



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

MERCADO SALGADO, PATRICIA; SALGADO MEJÍA, ROBERTO  
ESTRÉS EN EJECUTIVOS DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS MEXICANAS: UN ENFOQUE  
DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

Estudios Gerenciales, vol. 24, núm. 108, julio-septiembre, 2008, pp. 15-36

Universidad ICESI  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210801>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **ESTRÉS EN EJECUTIVOS DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS MEXICANAS: UN ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

**PATRICIA MERCADO SALGADO**

Doctora en Administración (Organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Licenciada y Maestra en Administración de la misma universidad. Actualmente es líder del Cuerpo Académico Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex). Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. pat\_mersal@yahoo.com

**ROBERTO SALGADO MEJÍA**

Doctor en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana de México, Campus Santa Fe. Contador Público y Maestro en Administración de Empresas por la Facultad de Contaduría y Administración de UNAM. Director de RSM Consultores Corporativo. Especialista en áreas de reingeniería organizacional, planeación estratégica y desarrollo de capital humano. rsalgado@prodigy.net.mx

Fecha de recepción: 24-03-2008

Fecha de corrección: 06-06-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## **RESUMEN**

**Objetivo.** Identificar fuentes de presión (o estresores), manifestaciones de estrés personal y organizacional, así como estrategias de afrontamiento del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, a través del Indicador de Presión en el Trabajo (IPT) para esbozar una propuesta de afrontamiento con enfoque de desarrollo humano organizacional.

**Metodología.** Investigación descriptiva, de diseño no experimental transeccional. La muestra no probabilística se integra de 41 ejecutivos mexicanos. Los datos se recolectaron mediante un instrumento de 111 reactivos durante abril-noviembre 2006. Se hipotetizan altos niveles de

presión, manifestaciones de estrés personal y organizacional, positivas más que negativas, así como uso moderado de estrategias de afrontamiento del estrés; también se supone la relación entre las variables que integran el IPT.

**Resultados.** Los ejecutivos objeto de estudio trabajan en promedio 53 horas a la semana, sin considerar que la carga de trabajo sea fuente de presión, aunque sí la responsabilidad y las dificultades diarias, así como la gran necesidad de reconocimiento y el natural desequilibrio casa-trabajo. Por otro lado, dan poca importancia al clima organizacional y no recurren al soporte social para afrontar el estrés.

**PALABRAS CLAVE**

Estrés laboral, indicador de presión en el trabajo, ejecutivos mexicanos, desarrollo humano organizacional.

**Clasificación JEL:** M120

**ABSTRACT**

*Occupational Stress in Mexican CIO's of Enterprises: on Organizational Human Development Perspective*

**Objective.** To identify sources of pressure, individual differences and effects of stress in Mexican CIO's of enterprises with the Pressure Management Indicator (PMI).

**Method.** Descriptive research, no experimental design, with 41 par-

ticipants. It was used a questionnaire integrated with 111 items using Likert scale.

**Results.** Mexican executives work around 53 hours per week and they do not consider it as a source of pressure. However, they consider personal responsibility, daily hassles, recognition and home/work balance as a cause of it. Evidence shows that Mexican CIO's do not pay attention to organizational climate and do not receive social support as a help to cope work stress.

**KEY WORDS**

Occupational stress, pressure management indicator, mexican CIO's, organizational human development.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas mexicanas viven una época de grandes cambios con ritmos de vida acelerados, gran competencia y mayor demanda de especialización, lo que las orilla a una permanente reformulación de objetivos, metas y estrategias, así como a una dinámica toma de decisiones. Este entorno exige a los ejecutivos mayor autonomía, flexibilidad, iniciativa, seguridad en sí mismos y capacidad para moldearse a situaciones diversas. Las contrariedades y exigencias que cotidianamente deben enfrentar los someten al estrés y sus posibles consecuencias negativas (Rodríguez, Roque y Molerio, 2002).

Estos ejecutivos se caracterizan por ocupar posiciones jerárquicas bien pagadas, tener poder y ostentar prestigio; sus decisiones tienen consecuencias significativas para ellos mismos, los accionistas, los empleados y hasta la comunidad y el país donde se ubica la empresa. Tales decisiones están orientadas a incrementar la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano.

De lo anterior surge la necesidad de investigar a los ejecutivos mexicanos, ya que, hasta el momento, no han sido detectados estudios similares en el contexto azteca. Estas personas enfrentan luchas permanentes para cumplir con las metas y objetivos de la empresa, lo cual los lleva a vivir bajo tensión interna y tomar decisiones de peso en condiciones de incertidumbre, las que pueden repercutir en el ambiente de la propia organización y hasta en el nivel de desempleo del país.

La necesidad de realizar esta investigación se hace más apremiante

al considerar que los altos niveles jerárquicos son el canal para que se pueda permear, en el ámbito de trabajo, una filosofía de vida que sitúe al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico y coherente, al reconocer que además de las ganancias, las empresas también pueden considerar al “ser humano como dotado de todas las potencialidades para su completo desarrollo” (Odriozola, 2000).

Entonces, el problema de esta investigación se plantea como la detección de (1) fuentes de presión (o estresores), (2) manifestaciones de estrés personal y organizacional, así como (3) estrategias de afrontamiento del estrés en ejecutivos mexicanos, reconociendo que éste es un proceso complejo y multivariado, para lo cual se toma el Indicador de Presión en el Trabajo (IPT).

## **I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

### **1.1. El concepto de estrés en el trabajo**

Lazarus y Folkman (1986) consideran al estrés como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada como algo que excede los recursos propios y capacidades de aquella, lo que pone en peligro su bienestar personal. En cuanto al estrés en el trabajo, Li y Shani (1991) lo ven como la interacción entre las características organizacionales que se vuelven amenazadoras para el ser humano, así como la manera en que éstas impactan en la satisfacción general en el trabajo. Para Williams y Cooper (1998) el estrés en el trabajo es un proceso complejo y multivariado; cuando se mide

llega a confundirse con salud psicológica, ansiedad y satisfacción en el trabajo. Llevado al ámbito laboral de los ejecutivos, la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente el ser y el hacer personal, así como a la comunidad laboral, alterando el desarrollo humano desde lo personal, lo familiar y lo organizacional (Canals, 2000).

El estrés tiene dos caras: puede ser un estimulante al crecimiento y el desarrollo, o bien, una variedad de desorden físico y emocional. En una vida laboral llena de tensiones, el estrés puede asociarse a enfermedad, incapacidad y desórdenes psicológicos. Sin embargo, no es difícil inferir que los agitados eventos cotidianos afectan la calidad de vida en el trabajo de quienes prestan sus servicios en cualquier organización (Dohrenwend, 1973).

El estrés laboral no sólo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también para las empresas, traduciéndose en mayor ausentismo, malas relaciones personales, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad y débil concentración, además de una dirección de personal y liderazgo ineficaces, toma de decisiones lenta y propensión a sufrir accidentes, entre otros problemas (Poelmans, 2002).

### **1.2. Teoría interaccionista y modelos sobre el estrés**

Se considera que una persona está en situación estresante, o bajo la influencia de un estresor, cuando debe hacer frente a eventos que le demandan acciones o actitudes que le son difíciles de llevar a cabo (Lazarus y Folkman, 1986). De aquí que

la teoría interaccionista señale que el estrés depende tanto de las demandas del medio, como de los recursos personales para hacerle frente.

Hendrix, Ovalle y Troxler (1985) hipotetizaron un modelo general de estrés laboral sustentado en variables intraorganizacionales (claridad de las metas, conflicto intragrupal, control organizacional y autonomía individual), individuales (locus de control, tolerancia al cambio y asertividad) y extraorganizacionales (relaciones familiares), mismo que comprobaron mediante un análisis de trayectorias con una muestra de 370 empleados del Departamento de Defensa de Estados Unidos.

