estrés, parece centrarse en las diferencias en los roles desempeñados. Aunque, obviamente hay muchas excepciones, a través de la historia, hombres y mujeres han desempeñado diferentes roles en nuestra sociedad. En el pasado, el hombre era el que se ganaba la vida y era su responsabilidad proporcionar los medios para satisfacer las necesidades (y lujos) de subsistencia para su familia. Constituyó la figura dominante: tomaba las principales decisiones, etc. El papel de la mujer, que era el de esposa y madre era más pasivo y se concentraba en crear una atmósfera de apoyo hogareño para su marido.

Desde la década de los sesenta, y en número cada vez mayor, las mujeres han estado desechando sus viejos roles. Una manifestación de este fenómeno es el movimiento de las mujeres que por circunstancias diversas, abandonan sus casas y se integran a la fuerza de trabajo.

Esto significa que cada vez más mujeres están desempeñando papeles organizacionales que nunca fueron desempeñados en cantidad apreciable en el pasado.

Los efectos que produce frecuentemente el estrés en los ejecutivos son de tipo psicológico, siendo los principales la preocupación y nerviosismo, y la irritabilidad; por lo que es importante que cuando el ejecutivo sienta que estos le están afectando en su desempeño en el trabajo, tome medidas correctivas para tratar de reducir el estrés y de esta manera minimizar los efectos que éste le produce.

Encontramos que la edad y el estrés están relacionados, pero quisiera hacer énfasis que no es tanto la edad, sino las experiencias que tienden a estar asociadas a ella.

Una de las más significativas experiencias de este tipo es la que está contenida en el concepto de desarrollo del plan de carrera. Este concepto, postula que el individuo pasará a través de diferentes etapas de desarrollo de su carrera, algunos autores mencionan que son tres fases: a) la fase inicial, b) el periodo de prueba y

c) el periodo de mantenimiento. Estos periodos corresponden a diferentes grupos de edades, en las que se encuentran la mayoría de las personas que pasan por determinada etapa. Puesto que cada etapa tiene un conjunto de objetivos diferentes y el individuo trata de satisfacer diferentes necesidades, hay distintos estresores que tienden a tener más prominencia en cada etapa. Una persona en etapa de progreso, por ejemplo, encuentra que la sobrecarga de trabajo es menos estresante que el individuo que se encuentra en la etapa de mantenimiento. En forma similar, la falta de desafío sería un estresor mucho más potencial durante la etapa de progreso que durante la etapa de prueba. La edad, consecuentemente, cuando se encuentra relacionada con las etapas de la carrera, puede moderar el efecto potencial de algunos estresores. Lo que puede ser muy estresante para el empleado de 55 años, que ya no contempla ningún progreso notable en su carrera, puede no surtir efecto alguno como estresor en el caso del recién llegado, que tiene 35.

Algo muy importante y que se le tiene que poner atención a los estresores relativos al desarrollo de la carrera profesional, lo que es preocupante para los ejecutivos que estudian la Maestría en Administración.

El desarrollo de la carrera (plan profesional) es la causa organizacional que produce un mayor nivel de estrés en los ejecutivos, lo que puede deberse a que su trabajo les causa estrés especialmente, porque se sienten estancados en él, ya que no pueden crecer en esa organización. Independientemente de que el conflicto surja de prácticas disfuncionales de la organización o del conflicto entre

los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas o valores del individuo, las consecuencias tienden a perturbar el logro de las metas organizacionales y a ser dañinas para el individuo; por lo que el individuo y la organización deben de tratar de reducir o eliminar este estresor.

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

Estos estresores, aunque obviamente tienen el potencial de afectar a cualquiera en cualquier momento, resulta un problema, con mayor frecuencia, para los individuos que se encuentran a la mitad de su carrera. Es durante este periodo cuando muchos individuos experimentan dudas sobre la calidad de sus logros pasados y la probabilidad de hacer contribuciones futuras significativas. Con frecuencia, la causa de estrés es una discrepancia entre los logros reales y los que se esperaban. En 1972 se descubrió que los niveles más altos de satisfacción en el trabajo fueron reportados por aquellos individuos cuyo índice de ascensos concordaba o sobrepasaba sus aspiraciones. En la medida en que los índices de progreso no iban a la par de las aspiraciones, aumentaba la insatisfacción. Los hombres con menor éxito en la muestra reportaron la mayor cantidad de estrés.