Salas, Driskell y Hughes (1996) proponen un modelo de cuatro pasos para vincular el estrés con el rendimiento, la efectividad o el desempeño: el medio ambiente genera estresores (1º), los cuales adquieren una connotación positiva o negativa a través del proceso de evaluación (2º); esto conduce a la formación de expectativas de desempeño, mismas que también pueden ser positivas o negativas (3º) y, finalmente, dichas expectativas determinan consecuencias psicológicas, cognitivas, emocionales y sociales (4º).

Williams y Cooper (1998 y 2002) desarrollaron y probaron en una muestra mayor a 20000 sujetos de países de Europa, América Latina y África, el modelo del *Indicador de Presión en el Trabajo* (IPT) conformado por fuentes de presión (estresores), manifestaciones del estrés personal y organizacional, así como estrategias de afrontamiento del estrés (ver Gráfico 1). Este modelo se sustenta en la teoría interaccionista, ya que un

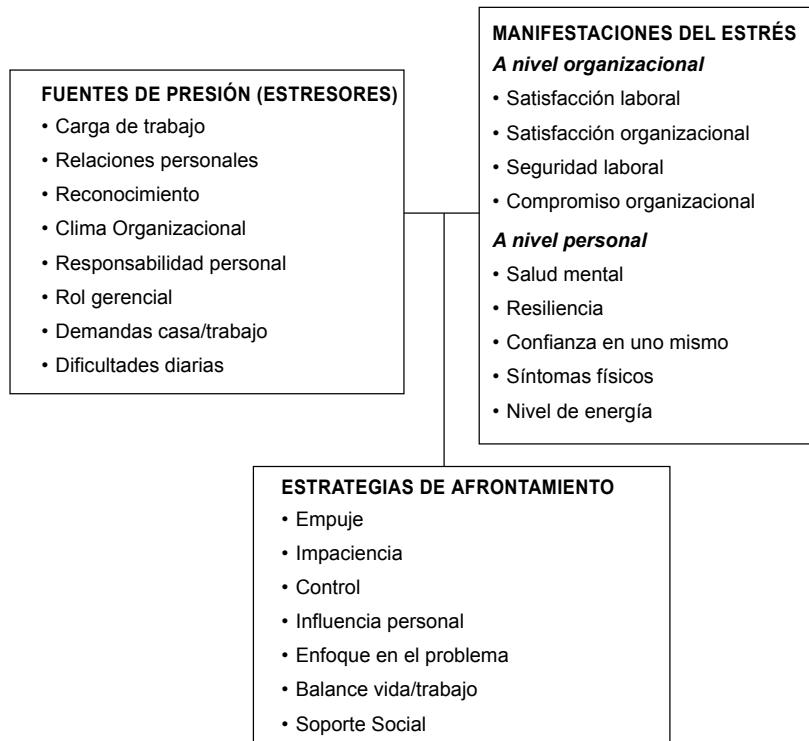
estado de desequilibrio en el sistema de referentes entre la persona y su ambiente, da por resultado un cambio de los niveles normales en cuanto a sentirse bien.

Las **fuentes de presión** pueden aparecer prácticamente en cualquier situación, puesto de trabajo o profesión en que una persona es sometida a presiones a las que no puede ni adaptarse ni responder rápidamente. Lazarus y Folkman (1986) señalan que una situación estresante característica se da cuando están presentes el cambio o la novedad, la falta de información, la incertidumbre y la ambigüedad, entre otros factores.

Cuando se ha vivido en el ambiente de los ejecutivos, es posible detectar estas condiciones en su cotidianidad.

En cuanto a las **manifestaciones del estrés laboral**, la mayoría de las investigaciones asumen que hay una relación lineal entre estrés y resultados (Aldwin, 1994). Es posible que dicha relación no siempre se dé, pudiendo encontrar curvas asintóticas y en forma de "J" para estrés y resultados negativos. También es posible una relación de "U" inversa entre estrés y resultados positivos, similar a lo hallado entre ansiedad y desarrollo.

**Gráfico 1.** Modelo del indicador de presión en el trabajo (IPT)



Fuente: Williams y Cooper (2002)

El IPT divide las manifestaciones del estrés en *organizacionales e individuales*. En cuanto a las primeras están la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en el trabajo y el compromiso organizacional; para las segundas se consideran la salud mental, el grado de resiliencia, la confianza en uno mismo, el bienestar físico y el nivel de energía (Williams y Cooper, 1998).

El tercero y último componente del IPT son las **estrategias de afrontamiento** (o factores moderadores), es decir, las conductas de manejo ante situaciones de estrés (Cooper, 2001), tales como hablar con otros, trabajar más, ejercitarse, una actividad de tiempo libre o enfocarse a la solución de problemas. Newton (1989) anota que las respuestas ante el estrés laboral requieren la implicación activa de los altos niveles jerárquicos de la organización, mediante prácticas de gestión de personal, como la seguridad en el empleo, el salario justo, la información compartida, la delegación de autoridad, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo de habilidades, las oportunidades de ascensos, así como la salud del personal. Éstas pueden reducir el estrés en el trabajo e incrementar el desempeño, sin que represente altos costos. De esto se trata el enfoque de Desarrollo Humano Organizacional.

### 1.3. Enfoque de Desarrollo Humano Organizacional

Frente al psicoanálisis y el conductismo, la filosofía humanista genera una concepción diferente del ser humano, la cual defiende su libertad y su tendencia al desarrollo permanente (González, 2001), con un impulso

natural a actualizar, mantener y mejorar su ser, manifestándolo mediante un quehacer eficaz, honesto y satisfactorio, que pueda dar pleno sentido a su vida y a la de otros.

Sotillo (2000) afirma que hablar de los nuevos paradigmas en las organizaciones tiene su punto de partida en el **humanismo**, lo que implica que en el centro de éstas se encuentran las personas y la forma en que se gestionan, ya que otras ventajas competitivas (tecnología y procesos, por ejemplo) han perdido importancia en esta era del conocimiento (Pfeffer, 1997), recobrando fuerza la cultura y el aprendizaje organizacionales.

Entonces, el **humanismo en las organizaciones** implica que los esfuerzos empresariales den cabida a la posibilidad de crecimiento personal (Levey, 1992). Se escucha cada vez más un respeto hacia el individuo como unidad básica del cambio en las organizaciones (Naisbitt y Aburdene, 1993), lo cual no debe confundirse con el individualismo, en donde únicamente cada quien se preocupa por satisfacer deseos propios.

El ejecutivo no debe perder de vista que cada persona (colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.) es un ser en proceso cuyas potencialidades va actualizando a lo largo de su vida (Plasencia, 1994), y por tanto, no sólo es quien cumple un trabajo y recibe una retribución material por ello. Este es el escenario que las organizaciones deben tomar como eje estratégico para alcanzar el **enfoque humanístico de dirección**, al considerar que a menudo los esfuerzos constructivos se neutralizan porque es el aumento en las ganancias, y no el crecimiento de las personas, lo que

se toma como objetivo principal en las organizaciones (Rogers, 1980).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Hipótesis

- H<sub>1</sub>. Los ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas se enfrentan a altas fuentes de presión, sus manifestaciones personales y organizacionales de estrés son más positivas que negativas y hacen uso marginal de estrategias de afrontamiento del estrés, de acuerdo con el Indicador de Presión en el Trabajo.
- H<sub>2</sub>. Son diferentes los promedios de las fuentes de presión, las manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como las estrategias de afrontamiento del estrés entre una muestra de 41 ejecutivos mexicanos (grupo 1) y una de 4946 empleados ingleses de los sectores público y privado (grupo 2).
- H<sub>3</sub>. Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables que integran las fuentes de presión, las manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como las estrategias de afrontamiento en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, de acuerdo con el Indice de Presión en el Trabajo.

### 2.2. Muestra

La población muestral consta de altos ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas ubicadas en cuatro ciudades del centro de la República Mexicana (Toluca, Puebla, Querétaro y Distrito Federal). Es una muestra no probabilística, integrada por 41 sujetos tipo, tamaño que puede

soportarse estadísticamente al considerar que se trata de una población desconocida si se entiende a la unidad de análisis como altos ejecutivos estresados, lo cual hace suponer que estas poblaciones están representadas por una curva normal (Aron y Aron, 2001); o bien, “en tamaños de muestras de más de 30, muchos estimadores tienen una distribución de frecuencia teórica que posee una figura aproximada a una campana, la cual suele llamarse curva normal” (Davis, 2000, p. 228).

### 2.3. Instrumento de medición

Además de 22 preguntas para identificar datos demográficos y hábitos de salud, el Indice de Presión en el Trabajo se conforma de 111 reactivos que representan las 24 variables y los tres bloques (fuentes de presión, manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como estrategias de afrontamiento). Para estos reactivos se utilizó una escala de medición intervalar tipo Likert, en donde 1=totalmente en desacuerdo y 6=totalmente de acuerdo. Algunos ejemplos son: “a menudo tengo muchas cosas que hacer y muy poco tiempo”, “soy una persona impaciente a quien le es difícil esperar, especialmente a otras personas”, “trato de resolver situaciones de manera objetiva, sin que prevalezca lo emocional”, “en los últimos tres meses me he sentido extremadamente cansado o exhausto”.

La confiabilidad (alpha de Cronbach) obtenida en este estudio (n=41) aparece en la Tabla 1 y expone un comparativo con el estudio de Williams y Cooper (1998) realizado con una muestra de 4946 empleados ingleses de los sectores público y privado.

**Tabla 1.** Confiabilidad Alpha de Cronbach del Índice de Presión en el Trabajo

Bloques	Variables	Mercado y Salgado, 2006 (n1=41)	Williams y Cooper, 1998 (n2=4946)
Fuentes de presión	1. Carga de trabajo (6)	0,67	0,84
	2. Relaciones personales (8)	0,88	0,88
	3. Reconocimiento (4)	0,62	0,85
	4. Clima organizacional (4)	0,74	0,78
	5. Responsabilidad personal (4)	0,83	0,79
	6. Rol gerencial (4)	0,69	0,73
	7. Demandas casa/trabajo (6)	0,75	0,83
	8. Dificultades diarias (4)*	0,41	0,64
Manifestaciones del estrés	9. Satisfacción hacia el trabajo (6)	0,84	0,89
	10. Satisfacción organizacional (6)	0,83	0,83
	11. Seguridad organizacional (5)	0,59	0,77
	12. Compromiso organizacional (5)	0,69	0,75
	13. Salud mental (5)	0,66	0,82
	14. Resiliencia (4)	0,56	0,70
	15. Confianza en uno mismo (3)*	0,29	0,70
	16. Bienestar físico (3)	0,58	0,72
	17. Nivel de energía (4)	0,60	0,79
Estrategias de afrontamiento	18. Empuje (obtención de resultados) (4)	0,50	0,72
	19. Paciencia/impaciencia (5)	0,76	0,80
	20. Grado de control (5)	0,54	0,72
	21. Influencia personal (3)*	0,47	0,71
	22. Enfoque en el problema (6)	0,85	0,80
	23. Equilibrio vida trabajo (4)*	0,45	0,73
	24. Soporte social (3)	0,61	0,80

\* Variables eliminadas por tener coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach menor a 0,5.

Nota: El número entre paréntesis corresponde a los reactivos que integran cada variable.

Fuente: Elaboración propia

Una de las 8 variables de las fuentes de presión obtuvo una baja confiabilidad (dificultades diarias=0,41); una de las 9 manifestaciones de estrés también es baja (confianza en uno mismo=0,29); y, finalmente, 2 de los 7 factores de estrategias de

afrontamiento son menores a 0,50 (influencia personal=0,47 y equilibrio vida trabajo=0,45). Esto hace suponer que aunque se trabajó la traducción-retraducción (inglés-español-inglés) con la supervisión de los autores y comparando su versión española, es

necesario revisar, o eliminar, algunos reactivos que integran dichas variables. Dado que pocas veces se alcanza una medida confiable por completo, Davis (2000, p. 180) afirma que “el estándar para el coeficiente de confiabilidad en el desarrollo de medidas de comportamiento es 0,8 para investigación básica”; Aron y Aron (2001, p. 567) sostienen que “cuando se está construyendo un instrumento debe presentar una confiabilidad de al menos 0,7 y, preferentemente de 0,9”. Puesto que en esta investigación no se cae ni en uno ni en otro caso, se toma el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2006) quienes señalan como 0,5 una fiabilidad media, útil para investigaciones descriptivas. De aquí que en el presente estudio se eliminen cuatro variables: dificultades diarias, confianza en uno mismo, influencia personal y equilibrio vida trabajo.

#### **2.4. Procedimiento**

Aunque se trata de un instrumento autoadministrado, éste se contestó, previa cita, a través de entrevistas individuales. La recolección de datos primarios se realizó entre febrero y abril de 2006, aplicándose una sola vez el instrumento, por lo que se trata de un diseño de investigación transeccional y no experimental, tipo de estudio muy común en investigaciones vinculadas al factor humano en las organizaciones.

#### **2.5. Tratamiento de datos**

A partir de las hipótesis planteadas y las escalas de medición utilizadas, el tratamiento estadístico se llevó a cabo mediante: (1º) cálculo de frecuencias para caracterización de la muestra; (2º) medidas de tendencia central (media y desviación estándar)

para descripción de los niveles de las variables representadas por el IPT; (3º) prueba *t* de Student de una cola utilizando un nivel de significación de 0,05 para detección de diferencias de medias en dos muestras independientes; y (4º) correlación de Pearson para identificación de relaciones significativas entre las variables en estudio.

### **3. RESULTADOS**

El reto de todo investigador es la comunicación efectiva de los resultados que obtiene, con la finalidad de que la alta gerencia (los usuarios de la investigación) los aplique en la resolución de problemas (Bensimon, Polkinghorne, Bauman y Vallejo, 2004). Esto, si se desea que en las organizaciones se den cambios que mejoren la condición humana, hace impostergable el trabajo conjunto entre directivos e investigadores.

#### **3.1. Caracterización de la muestra (aspectos demográficos y hábitos de salud)**

Los 41 sujetos en estudio trabajan de tiempo completo y pertenecen al nivel de la alta gerencia. El 97,6% son hombres y el 2,4% mujeres (una), lo cual es reflejo de que las organizaciones son espacios creados por los hombres y que todavía son pocas las mujeres que ostentan estos puestos.

En cuanto al nivel de estudios, el 51,2% de los entrevistados cuenta con licenciatura, el 46,4% con maestría y sólo el 2,4% (uno) con doctorado. Al reconocer que el administrador efectivo es aquél que genera preguntas, acompaña sus estrategias de enfoques teóricos y maneja información científica (Bensimon *et al.*, 2004), también debe considerarse que dichas

competencias se adquieren o refuerzan con los estudios de posgrado.