4.3.2 Recomendaciones

El estrés en la organización se puede reducir a través de las siguientes recomendaciones, las cuales ésta puede poner en práctica, aumentando así la efectividad organizacional:

- Estructura organizacional con flujos de comunicación, la cual implica la necesidad de una mayor comunicación, en donde exista el intercambio de información necesaria para aclarar las funciones y responsabilidades del puesto (sistémico).
- No difundir información que produzca tensiones (como dejar que circulen rumores sobre recortes de personal).
- Redefinición de las relaciones jerárquicas estructurales, en donde se aclare perfectamente la relación entre subordinado y superior.
- Reestructuración del trabajo, en donde los ocupantes de los trabajos participan más en tareas desafiantes, donde utilicen sus destrezas y habilidades, sin estar sobrecargados con actividades rutinarias o insignificantes.
- Asesoramiento a empleados, en el cual la organización a través de sus consejeros puedan dar apoyo al empleado cuando a éste se le dificulte realizar determinada tarea porque siente que ésta va en contra de sus propios deseos, metas o valores, así como enseñarlos a trabajar en equipo.

- El gerente tenga la responsabilidad de ayudar a sus subordinados a examinar sus carreras en forma realista, hacer análisis de sus potenciales y debilidades.
- Selección y colocación adecuada. Encontrar a la persona con las habilidades y experiencias necesarias para dominar el trabajo.
- Entrenamiento. Los empleados pueden aprovechar el entrenamiento para percatarse mejor de sí mismos y para decidir sobre las estrategias correctas con respecto al manejo del estrés personal.
- Rotación de puestos. Muchas organizaciones, con el fin de reducir la insatisfacción y el estrés en las personas, están incentivando la rotación de puestos. La posibilidad de ocupar distintos puestos, de complejidad equivalente, es una manera de huir de la rutina y el estancamiento, de incluir variedad en las actividades y en las habilidades personales y también de proporcionar conocimientos nuevos.
- Participación en la toma de decisiones. La oportunidad de intervenir en la toma de decisiones brinda a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. La participación en las decisiones que afectan el trabajo, ya sea en forma de encuentros ocasionales o periódicos, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el ausentismo.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden serle de utilidad al ejecutivo para evitar que el estrés afecte negativamente su plan de vida.

- Identificar a tiempo un nivel alto de estrés
- Al sufrir una derrota, recordar los logros pasados para recuperar la confianza.
- Evitar llevar los problemas del trabajo a casa y viceversa.
- Reconocer que el estrés no va a durar para siempre.
- Manejar prioridades.
- Abordar un problema a la vez.
- No preocuparse anticipadamente por situaciones que todavía no sabe si ocurrirán.
- No atormentarse solamente con recordar la cantidad de trabajo que tiene.
- Concentrarse solamente en lo que verdaderamente vale la pena y no gastar energías en asuntos que no lo requieren.
- Encontrar en su trabajo una fuente de satisfacción.
- Encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional.
- Dormir siete u ocho horas recomendadas para un buen funcionamiento del organismo a lo largo del día.
- Levantarse con el tiempo suficiente para acudir al trabajo puntualmente.
- Si se nota que las horas de sueño son escasas, hay que dormir una siesta no superior a 15 minutos.