Partiendo de que en promedio se concluyen los estudios de licenciatura entre los 22 y los 25 años y en el entendido de que para llegar a puestos directivos debe enfrentarse el desarrollo de una larga carrera profesional dentro de la empresa (a excepción de aquellos casos en donde se es dueño de la misma o hijo de éste), es un resultado esperado que el 22% de los encuestados tenga menos de 40 años, el 36,6% entre 41 y 50 años, el 26,8% entre 51 y 60 años y el 14,6% más de 61 años. Los ejecutivos entrevistados arrojan un promedio de 48,38 años de edad (d.e. 9,99407) con un mínimo de 32 y un máximo de 74. Vale la pena retomar que es en la edad adulta intermedia (entre los 40 y 65 años) cuando la autorrealización puede llegar junto con la madurez y la estabilidad, aun en condiciones de presión y cambio (Papalia, Olds y Feldman, 2001).

Bien se dice en el ambiente de negocios: *time is money*. Parece ser que los ejecutivos lo toman en serio y aunque lo consideran como una medida determinante en la eficacia de la empresa (cumplimiento de objetivos y metas), también lo aplican a su vida personal, ya que el **tiempo que dedican al trabajo**, sin contar las horas de viaje para atender asuntos en destinos fuera de su oficina, asciende, en promedio, a 51,75 horas a la semana (d.e. 6,931), lo que equivale al 30% más de una jornada normal (40 horas). En este sentido, el 85,4% reportó que trabaja entre 41 y 65 horas y el restante 14,6% entre 35 y 40 horas semanales. Como se ha referido, las largas jornadas favorecen el estrés pues supone la existencia de

grandes cargas de trabajo o la falta de algunas competencias, lo que hace propicia la aparición del desequilibrio vida-trabajo.

Sin embargo, parece que los ejecutivos cubren largas jornadas de trabajo más por gusto, por reto, por entrega, por compromiso, que por obligación. El 85,4% que trabaja tiempo extra declaró que lo hace por decisión propia (56,1%) o porque desea terminar el trabajo (29,3%). Aunque el trabajo forja al hombre, lo ennoblecen y contribuye al crecimiento humano (Grimaldi, 2000), ante el escenario descrito, el ejecutivo no está exento de convertir su trabajo en una adicción.

Al analizar lo referente a la **salud física y hábitos de salud**, se detecta que en los tres meses anteriores a la aplicación del cuestionario, el 85% de los ejecutivos no había vivido un evento importante con efecto negativo (por ejemplo, la muerte de un parente cercano, un secuestro o la separación de su pareja) y el 87,7% percibió gozar de buena salud, o al menos sin enfermedad grave. Esto permite concluir que los ejecutivos tienen un alto nivel de tolerancia a lo crítico de los eventos y se apoyan en una buena alimentación y complementos vitamínicos para sustituir el ejercicio, pocas veces practicado por falta de tiempo. Por otro lado, también recurren al consumo de drogas socialmente aceptadas, como son bebidas alcohólicas y tabaco: 8 de cada 10 consumen alcohol y 4 de cada 10 fuman. Finalmente, 9 de cada 10 respondientes afirmaron no haber tenido incapacidad por enfermedad en los tres últimos meses, lo que se traduce en un casi nulo ausentismo laboral.

### **3.2. Descriptivos del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas**

El rol del ejecutivo se caracteriza por enfrentar luchas permanentes para alcanzar los objetivos de la empresa, por tomar decisiones de peso que repercuten en la vida, o muerte, de la organización y hasta reflejan el comportamiento del nivel de empleo y desempleo del país. En otras palabras, la primera responsabilidad de un ejecutivo es ser eficaz y, la segunda, mantener esa eficacia.

Y es precisamente en el mantenimiento de esa eficacia cuando el estrés, como proceso, constituye una amenaza cada vez mayor (Bittel y Ramsey, 1988), pues el éxito de las empresas se sustenta, en parte, en la capacidad, habilidad y bienestar de los ejecutivos.

La descripción de los niveles de fuentes de presión, manifestaciones del estrés personal y organizacional, así como las estrategias de afrontamiento del estrés (los tres bloques del IPT) en ejecutivos mexicanos, se construye, como ya se dijo, a partir de descriptivos de tendencia central (media y desviación estándar) y de diferencia de medias entre lo obtenido en esta investigación ( $n_1=41$ ) y lo reportado por Williams y Cooper (1998) ( $n_2=4946$ ) (ver Tabla 2).

Al interpretar los resultados, se toma como punto de partida los valores mínimo y máximo de la escala de cada variable. Así, si el puntaje obtenido es bajo, la variable se califica como generadora de poca presión, manifestaciones débiles en lo personal y en lo organizacional de estrés o utilización mínima de estrategias de afrontamiento. Por el contrario, si el puntaje

obtenido es alto, las fuentes de presión son notorias, las manifestaciones de estrés son positivas y se recurre más a las estrategias de afrontamiento. Además de lo anterior, la redacción de este apartado se construye recurriendo a los reactivos que conforman cada variable (Ver Gráfico 1).

#### **3.2.1. Fuentes de presión**

Tetrick, Slack y Sinclair (2000) detectaron en un estudio de estrés con dueños de empresas, que entre sus principales fuentes están la carga de trabajo, la ambigüedad y el conflicto del rol, así como los problemas personales. Además, el cambio, la falta de información y la incertidumbre, son factores que determinan el que una situación en el trabajo sea estresante (Lazarus y Folkman, 1986). Por su parte, tanto Chait y Gareis (2000) como Li y Shani (1991) sostienen que cada vez es más aceptado que la sobrecarga de trabajo genera estrés, a lo cual no escapan los ejecutivos.

En este estudio se detectó que la **carga de trabajo** como fuente de presión es mayor para los ejecutivos ( $x=20,79$ ) que para los empleados ( $x=17,30$ ) ( $t=3,6345$ ;  $p\leq 0,05$ ), lo cual pudiera deberse más a la dificultad de las decisiones que se toman que a la cantidad de trabajo, llegando a crear conflicto entre las responsabilidades y las obligaciones que representan el puesto. Ejemplo de lo anterior son las negociaciones sindicales, las fechas límites para la generación de estrategias financieras y de mercado, la presencia de competencia desleal nacional e internacional, así como las dificultades que emanen de las relaciones personales cotidianas, además de la presencia de celos profesionales,

**Tabla 2.** Descriptivos y diferencia de medias

VARIABLE	ESCALA		Mercado y Salgado, 2006 (n1=41)		Williams y Cooper, 1998 (n2=4946)		tcalculada (4985 gl) Sig. 0,05
	Mínimo	Máximo	Media	D.E.	Media	D.E.	
1. Carga de trabajo	6	36	20,79	5,22	17,30	6,13	36345
2. Relaciones personales	8	48	29,44	8,75	25,84	7,34	31223
3. Reconocimiento	4	24	14,37	3,95	12,92	4,56	20297
4. Clima organizacional	4	24	13,05	3,86	13,45	3,74	-0,68
5. Responsabilidad personal	4	24	14,17	4,68	12,17	3,52	36120
6. Rol gerencial	4	24	12,48	4,10	9,16	3,97	53313
7. Demandas casa - trabajo	6	36	17,47	5,81	13,58	5,64	44197
8. Satisfacción hacia el trabajo	6	36	28,18	4,16	22,60	5,39	66123
9. Satisfacción organizacional	6	36	23,69	4,69	19,34	4,65	59649
10. Seguridad organizacional	5	30	18,85	4,27	16,08	3,96	44576
11. Compromiso organizacional	5	30	23,45	3,80	18,80	3,81	77828
12. Salud mental	5	30	22,34	4,11	20,41	5,35	23042
13. Resiliencia	4	24	19,83	2,47	17,47	3,63	41547
14. Bienestar físico	3	18	15,04	3,03	14,81	3,08	0,48
15. Nivel de energía	4	24	17,02	3,52	14,67	4,49	33427
16. Empuje (obtención de resultados)	4	24	20,02	2,56	15,48	3,13	92617
17. Paciencia / Impaciencia	5	30	20,69	4,26	18,49	3,44	40695
18. Grado de control	5	30	20,10	3,51	11,70	2,20	241980
19. Enfoque en el problema	6	36	27,80	4,56	16,99	3,26	210643
20. Soporte social	3	18	9,58	2,83	10,66	2,96	-23275

Fuente: Elaboración propia

robo hormiga<sup>1</sup> y ausentismo, entre otros.

Las **relaciones personales** deben entenderse como qué tan bien se lle-

va uno con quien vive una estrecha relación de trabajo. Para el ejecutivo que busca cumplir con los objetivos personales y organizacionales, es

<sup>1</sup> Por robo hormiga puede entenderse la sustracción de bienes o productos que varios empleados cometan, en pequeñas dosis y con alta frecuencia, llegando a representar pérdidas considerables para la empresa.

vital mantener relaciones sanas. Sin embargo, el resultado obtenido ( $x=29,44$ ) refleja que a los ejecutivos les genera más estrés que al promedio ( $x=25,84$ ) ( $t=3,1223$ ;  $p\leq 0,05$ ) el manejo de estas relaciones. Una estrategia que utilizan hacia sus pares o mandos medios, es la aplicación de altas dosis de indiferencia ante el incumplimiento o desacuerdo, lo que produce mayor estrés en toda la organización y altera la atmósfera de trabajo; además, descargan su presión en el trato con personas ajenas o no involucradas en el problema. Como manifestación de su posición jerárquica, el ejecutivo da órdenes, oye resultados, pero no acostumbra escuchar el punto de vista de los demás, lo cual está alejado del enfoque del Desarrollo Humano Organizacional.

A los ejecutivos les genera presión la necesidad de **reconocimiento** ( $x=14,86$ ), misma que se vincula al progreso potencial de su carrera. Su búsqueda va más allá de lo económico, pues cuando ya se tiene solucionado este aspecto (altos ingresos), su ambición se traduce en el reconocimiento por su éxito hacia el exterior, dándole mayor posicionamiento, mayor poder, más imagen. Tal situación está vinculada tanto al tiempo dedicado a la empresa o al sector, como al fomento de actividades sociales, deportivas y culturales en beneficio de la sociedad, por lo que las insignias conquistadas no provienen necesariamente de la propia empresa, sino de prestigiadas asociaciones empresariales, fundaciones o autoridades gubernamentales.

Resulta interesante señalar que el **clima organizacional**, es decir, la atmósfera o sensación dentro del

lugar del trabajo, les preocupa igual a los directivos ( $x=13,05$ ) que a los demás ( $x=13,45$ ), afirmación que se sustenta al no encontrar diferencia estadísticamente significativa entre ambas muestras. Parece de cuidado que así sea, ya que es en los ejecutivos en quienes recae mayor responsabilidad de mantener un ambiente propicio para la creatividad, el aprendizaje, la productividad y, en general, la calidad de vida en el trabajo. Toro (2000) y Mercado (2002) confirman, mediante estudios realizados sobre clima organizacional tanto en grandes empresas manufactureras como en hospitales y escuelas, que la dimensión que arroja puntajes menos favorables es el apoyo del jefe. Parece que esto ayuda a confirmar lo sabido en cuanto al poco interés que los directivos demuestran hacia el clima organizacional.

Al aceptar la **responsabilidad personal** por las acciones y decisiones de uno mismo, los ejecutivos perciben más presión ( $x=14,17$ ) que los empleados ( $x=12,17$ ) ( $t=3,6120$ ;  $p\leq 0,05$ ), lo cual puede expresarse mediante la necesidad de enfrentar riesgos, lidiar con situaciones ambiguas o delicadas, tomar decisiones importantes con información limitada, o bien, las implicaciones que pueden tener los errores cometidos y que por no reconocerlos se siguen destinando recursos, tanto humanos como materiales y financieros.

Como era de suponerse, el estrés que genera el **rol gerencial** es mayor en los ejecutivos ( $x=12,48$ ) que en los empleados ( $x=9,16$ ) ( $t=5,3313$ ;  $p\leq 0,05$ ). Esto es, estar al frente de la empresa y dirigir a los otros, lo que se convierte en una fuente de estrés

que implica responder por el trabajo de uno mismo y de los demás, o en ocasiones tener que adoptar un rol negativo o hasta poco ético. Sin embargo, este rol gerencial disminuye el estrés cuando realizan viajes de trabajo, cuando están rodeados de personal competente o cuando son vistos como “el jefe”. Parecería que esto último es un manifiesto gesto de cierta superioridad.

Las **demandas casa-trabajo** generan más presión a los ejecutivos ( $x=17,47$ ) que al resto del personal ( $x=13,58$ ) ( $t=4,4197$ ;  $p\leq 0,05$ ), confirmándose con ello la dificultad que tienen para desconectarse de las presiones del trabajo cuando llegan a casa, pero también a la inversa. En este sentido, la ausencia de estabilidad familiar y/o la alta dependencia social representa una seria fuente de estrés.

### **3.2.2. Manifestaciones del estrés**

Al reconocer que la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente al ser y al hacer personal, de la organización y de la comunidad (Canals, 2000), es menester constatarlo mediante las manifestaciones que dicha presión representa para los ejecutivos.

Los ejecutivos perciben mayor **satisfacción hacia el trabajo** ( $x=28,18$ ) que el promedio ( $x=22,60$ ) ( $t=6,6123$ ;  $p\leq 0,05$ ); esto es, se sienten más satisfechos en relación con el tipo de trabajo en términos de tareas y funciones, manifestándolo a través del grado de motivación, las oportunidades de desarrollo personal dentro y fuera de la empresa, así como la manera en que disfrutan su rol.

Muy ligado a lo anterior está la **satisfacción organizacional**, entendida como qué tan satisfechos se encuentran los ejecutivos en cuanto a la estructura organizacional y el modo de trabajar en ella. Como era de esperarse, puesto que son ellos quienes determinan estos importantes factores, su nivel de satisfacción es considerable ( $x=23,69$ ). En otras palabras, están satisfechos con el diseño organizacional, el clima psicológico que generan en la empresa, el estilo de supervisión y la forma en que resuelven los conflictos. Sin embargo, al buscar la sumisión de sus colaboradores, corren el riesgo de generar barreras de comunicación y resistencia al cambio, aunque muchas veces tampoco parece generárselas preocupación alguna.

Es notorio que el grado en que se sienten seguros (**seguridad organizacional**) acerca de la estabilidad de la empresa, no es todo lo que podría suponerse ( $x=18,85$ ). Una posible fuente de inseguridad radica en aspectos externos como la apertura comercial, la política fiscal, la violencia y la corrupción del país. Desde lo interno, preocupa a los dueños de empresas familiares el proceso de sucesión, del cual llega a depender el futuro de su trabajo, el patrimonio familiar y la sobrevivencia de la propia empresa; por ejemplo, debido a la inexistencia de un protocolo familiar, entendido como “un documento escrito que enumera en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa...”, el cual es preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares” (Lozano 2000, p. 56).