- Alimentación. No deben faltar los cereales, pescado, ave, verduras, legumbres y frutas. Evitar las comidas con exceso de azúcar refinada, grasas, frituras o huevos, así como reducir las cantidades de sal, café, té, tabaco y alcohol.
- Controlar la ira. Estar atento la próxima vez que se moleste por algo trivial y sin importancia, luego intentar dejar que pase. No se permita malgastar sus pensamientos ni sus energías cuando no merece la pena.
- Controlar la respiración. Respire hondo y lentamente. Antes de reaccionar ante la próxima situación estresante, respire hondo tres veces y expulse el aire lentamente. Si tiene unos minutos, intente realizar ejercicios de respiración como la visualización guiada o la meditación.
- Tomar las cosas con calma. Cuando se sienta abrumado por el estrés, intente hablar más despacio de lo normal. Observará que podrá pensar con mayor claridad y reaccionar de forma más razonable ante situaciones estresantes. Las personas que sufren estrés tienden a hablar muy rápido y casi sin respirar, al disminuir la velocidad del discurso también parecerá menos ansioso y dará la impresión de tener cualquier situación bajo control.
- Dejar algo gratificante para el final de un día estresante, aunque sólo sea un baño relajante o media hora con un buen libro. Deje a un lado el trabajo, las tareas del hogar y la familia durante un breve período de tiempo antes de irse a la cama y relájese completamente. Durante este tiempo, no planifique el día siguiente, ni realice las tareas que no ha terminado durante el día. Recuerde que necesita tiempo para recuperar energía, de esta forma se estará mejor preparado para enfrentarse a otro día estresante.

- La meditación, de una u otra forma es una técnica virtualmente universal, la cual puede ser que durante cinco minutos se ponga a escuchar música que le guste, orar u observar una puesta de sol, o soñar despierto.
- Hacer ejercicio. Los expertos en educación física han argumentado durante largo tiempo, que una de las formas más fáciles y beneficiosas de suscitar un cambio favorable en el estilo de vida de una persona es dedicarse a alguna actividad sistemática de ejercicio. El caminar durante 20 minutos cuatro días a la semana, reduce los niveles de estrés.

ANEXO A

Ocupaciones que producen mayor grado de estrés

Los trabajadores manuales, los ejecutivos y los profesionales también están sujetos a presiones. El trabajo por turnos, la rutina, la promoción, la estructura piramidal del poder, la responsabilidad sin poder, la jubilación o el retiro anticipado, la burocracia excesiva y el aburrimiento son origen de problemas.⁴⁸

Naturalmente, las presiones que afectan a trabajadores en diferentes tipos de trabajo son también diferentes en gran medida. El artesano independiente no tiene que preocuparse de ir a trabajar si quiere ver un partido de fútbol, pero por otra parte no tiene un patrón que vele por él si llega a enfermar y probablemente tenga que trabajar aunque se sienta enfermo.

El individuo que trabaja por su cuenta, ya sea empresario o profesional independiente, probablemente tenga que trabajar durante más horas al día, que su vecino que es empleado. Muchos empresarios son totalmente incapaces de relajarse y se sienten frustrados si no trabajan doce horas diarias durante siete días a la semana.

El aburrimiento es un problema serio para muchas personas que trabajan en fábricas. Se ha demostrado que cuando a unos diminutos animales llamados

⁴⁸ Coleman Vernon, *Cómo superar el Estrés*, Editorial Tikal, Girona España, 1995, Pág. 20

“planarias” se les asignaron tareas sencillas y repetitivas para encontrar agua, prefirieron suicidarse en vez de seguir haciéndolas. En algunas fábricas se ha tratado de eliminar las tareas repetitivas construyendo máquinas adicionales y dando a los trabajadores oportunidad de participar de manera más directa en la elaboración de un producto identificable.

Los fabricantes suecos de automóviles Saab y Volvo dan a sus trabajadores la oportunidad de hacer su tarea más placentera permitiéndoles construir los coches en pequeños grupos de trabajo en lugar de grandes cadenas de montaje. Una compañía telefónica estadounidense que tenía treinta muchachas trabajando en la fabricación de un listín de principio a fin, en lugar de hacerlas trabajar en equipo en cada volumen. Con esto descubrieron que los trabajadoras obtenían mucha más satisfacción de su trabajo.

Otras fábricas han descubierto que si dan a sus trabajadores variedad, responsabilidad y la oportunidad de controlar la calidad de lo que hacen, aumenta en mucho la satisfacción que obtienen de su trabajo, así como su rendimiento y calidad. Puede ser de mucha ayuda permitir a los trabajadores decidir cuándo y cómo deben trabajar. Por otra parte, cuando el trabajo es excesivamente aburrido y frustrante, los trabajadores dejan de tener ganas de hacer lo que se supone que deben de hacer y se vuelven avariciosos, piden más y más dinero. Se espera poco de ellos en su trabajo y consecuentemente ellos dan poco.