Los ejecutivos están más comprometidos (**compromiso organizacional**)

( $x=23,45$ ) que el resto del personal ( $x=18,80$ ) ( $t=7,7828$ ;  $p\leq 0,05$ ), entendiéndose por ello la entrega plena hacia la organización. Sin embargo, cuando no ejercen una delegación de autoridad y tareas, o cuando perciben que su presencia es indispensable y que todo debe pasar por su escritorio, llegan a convertirse en fanáticos y compulsivos del trabajo, hasta el extremo de disfrutar más el trabajo que la vida; están enamorados de su trabajo y del poder que les representa, más que de la vida misma, lo cual los aleja cada vez más de un sano desarrollo humano individual y organizacional.

Acompañado de lo anterior y como reflejo de su **salud mental**, el ejecutivo se percibe contento, satisfecho y complacido ( $x=22,34$ ). Prácticamente nunca se siente desubicado, ni enfrenta la sensación de desconfianza o pánico para salir adelante. Le parece difícil que un evento escape a su control o que sean tantas las cosas que debe atender que pueda llegar a estallar. La pregunta que se hace es: ¿qué o quiénes están fallando?; difícilmente se pregunta: ¿en qué estoy fallando?

La **resiliencia** que presentan los ejecutivos, es decir, su habilidad para recuperar fuerzas o reaccionar ante derrotas o problemas, es alta ( $x=19,83$ ), representada por una gran reserva de energía, así como seguridad y capacidad para identificar y resolver de manera eficiente problemas de trabajo (habilidad de negociación), además de un espíritu positivo orientado a vencer dificultades. Al respecto, Atehortúa (2002) considera a la resiliencia como una competencia caracterizada por siete factores: introspección, independencia, rela-

ción, iniciativa, humor, creatividad y moralidad, todos indispensables en cualquier ser humano, pero más en el ejecutivo que además de ser responsables de su actuar, también lo es de la permanencia, crecimiento y éxito de la empresa.

En lo que respecta al **bienestar físico**, los ejecutivos presentan ligeramente mejores condiciones ( $x=15,04$ ) que los demás ( $x=14,81$ ) ( $t=0,4762$ ,  $p\leq 0,05$ ), las cuales se traducen en que no es frecuente que tengan dificultad para respirar, que les falte el aliento o que tengan mareos; tampoco es común que se les presente algún temblor muscular (tic en el ojo), aunque algunas veces sí tienen sensación de punzadas en el cuerpo.

Para cerrar esta sección se hace referencia al **nivel de energía**, es decir, a la cantidad de vitalidad que alguien tiene antes de sentirse cansado y acabado. Al respecto, los ejecutivos presentan un nivel de energía aceptable ( $x=17,02$ ), aunque no por ello satisfactorio. Manifiestan que algunas veces se sienten cansados, lo cual no incluye el no querer levantarse por la mañana, el que perciban que les faltan fuerzas o que tengan dificultad para dormir. El ejecutivo puede llegar a una baja de energía cuando hay abuso físico. Por ejemplo, después de trabajar entre 10 y 12 horas diarias, asistir a frecuentes y prolongadas reuniones sociales donde parece obligatorio el consumo de alcohol y tabaco.

### **3.2.3. Estrategias de afrontamiento**

Como lo señala Quitmann (1989), la lucha por la vida consiste en superar dificultades, alcanzar metas

y perseguir aspiraciones, lo que en ocasiones hace inevitable que se esté bajo presión interna (estrés), siendo importante identificar los mecanismos moderadores con que se cuenta. Esto es, las características personales (o diferencias individuales) determinan la respuesta que puede darse a las demandas del ambiente.

Cuando se utiliza la **obtención de resultados** como estrategia de afrontamiento, es porque el ejecutivo toma decisiones oportunas para evitar que un problema secundario rebase al problema principal; no deja que el trabajo lo arrolle ( $x=20,02$ ).

En cuanto a su ritmo de vida y su habilidad para salir adelante con cuestiones urgentes (**paciencia/impaciencia**), los ejecutivos manifiestan mayor puntaje ( $x=20,69$ ) que el promedio ( $x=18,49$ ) ( $t=4,0695$ ,  $p\leq 0,05$ ), traducido en que se molestan cuando las cosas no suceden con rapidez, cuando deben hacer largas filas de espera, cuando no pueden terminar a tiempo o cuando esperan a otras personas.

Por el hecho de que la estructura organizacional conlleva poder para las altas posiciones directivas, el **grado de control** sobre las personas y los eventos es mayor ( $x=20,10$ ) al de los demás ( $x=11,70$ ) ( $t=24,1980$ ;  $p\leq 0,05$ ). Ejemplos de mecanismos de control son la evaluación del desempeño del personal y la organización de la agenda de trabajo. Entonces, en la medida en que el ejecutivo identifique su grado de control, tanto interno como externo, estará utilizando un moderador para regular su nivel de estrés.

Los ejecutivos reaccionan al estrés enfocándose a **resolver problemas**,

haciendo planeación y administrando su tiempo ( $x=27,80$ ). Buscan respuestas desde lo objetivo sin que prevalezca lo emocional, utilizan una atención selectiva para detectar aquellos problemas que parecen merecer su tiempo y esfuerzo, lo que equivale a establecer prioridades y delegar tareas, sin hacer de lado el *no actuar hasta haber analizado la situación*.

Finalmente, la ayuda que el ejecutivo busca para discutir problemas o situaciones con otras personas (**sopor-te social**), es moderada y prácticamente igual ( $x=9,38$ ) que al promedio ( $x=10,66$ ), lo que hace suponer una autosuficiencia mal entendida, ya que no es mucho lo que hablan con amigos, ni buscan este tipo de apoyo social y por lo tanto tampoco comparten sus preocupaciones con cualquier persona. Una posible explicación de ello es el grado de confidencialidad con que se manejan los asuntos de la empresa, ya sea en cuanto a la ocupación de mercado, inversiones y liquidez, o bien aspectos laborales vinculados a despidos, nuevas contrataciones y negociaciones sindicales, entre otros.

### 3.3. Correlación entre las variables en estudio

La importancia de identificar las relaciones entre variables (ver Tabla 3), consiste en sustentar predicciones incipientes que ayuden a construir propuestas de manejo del estrés con enfoque de Desarrollo Humano Organizacional.

La relación entre las diferentes **fuentes de presión**, al igual que lo detectado por Williams y Cooper (1998), es positiva y moderadamente

**Tabla 3.** Correlación Pearson entre variables (n=41)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Carga de trabajo	1																		
2. Relaciones personales	0,63** 1																		
3. Reconocimiento	0,44** 0,59** 1																		
4. Clima organizacional	0,46** 0,56** 0,45** 1																		
5. Responsabilidad personal	0,36** 0,50** 0,59** 0,49** 1																		
6. Rol gerencial	0,56** 0,36** 0,41** 0,46** 0,60** 1																		
7. Demandas casa-trabajo	0,67** 0,70** 0,63** 0,67** 0,60** 0,52** 1																		
8. Satisfacción hacia el trabajo	0,09 -0,17 -0,27 -0,18 -0,07 0,11 0,03 1																		
9. Satisfacción organizacional	-0,18 -0,34 -0,33 -0,46** -0,02 0,08 -0,18 0,68** 1																		
10. Seguridad organizacional	-0,19 -0,32 -0,13 -0,33** -0,05 0,01 -0,05 0,55** 0,63** 1																		
11. Compromiso organizacional	-0,01 -0,19 -0,12 -0,26 -0,07 0,05 -0,08 0,72** 0,68** 0,48*** 1																		
12. Salud mental	0,05 -0,19 -0,30 -0,34** -0,33** -0,11 -0,22 -0,11 -0,04 -0,04 0,19 0,15 0,15 0,42** 0,42** 1																		
13. Resiliencia	0,03 -0,11 0,00 -0,22 -0,11 -0,04 -0,04 -0,04 0,04 0,04 0,11 0,12 0,12 -0,06 -0,06 1																		
14. Bienestar físico	-0,20 -0,05 -0,18 -0,21 -0,04 -0,02 -0,08 0,24 0,07 0,11 0,09 0,12 0,12 -0,06 -0,06 1																		
15. Nivel de energía	-0,13 -0,09 -0,08 0,00 0,10 0,08 0,20 0,23 -0,04 0,16 0,09 -0,04 0,07 0,15 -0,07 0,18 -0,06 0,02 1																		
16. Empuje (obtención de resultados)	-0,89 -0,22 -0,04 -0,15 -0,24 -0,32** -0,16 0,09 -0,04 0,07 0,15 -0,07 0,15 -0,07 0,18 -0,06 0,02 1																		
17. Paciencia/Impaciencia	-0,80 0,25 0,13 0,25 -0,04 0,01 0,14 -0,09 -0,19 -0,14 -0,05 -0,49** 0,05 -0,35* 0,24 1																		
18. Grado de control	0,07 -0,23 -0,45** -0,10 -0,36** -0,08 -0,13 0,38** 0,34 0,27 0,20 0,28 0,07 -0,04 -0,13 0,18 0,03 1																		
19. Enfoque en el problema	0,13 -0,05 0,01 -0,33** 0,70 -0,12 0,02 0,13 0,30 0,04 0,38** 0,18 0,59** -0,25 0,16 0,27 -0,10 -0,06 1																		
20. Soporte social	-0,03 -0,19 0,09 0,08 0,18 -0,08 0,09 -0,01 0,08 -0,07 0,17 0,03 0,09 -0,04 0,16 0,19 -0,13 -0,19 0,32*																		

\*p&lt;0,05, \*\*p&lt;0,10

**Fuente:** Elaboración propia

alta. Cuando está presente la carga de trabajo, se hace más complicado desconectarse de éste al llegar a casa ( $r=0,67$ ;  $p\leq0,10$ ), se tensan las relaciones personales ( $r=0,63$ ;  $p\leq0,10$ ) y se acentúa la presión que reviste el rol gerencial ( $r=0,56$ ;  $p\leq0,10$ ). Aunque de manera moderada, la carga de trabajo del jefe llega a afectar el clima organizacional ( $r=0,46$ ;  $p\leq0,10$ ), su nivel de reconocimiento ( $r=0,44$ ;  $p\leq0,10$ ) y su grado de responsabilidad ( $r=0,36$ ;  $p\leq0,10$ ).

Cuando se estudia el estrés desde el Desarrollo Humano Organizacional, las relaciones personales recobran importancia (Canals, 2000). Prueba de ello es que, si se considera que éstas son una fuente de presión, afectan seriamente el equilibrio que el ejecutivo pueda mantener entre su trabajo y su casa ( $r=0,70$ ;  $p\leq0,10$ ), la búsqueda del reconocimiento ( $r=0,59$ ;  $p\leq0,10$ ) y el clima organizacional ( $r=0,56$ ;  $p\leq0,10$ ), sobre todo si se tiene que éste es una construcción social que realizan, tanto directivos como colaboradores (Toro, 2000).

Como ya se dijo, la búsqueda del reconocimiento es una fuente de estrés para el ejecutivo, a tal grado que puede llegar a alterar su equilibrio casa/trabajo ( $r=0,63$ ;  $p\leq0,10$ ) y su sentido de responsabilidad ( $r=0,59$ ;  $p\leq0,10$ ). Cuando el clima organizacional está alterado y se convierte en una fuente de estrés, también complica el equilibrio entre la casa y el trabajo ( $r=0,67$ ;  $p\leq0,10$ ). Convertirse la responsabilidad personal en una fuente de estrés se manifiesta en el rol gerencial ( $r=0,60$ ;  $p\leq0,10$ ) y en el binomio casa-trabajo ( $r=0,60$ ;  $p\leq0,10$ ).

En cuanto a las **manifestaciones del estrés**, aunque Williams y Co-

oper (1998) reportan correlaciones significativas ( $p\leq0,05$ ) entre las variables que integran este bloque, en esta muestra de 41 ejecutivos se identificaron algunas correlaciones solamente. Entre las manifestaciones del estrés organizacional, se detectó que la satisfacción hacia el trabajo se vincula con la satisfacción ( $r=0,68$ ;  $p\leq0,10$ ), la seguridad ( $r=0,55$ ;  $p\leq0,10$ ) y el compromiso organizacionales ( $r=0,72$ ;  $p\leq0,10$ ); por su parte la satisfacción organizacional se relaciona con el compromiso organizacional ( $r=0,68$ ;  $p\leq0,10$ ) y con la seguridad laboral ( $r=0,63$ ;  $p\leq0,10$ ). En cuanto a las manifestaciones del estrés individual, destaca la relación de la resiliencia con el compromiso organizacional ( $r=0,42$ ;  $p\leq0,10$ ) y la salud mental ( $r=0,42$ ;  $p\leq0,10$ ). Así también y como era de esperarse, existe una alta relación positiva entre el bienestar físico y el nivel de energía ( $r=0,70$ ;  $p\leq0,10$ ).

Los resultados al correlacionar las variables de los factores moderadores o las **estrategias de afrontamiento del estrés**, no se asemejan a lo reportado por Williams y Cooper (1998), ya que sólo se detectó un moderado vínculo entre enfocarse al problema y el soporte social ( $r=0,32$ ;  $p\leq0,10$ ). En otras palabras, parece que estas estrategias de afrontamiento actúan de manera independiente.

Finalmente, mientras que Williams y Cooper (1998) obtuvieron correlaciones significativas (aunque bajas) en el 96% de los casos, al relacionar las variables del bloque manifestaciones del estrés (niveles organizacional e individual) con las de los bloques fuentes de presión

y estrategias de afrontamiento, en la presente investigación sucede prácticamente a la inversa: sólo el 9,4% de las posibles relaciones son estadísticamente significativas. Éstas son: satisfacción organizacional ( $r=-0,46$ ;  $p\leq0,10$ ), seguridad organizacional ( $r=-0,33$ ;  $p\leq0,05$ ) y salud mental ( $r=-0,34$ ;  $p\leq0,05$ ) con clima organizacional; compromiso organizacional con enfoque en el problema ( $r=0,38$ ;  $p\leq0,10$ ); salud mental con responsabilidad personal ( $r=-0,33$ ;  $p\leq0,05$ ); satisfacción hacia el trabajo con grado de control ( $r=0,38$ ;  $p\leq0,05$ ); salud mental con paciencia/impaciencia ( $r=-0,49$ ;  $p\leq0,10$ ); resiliencia con enfoque en el problema ( $r=0,59$ ;  $p\leq0,10$ ); y, bienestar físico con paciencia/impaciencia ( $r=-0,35$ ;  $p\leq0,05$ ).

#### **4. ESBOZO DE UNA PROPUESTA DESDE EL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL PARA ENFRENTAR EL ESTRÉS EN EL TRABAJO**

Este apartado se construye a partir de los resultados obtenidos (descriptivos y correlaciones) con la referida muestra de ejecutivos mexicanos de grandes y medianas empresas.

Las organizaciones claman por ejecutivos que funcionen bien, es decir, que tengan capacidad de expresarse, sean competentes, y sobre todo, conscientes de cualquier debilidad personal. Aunque los cambios internos y externos en la organización pueden generar estrés, una de las principales características del ser humano reside en su capacidad para mantener la estabilidad de su ambiente interno, condición indispensable para la vida y el **desarrollo humano**, entendido como “la salud

en todas sus manifestaciones, la promoción del autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima, así como el fomento de las relaciones personales satisfactorias” (Lafarga, 2003).