Muchos trabajos de área de servicios producen estrés.⁴⁹ Los guardias de tráfico, por ejemplo, cuyo trabajo es muy impopular, sufren extremadamente. Una mujer que estaba bajo tratamiento se había convertido en un saco de nervios tras unos cuantos meses de imponer multas a automovilistas, avisó que deseaba renunciar y durante sus últimas semanas en el trabajo se negó a imponer una sola multa más. Las operadoras centrales telefónicas congestionadas, al igual que las cajeras de supermercados, están frecuentemente sujetas a fuertes presiones que pueden llegar a ser muy dañinas.

No es posible establecer con exactitud el número de personas que han fallecido a causa de los efectos del estrés, como tampoco se pueden establecer los efectos de ingerir alimentos descompuestos, o fumar demasiado, o hacer muy poco ejercicio. Pero todos esos factores reaccionan entre sí y no hay duda de que las tensiones que surgen de los problemas en el trabajo o en el hogar tienen un importante papel en el desarrollo de un ataque cardíaco.⁵⁰

Ciertamente, no hay duda de que el estrés y las preocupaciones suben la presión arterial, ni de que la presión arterial elevada se relaciona con el aumento del número de hombres relativamente jóvenes que mueren por ataques cardíacos e infartos. Estos trastornos solían acabar con hombres de entre sesenta y setenta años, en la actualidad son comunes en grupos muchos más jóvenes.

⁴⁹ Coleman Vernon, *Cómo superar el Estrés*, Editorial Tikal, Girona España, 1995, Pág. 22

⁵⁰ *Ibid.*, Pág. 116

Los efectos del estrés sobre el cuerpo llegan tan lejos que ningún órgano deja de ser afectado, y hay pocas enfermedades que no empeoren con el estrés. La tensión y la ansiedad producen cambios fisiológicos en el cuerpo, cambios que a la larga suelen ser nocivos. Aun cuando no exista una relación directa entre los efectos del estrés y el proceso de un trastorno en particular, debemos recordar que el cuerpo opera como un todo: los efectos adversos producidos por cambios en el sistema cardiovascular, por ejemplo, inevitablemente tienen consecuencias sobre la capacidad del cuerpo para enfrentarse con trastornos que en sí mismos, no son causa de tensiones o agotamiento.

La siguiente tabla muestra la influencia del trabajo en las muertes ocasionadas por apoplejía. Un promedio de 100 sería lo normal para todos los trabajadores:

Directores de empresa	485
Mineros el Carbón	229
Obreros no calificados	166
Operadores Telefónicas	129
Médicos	110
Pilotos	110
Funcionarios	107
Contadores	92
Abogados	84
Maestros	83
Secretarias y Mecanógrafas	36

La tabla siguiente muestra la influencia de la profesión en las muertes ocasionadas por trastornos de las arterias coronarias. Un promedio de 100 sería lo normal para todos los trabajadores:

Directores de empresa	758
Mineros el Carbón	231
Obreros no calificados	172
Operadores Telefónicas	97
Médicos	118
Pilotos	152
Funcionarios	118
Contadores	93
Maestros	60
Secretarias y Mecnógrafas	36

La tabla siguiente muestra la influencia de la profesión en las muertes por suicidio.

El promedio es de 100 para todos los trabajadores:

Directores de empresa	1925
Funcionarios	446
Escritores, compositores	200
Obreros no calificados	184
Médicos	176

Abogados	133
Operadores Telefónicas	129
Pilotos	111
Secretarias y Mecnógrafas	100
Maestros	94
Contadores	91

La tabla siguiente muestra la influencia de la profesión sobre las muertes ocasionadas por úlcera duodenal. La media es de 100 para todas las profesiones:

Directores de empresa	700
Mineros el Carbón	200
Obreros no calificados	193
Pilotos	125
Funcionarios	125
Operadores Telefónicas	100
Abogados	100
Secretarias y Mecnógrafas	100
Escritores, Compositores	100
Maestros	80
Médicos	67
Contadores	31