Las estrategias para hacer frente al estrés en el trabajo con enfoque de desarrollo humano, requieren el involucramiento activo de todos los vinculados a la organización, reconociendo que en muchos casos no llegan a estar claramente delimitadas las fronteras de ésta. Así, los actores participantes van desde dueños y accionistas, ejecutivos y empleados, clientes y proveedores, hasta familiares, amigos y la sociedad en su conjunto. Sin embargo, el ejecutivo es quien puede surgir como agente catalizador en la aceptación e implementación de un programa de desarrollo humano organizacional.

Cualquier programa y proyecto que busque la introyección del Desarrollo Humano Organizacional en ejecutivos y empresas, debe reconocer las relaciones humanas y el vínculo vida-trabajo, lo cual se reflejaría en un mejor clima organizacional. Así, para generar un plan de este tipo, debe partirse de definir claramente quién o quiénes participarán en el programa; asignar un responsable del programa, señalando funciones y períodos; designar el lugar para llevar a cabo la capacitación; evaluar permanentemente el programa, sin olvidar que el reto es convencer a los demás de los beneficios para los cuales fue creado.

#### **5. CONCLUSIONES**

Se acepta la primera hipótesis: los ejecutivos mexicanos enfrentan altos niveles de presión, manifestados a

través de la carga de trabajo, manejo de relaciones personales, necesidad de reconocimiento, responsabilidad, rol gerencial y demandas casa-trabajo. Manifiestan su estrés positivamente a través de la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en la empresa, el compromiso organizacional, la salud mental y la resiliencia, así como su bienestar físico y su nivel de energía. Utilizan como estrategias de afrontamiento el empuje (obtención de resultados), la paciencia/impaciencia, el grado de control y el enfoque en el problema.

En cuanto a la segunda hipótesis, se confirmaron diferencias de medias entre los ejecutivos mexicanos y los empleados ingleses en casi todas las variables, a excepción de dos, confirmándose que para el ejecutivo no representa una presión el clima organizacional y que el soporte social no es utilizado para enfrentar el estrés.

Finalmente, las relaciones estadísticamente significativas (hipótesis 3) permiten confirmar que si bien el estrés afecta en lo individual, la manera en que debe manejarse también tiene que ver con lo organizacional. En la medida en que el ejecutivo ataque sus fuentes de presión, procure un ambiente sano (clima organizacional), dándole importancia a las personas, se estaría acercando al referido enfoque de desarrollo humano organizacional.

Este estudio indica que para futuras investigaciones sobre el tema, es necesario partir de una muestra probabilística que permita el cálculo de un análisis confirmatorio del instrumento del Índice de Presión en el Trabajo, el cual, sostienen sus autores, libera las barreras culturales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldwin, C. M. (1994). Vulnerability and Resilience to Combat Exposure: Can Stress Have Lifelong Effects?. *Psychology and Aging*, 9 (1), 33-40.
- Aron, A. y Aron, E. (2001). *Estadística para psicología* (2<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 82, 47-55. Disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/279/1/matehortuaresilencia.pdf>.
- Bensimon, E., Polkinghorne, D., Bau-  
man, G. y Vallejo, E. (2004). Doing Research that Makes a Difference. *The Journal of Higher Education*, 75 (1), 104-126.
- Bittel, L. y Ramsey, J. (1988). *Encyclopedia del Management: Organización y Administración de Empresas*. Madrid, España: Centrum, D.L.
- Canals, S. (2000). *Estrés y Calidad de Vida Laboral*. Santiago, Chile: Universidad de Chile y Universidad Padre Hurtado, Centro de Desarrollo Infanto Juvenil (Ceril).
- Chait, B. y Gareis, K. (2000). Reduced hours employment: The relationship between difficulty of trade-offs and quality of life. *Work and Occupations*, 27 (2), 168-187.
- Cooper, C. (2001). *Managerial, occupational and organizational stress research*. Hampshire, United Kingdom: Ashgate.
- Davis, D. (2000). *Investigación en Administración para la toma de decisiones* (5<sup>a</sup> ed.). México: Thomson Editores.

- Dohrenwend, B. S. (1973). Social status and responsibility for stressful life events. En C. Spielberger y S. Irwin (Eds.), *Stress and Anxiety* (pp. 25-41). Washington, DC: Hemisphere Publishing Corporation.
- González, M.A. (2001). *El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- Grimaldi, N. (2000). *El trabajo. Comunicación y excomunicación*. Navarra, España: EUNSA (Ediciones Universidad de Navarra, S.A.).
- Hernández, R., Fernández, C., y Bapista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hendrix, W., Ovalle, N. y Troxler, G. (1985). Behavioral and physiological consequences of stress and its antecedent factor. *Journal of Applied Psychology*, 70 (1), 188-201.
- Lafarga, J. (2003, septiembre). El Desarrollo Humano. En Universidad Iberoamericana (organizadores), Simposium Internacional de Desarrollo Humano. Santa Fe, México.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1986) *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Levey, J. (1992). *Calidad mental para ejecutivos*. México: PROMESA
- Li, E. y Shani, A. (1991). Stress Dynamics of Information Systems Managers: A Contingency Model. *Journal of Management Information Systems*, 7 (4), 100-130.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67. Disponible en: [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/235/1/mlozano\\_protoem-familiar.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/235/1/mlozano_protoem-familiar.pdf).
- Mercado, P. (2002). *El compromiso hacia la organización en instituciones de salud de atención a la población abierta*. Tesis Doctoral no publicada, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1993). *Mega Tendencias 2000*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Newton, T.J. (1989). Occupational stress and coping with stress: A critique. *Human Relations*, 42, 441-461.
- Odriozola, C. (2000). *La psicología humanista*. Asociación de Psicoterapia y Crecimiento Personal. España: Centros de Psicoterapia ITACA y JAREIN de San Sebastián y Centro de Psicología Humanista de Málaga. Disponible en [www.ciberpsique.com/modules](http://www.ciberpsique.com/modules).
- Papalia, D., Olds, S. y Feldman, R. (2001). *Desarrollo humano* (8<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1997). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México, D.F.: CECSA.
- Plasencia, M. (1994). *El estudio como proceso cognoscitivo y crecimiento humano*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Poelmans, S. (2002). El estrés, es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea. *Actualidad Empresarial*. Recuperado en Septiembre, 2007, de <http://inspeccionumvi16.iespana.es/inde4570.htm>
- Quitman, H. (1989). *Psicología Humanista*. Barcelona, España: Herder.
- Rodríguez, R., Roque, Y. y Molerio, O. (2002). Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y

- formas de afrontamiento. *Psicología Científica.com*. Recuperado en octubre, 2005, de: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-83-1-estres-laboral-consideraciones-sobre-sus-caracteristicas-y-f.html>
- Rogers, R. (1980). *El poder de la persona*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Salas, E., Driskell, J. y Hughes, S. (1996). Introduction: The study of stress and Human Performance. En J. Driskell y E. Salas (Eds.), *Stress and human performance* (Chap. 1). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sotillo, R. (2000). *Empresas Humanistas Hoy*. Disponible en: <http://www.capitalemocional.com/autor/Rsotillo/humanista.htm>
- Tetrick, L., Slack, K. y Sinclair, R. (2000). A comparison of the stress-strain process for business owners and nonowners: differences in job demands, emotional exhaustion, satisfaction, and social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (4), 464-476.
- Toro, F. (2000). *El Clima organizacional en empresas colombianas*. Colombia: Cincel Editorial.
- Williams, S. y Cooper, L. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 306-321.
- Williams, S. y Cooper, L. (2002) *Managing Workplace Stress*. Great Britain: John Wiley and Sons, Ltd. 