ANEXO B

CLAVE PARA LA ESCALA DE ESTRÉS DE LA VIDA PROFESIONAL

1. a) 0, b) 1, c) 2, d) 3, e) 4
2. Califique 1 por cada respuesta "sí"
3. Califique 0 para más optimista, 1 para casi igual, 2 para menos optimista
4. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
5. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
6. Califique 0 para cada respuesta "sí", 1 para cada respuesta "no"
7. Califique 0 para "usted mismo", 1 para "alguien más"
8. Califique 2 para "muy enfadado", 1 para "moderadamente enfadado", 0 para "ligeramente enfadado"
9. Califique 0 para "con frecuencia", 1 para "algunas veces", 2 para "sólo ocasionalmente"
10. Califique 0 para "no", 1 para "sí"
11. Califique 2 para "habitualmente", 1 para "algunas veces", 0 para "sólo muy ocasionalmente"
12. Califique 0 para "la mayoría de las veces", 1 para "algunas veces", 2 para "casi nunca"
13. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
14. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
15. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
16. Califique 2 para "con frecuencia", 1 para "algunas veces", 0 para "muy raramente"
17. Califique 0 para "la mayoría de los días", 1 para "algunos días", 2 para "casi nunca"
18. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
19. Califique 0 para "sí", 1 para "no"
20. Califique 1 para a), 0 para b)
21. Califique 0 para "excediendo sus expectativas", 1 para "cumpliendo sus expectativas", 2 para "no alcanzando sus expectativas"
22. Califique 0 para "5", 1 para "4" y así sucesivamente hasta llegar a 4 para "1"

Cómo interpretar su calificación

Cómo se dejó claro en el texto, las calificaciones en las escalas de estrés deben ser interpretadas cautelosamente. Existen muchas variables, que están fuera del panorama de estas escalas, que influyen en la manera en que percibimos y manejamos nuestro estrés, de modo que dos personas con las mismas calificaciones pueden sentir que se encuentran bajo niveles bastante diferentes de tensión. No obstante, tomadas nada más como una guía, estas escalas pueden proporcionarnos alguna información útil.

- 0-15 El estrés no es un problema en su vida. Esto no significa que no tenga un estrés insuficiente para mantenerlo ocupado y satisfecho. La escala sólo está diseñada para evaluar respuestas indeseables ante el estrés.
- 16-30 Éste es un rango moderado de estrés para una persona profesional ocupada. Sin embargo, vale la pena ver la manera en que pueda ser reducido razonablemente.
- 31-45 El estrés es claramente un problema y la necesidad de una acción correctiva es evidente. Mientras más tiempo trabaje bajo este nivel de estrés, a menudo será más difícil hacer algo al respecto. Éste es un caso para buscar con cuidado en su vida profesional.
- 46-60 En estos niveles el estrés es un problema mayor y debe hacerse algo sin demora. Usted quizá esté cerca de la fase de agotamiento en el síndrome de adaptabilidad general. La presión debe ser aliviada. ■

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando, Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, Editorial Trillas, México, D.F., 2001, pp. 564

Baena Guillermina, Manual para elaborar Trabajos de Investigación documental, 4ta. Edición, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1986, pp. 122.

Bernal T. César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Pearson Educación de Colombia, Ltda, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2004, pp. 262

Buendía José, Estrés Laboral y Salud, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, España, 1998, pp. 220

Carlson Richard, No te ahogues en un vaso de agua por el trabajo, Editorial Alamah, México, D.F., 2003, Pág. 276

Chiavenato Adalberto, Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, International Thomson Editores, México, D.F., 2004, pp. 690

Coleman Vernon, Cómo Superar el Estrés, Editorial Tikal, Girona, España, 1995. pp. 217

Cooper Cary, Straw Alison, Cómo controlar eficazmente el estrés, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000, pp. 107

Cruz Marín Carlos y Vargas Fernández Luis, Estrés, Entenderlo es Manejarlo, Editorial Alfaomega, México, D.F., 2001, pp. 128

Dessler Gary, Administración de Personal, 8ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México, D.F., 2002. pp. 700

Dubrin Andrew J., Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Internacional Thomson Editores, 2da. Edición, México, D.F., 2003, pp. 358

Eyssautier de la Mora, Maurice, Metodología de la Investigación, Desarrollo de la Inteligencia, 4ª. Edición, Ecafsa Thomson Learning, México, D.F., pp. 203

Fontana David, Control del Estrés, Editorial El Manual Moderno, México, D.F., 1992, pp. 126

Gairing Mechthilde, Cómo superar el Estrés de la vida cotidiana, Editorial Everest, León, España, 2da. Edición, 1995, pp. 58

Gibson, Ivancevich, Donelly, Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Editorial Interamericana, México, D.F., 1999. pp. 587

Gray John, Marte y Venus en el Trabajo, Editorial Océano, México, D.F., 2002, pp. 296

Hanson, Peter G., El estrés para el éxito, Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V., 1ª. Edición, México, D.F., pp. 266

Hellriegel, Slocum, Woodman, Comportamiento Organizacional, 8ª. Edición, Internacional Thomson Editores, México, D. F., 1999. pp. 635

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, 3ª. Edición, McGraw Hill, 2003, México, D.F., pp. 705

Ivancevich M. John & Matteson T. Michael, Estrés y Trabajo: Una perspectiva Gerencial, Ed. Trillas, México, D.F, 1992, pp. 265

Keith, Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, 11ª. Edición, México, D.F. 2003, pp. 622

Lind Douglas, Marchal William, Mason Robert, Estadística para Administración y Economía, 11a. Edición, Alfaomega Grupo Editor, México, D.F., 2004, pp. 830

Méndez A. Carlos E., Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación, 3ª. Edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F., 2003, pp.240

Orlandini, Alberto, El Estrés, Qué es y Cómo evitarlo, Fondo de Cultura Económica, 2ª. Edición, 1999, México, D. F., pp. 220

Palmero, Frances, Psicología de la Motivación y la Emoción, Editorial McGraw Hill, Madrid, España, 2002, pp. 609

Pardinas, Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, 24ª. Edición, Editorial Siglo XXI, 1981, pp. 205

Potter, Beverly A., Estrés y Rendimiento en el Trabajo, Editorial Trillas, México, D.F., 1991, pp. 83

Spielberg Charles, Tensión y Ansiedad, Ed. Harla, S.A. de C.V., México, D.F., 1980, pp. 128

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 8ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1999, pp.

Stora, Jean Benjamin, El Estrés, Publicaciones Cruz, 1ª. Edición, 2000. México, D.F., pp. 107

HEMEROGRAFÍA

Peter Drucker, El Ejecutivo Eficaz, Revista Harvard Business Review América Latina, Chile, Volumen 82, Núm. 6, Junio 2004, Pág. 54

SITIOS DE INTERNET

En plenitud, El estrés en el trabajo y la salud, www.enplenitud.com/nota.asp?articuloid=42888, agosto 4, 2003.

Estadística Descriptiva, www.uaq.mx/matemáticas/estadística/xv3.html, junio 9, 2005.

Estrés en el trabajo/www.amerdih.com.mx/Apartados/RH520INTERNACIONAL/Documentos/Extreswork, Junio 27, 2002.

Expansión y empleo, Cómo controlar el estrés en la oficina. www.expansion@empleo.com, agosto 4, 2003.

Hernández Gutiérrez Misael, El Estrés en el Trabajo: un enfoque Sico-Administrativo, www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html, Julio 21, 2003.

MedSpain, Estrés y Trabajo, www.medspain.com/n.3_feb99/stress.htm, julio 21, 2003.

Psicología Científica, Estrés Laboral, Consideraciones, www.psycologia.com/articulos/ar-gonro01_1.htm, Julio 21, 2003

Unamos apuntes. Estrés laboral y su efecto en la productividad, www.unamosapuntes-México, Enero 2, 2005.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2005

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Guadalupe Leonor Lara Pedrero**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Ángel Reta Martínez	Presidente
Dra. Beatriz Castelán García	Vocal
M.A. José Luis Sánchez Ramos	Secretario
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente
M.A. María del Carmen García del Camino Reza	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 1 de agosto de 2005

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez