



## Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo\*

Arciniega Arce, Rosa Silvia\*\*

### Resumen

Con la globalización y políticas de fragmentación productiva hay una gran variedad de cambios en las organizaciones que se disponen a competir. En el contexto externo a las organizaciones, los clientes alteran sus preferencias, los proveedores modifican los precios, los competidores aplican nuevas estrategias de productos y servicios. Al interior, los procesos de trabajo necesitan mejoras, se sustituyen maquinarias y equipos, mejoran los patrones de calidad, las personas precisan adquirir conocimientos, habilidades y competencias. En este contexto es de imaginar que diversos factores organizacionales puedan ocasionar estrés en nuestro personal. Sin embargo, poco se atiende al estrés ocasionado por comportamientos “negativos” en el lugar de trabajo. Los objetivos de este artículo son dos: determinar los factores organizacionales asociados a comportamientos colectivos identificados como “negativos” que ocasionan estrés en el trabajo, así como identificar algunas estrategias que adoptan los trabajadores ante estas situaciones. Se realizó una revisión teórica sobre estos temas desde los textos de comportamiento organizacional. Se utilizó como técnica el análisis documental. También se realizó observación directa y se aplicó una encuesta a supervisores del sector manufactura y servicios. Se concluye que es necesario concentrar esfuerzos en el estudio del entorno laboral inmediato y es tarea de la administración de los recursos humanos implementar políticas de protección contra comportamientos “negativos” en el lugar de trabajo.

**Palabras clave:** Estrés en el trabajo, factores organizacionales, comportamientos negativos, estrategias de afrontamiento.

---

Recibido: 02-03-12. Aceptado: 21-10-12

\* Este trabajo forma parte de los productos de la investigación denominada “Cultura organizacional y productividad: formulación de instrumentos teórico-metodológicos para establecer tipologías de cultura organizacional y su correlación con la productividad” realizado con el apoyo del CONACYT.

\*\* Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, CONACYT México. Doctora en Sociología por la UNAM. Maestra en Ciencias Sociales por la FLACSO-Sede México. Profesora de la Maestría en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. e-mail: rsarciniega@yahoo.com.mx.

## **Organizational Factors that Cause Stress on the Job and Strategies for Dealing with Them**

### **Abstract**

With globalization and productive fragmentation policies, there are a great variety of changes in organizations that are willing to compete. Outside the organizations, clients alter their preferences, suppliers modify prices and competitors apply new strategies for goods and services. Inside the organizations, work processes need improvement, machinery and equipment is replaced, quality patterns are improved and people need to acquire knowledge, abilities and competences. In this context, it is easy to imagine that diverse organizational factors can cause stress in the personnel. However, the stress caused by "negative" behavior in the workplace is seldom remedied. The objectives of this article are two: to determine the organizational factors associated with collective behavior identified as "negative" that cause stress in the workplace and identify some strategies that the workers adopt in these situations. A theoretical review of these themes was made using texts about organizational behavior; the technique was documentary analysis. Also, direct observation was carried out and a survey was applied to supervisors in the manufacturing and services sector. Conclusions were that it is necessary to concentrate efforts on studying the immediate work environment, and it is the task of the human resource administration to implement protection policies against "negative" behavior in the workplace.

**Key words:** Stress at work, organizational factors, negative behaviors, confrontation strategies.

### **1. Introducción**

Los objetivos de este artículo son dos: determinar los factores organizacionales que ocasionan estrés profundizando en aquellos asociados a comportamientos colectivos identificados como "negativos" que se presentan en el centro de trabajo, así como identificar algunas estrategias que utilizan los trabajadores ante estas situaciones. En tal sentido se plantean las siguientes interrogantes: ¿qué factores organizacionales se identifican como causas de estrés en el trabajo? y ¿qué estrategias emplean los individuos para afrontarlos?. El artículo se divide en dos partes; en la primera se identifican los principales factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo,

para lo cual se recurre a textos sobre teoría de las organizaciones. En la segunda se identifican y analizan brevemente algunas estrategias utilizadas ante estos factores; lo que los psicólogos organizacionales denominan "coping strategies".

El estrés es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto, a la vez que importante. De manera más común, la tensión se asocia con las restricciones y demandas. Las restricciones son las fuerzas que impiden a los individuos hacer lo que desean. La segunda se refiere a la pérdida de algo deseado. Dos condiciones son necesarias para que una tensión potencial se vuelva una tensión real. Debe ha-

ber incertidumbre sobre el resultado y el resultado debe ser importante (Robbins, 2004).

La característica fundamental del alto estrés es que existe un alto nivel de exigencia sin los recursos adecuados, sean estos de tiempo, de infraestructura, materiales, económicos o personales. El nivel de estrés alto daña la productividad al igual que lo hace el estrés bajo, solamente que en el nivel alto el daño a la salud es mucho mayor. Si hablamos de efectos, la reacción de estrés se da en el cuerpo y es éste en el que recaen las consecuencias. La etapa de agotamiento se da cuando el cuerpo responde de forma crónica ante el estresor y esto lo daña. Algunos síntomas, que si bien no son enfermedades, pueden ser avisos de que algo no anda bien, son: problemas para dormir, sensación de fatiga crónica, aumento en el consumo de tabaco, entre otros.

Se reconocen tres tipos de estrés: estrés personal, estrés en el trabajo y estrés social. Se define el estrés personal como la experiencia subjetiva mediante la cual una persona cree que sus recursos son limitados, insuficientes o poco adecuados para responder a las exigencias. Éste genera un estado de preocupación que causa ansiedad y temor. En particular, *el estrés en el trabajo* se refiere a todos aquellos aspectos del trabajo que generan preocupación excesiva. Aquí se percibe un desequilibrio con la falta de apoyo que ofrece la organización, como un pobre liderazgo, desconocimiento del rol laboral, sobrecarga de trabajo, entre otros. El estrés social se refiere a la percepción que tiene una persona del entorno que la rodea y que considera preocupante o frustrante, por ejemplo, vivir o tra-

bajar en lugares peligrosos, situaciones económicas desfavorables, entre otros (Robbins, 2004).

Es importante identificar los estresores o las causas del estrés. Para manejar el estrés relacionado con el trabajo, se debe entender sus causas, conocidas como estresantes. Existen numerosos factores estresantes en el trabajo y en la vida en general.

En lo cotidiano, cuando se alude al estrés se le vincula al agitado ritmo de vida que marca el trabajo contemporáneo, personas con agendas recargadas, trabajo excesivo, o abrumador (Kortum et al., 2010). Para algunos tiene incluso connotaciones positivas (estar ocupado se convierte en una insignia de honor en especial para las mujeres modernas en un ambiente de crisis económica), pero los especialistas reconocen que puede convertirse en una enfermedad social, si se empiezan a perder amistades, se comienza a descuidar a la familia, o se sufren problemas de salud que pueden ir desde el insomnio, ataques de ansiedad, hasta provocar estrés, "epidemia" que está afectando nuestras relaciones e incluso nuestra salud, lo que estaría deteriorando el bienestar personal, la calidad de vida y objetivos de vida a largo plazo.

Así, es frecuente que a medida que se desempeña un buen trabajo, los resultados exitosos hagan pensar que se puede con más. Es decir, la persona se siente tan entusiasta que agrega más proyectos a su agenda. También es cierto que personas con múltiples responsabilidades, tal como las mujeres que trabajan y con hijos, tengan dificultad para que concilien trabajo y familia, no disponiendo de tiempo libre para ellas mismas. Por si fuera poco, se agregan

malos estilos de vida, basados en comidas rápidas y en la falta de ejercicio, que potenciadas por el sedentarismo, provocan diversos tipos de enfermedad, como la obesidad, diabetes, hipertensión arterial, entre otros. Recientemente, el tecno estrés también es reconocido como estresante especialmente en trabajadores de generaciones anteriores<sup>1</sup>.

Se reconoce que como individuos y como sociedad, se paga un precio elevado por esta "contracción del tiempo" en cuanto a dedicación para las personas y sus familias. Ante tal situación, se encuentran menos saludables, tanto física como mentalmente. Teniendo menos tiempo para placeres personales; lo que hace sentirlos menos satisfechos con la calidad de sus vidas.

En muchos países, el estrés ya se ha considerado como un problema de salud

pública, que afecta la calidad de vida de las personas en diversos ámbitos de su vida. Francia y España, por ejemplo, han ingresado el estrés laboral como un riesgo de trabajo en su legislación<sup>2</sup>. Aunque se ha observado una reducción en las horas de trabajo, los trabajadores se quejan de una mayor intensidad en la carga del mismo; incluso puede ser que se busque el mismo nivel de productividad en menos tiempo (Linares, 2010).

Sin embargo, suele pasarse por alto el estrés vinculado a factores organizacionales más estructurales, y en especial, aquellos que responden a determinados comportamientos "negativos" en el lugar de trabajo. La exposición a situaciones específicas, tales como ostracismo, invalidación, difusión de rumores, entre otros. En el lugar de trabajo no es muy estudiada en nuestros países como lo es en otros<sup>3</sup>.

- 1 Acompañando a esta realidad suelen darse algunos consejos bastante útiles y que solo requieren reflexión y persistencia. Por ejemplo, considerar el tiempo y el esfuerzo, antes de decidir si se puede agregar un objetivo más a la meta esperada; hacer un análisis de los recursos dedicados a los proyectos que se están desarrollando, para no correr el riesgo de generar sobrecarga de trabajo. También se aconseja cambiar el estilo de vida, por ejemplo, dedicar un tiempo para sí mismo, tomar un paseo espontáneo, realizar una terapia de compras o una caminata cotidiana con nuestro perro. Otras recomendaciones son: establecer prioridades, dando a nuestro lado perfeccionista un descanso y separando en una lista diferentes categorías de actividades: no sólo las más urgentes, sino las más agradables de hacer.
- 2 En México, se revisan datos de la STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), se incide en la pertinencia de las condiciones ambientales que imponen una demanda física o emocional a la persona, en particular, los agentes físicos: luz, ventilación, temperatura, vibración y movimiento, ruido, manejo de sustancias químicas peligrosas, como causas que inciden en el estrés y en daño a la salud. No son tratadas, las causas organizacionales que inciden en el estrés. Se insiste entonces en el estudio de los factores físico-ambientales propios del trabajo, y se pasan por alto los elementos organizacionales que causan estrés.
- 3 Leymann, uno de los pioneros en este campo, argumentó contra los factores individuales como antecedentes de la intimidación, especialmente cuando están ligados a problemas de personalidad de la víctima. En su lugar abogó por una perspectiva situacional, donde fueron vistos los factores organizativos relacionados con la cultura organizacional entre las principales causas (Einarsen et al., 2005: 230).

En México el estudio de factores organizacionales que ocasionan estrés en el trabajo ha sido reconocido como tema de investigación en los últimos años, estudiando trabajadores en sectores petrolero y electrónico. Recientemente se aborda el estudio del estrés asociado no solo a cuestiones vinculadas a riesgos de la tarea (Del Pino, 2005) o intensificación del trabajo (González, 2006), sino también a cuestiones relacionadas con factores organizacionales que pueden ocasionar estrés asociado a violencia en el trabajo.

En México el estudio del denominado mobbing es recientemente abordado (Peña y Sánchez, 2007; Montaña, 2008), y ahora se incide en la necesidad de estudiar los factores organizacionales que pueden estar ocasionando el fenómeno, además se propone estudiarlo también en tanto "proceso", pues se considera que está edificado de modo subjetivo, o más bien, intersubjetivo, es decir, está edificado socialmente (Arciniega, 2011). Así, se ha dado respuesta a dónde florece este fenómeno, y los motivos: -asociado a determinada cultura organizacional- (Arciniega, 2011; Sieglin, 2011), pero son pocos los estudios que hayan incluido propuestas de manejo de estos eventos por parte de los afectados y/o médicos.

El estrés puede afectar no solo al desempeño de los individuos y a la producción en la empresa, sino que los efectos perjudiciales del estrés laboral pueden presentarse en el ámbito de la salud de los trabajadores, extendiéndose más allá de la jornada laboral. Empíricamente, no se encara realmente el problema, cuando se trata de explicar el sobre agotamiento y el estrés atendiendo sólo a una mayor intensidad en el trabajo, sin consi-

derar si los efectos se vinculan a particulares comportamientos negativos que responden a otro tipo de factores organizacionales.

El análisis de las fuentes de estrés es muy útil en el momento de ayudar a las personas afectadas. Encontrar los verdaderos motivos que generan preocupación permitirá encontrar las mejores acciones de manejo y solución.

En tal sentido el presente estudio se basa en la revisión teórica de estos temas, apoyada en textos de comportamiento organizacional y psicología organizacional. Asimismo, se rescatan las respuestas encontradas en muestras de personal en algunas investigaciones (Hogh y Dofradottir, 2001; y Fondevila, 2008). Se utiliza como técnica el análisis documental, pero también la observación directa, con preguntas dirigidas a supervisores de dos empresas manufactureras, así como a directivos de mando medio de dos organizaciones de servicios (salud y educación) del estado de México.

Se realiza un estudio de tipo cualitativo sobre los factores organizacionales que influyen en el estrés en el trabajo. Se emprende una investigación exploratoria aplicada a 50 personas, supervisores y directivos de mando medio de empresas manufactureras grandes (giro automotriz y autopartes, química) y organizaciones vinculadas a servicios de salud y educación del Estado de México, región Toluca-Lerma, en las que se solicitó la identificación de los factores organizacionales causantes de estrés en el trabajo. La técnica utilizada para recoger información fue un cuestionario que incluyen información sobre los factores organizacionales vinculados al estrés en el trabajo: 1) la es-

estructura organizativa (burocrática, horizontal y en red) y, 2) la organización del trabajo vinculadas a la tarea (work Overload, low task control): rol laboral ambiguo, sobrecarga de trabajo, jornada de trabajo, ritmo de trabajo, inseguridad laboral, y las vinculadas a demandas interpersonales (teams vs harassment and incivility): el grupo de trabajo, cohesión de grupo, apoyo del grupo, conflictos dentro y entre el grupo, alianzas y encubrimientos (Linares, 2010; Robbins, 2004 y McShane y Von Glinow, 2009). Del cuestionario se pasa a entrevistas semi estructuradas donde se discute los principales rasgos de factores organizacionales, incidiendo en aquellos identificados como "comportamientos negativos" así como algunas de las estrategias que emplean sus organizaciones para afrontar este problema. Finalmente, interesan las estrategias que utilizan los trabajadores ante estas situaciones. Para cumplir el segundo objetivo de este artículo, se analizaron estudios teóricos y empíricos sobre estrategias de los trabajadores, a partir de revistas especializadas.

## **2. Factores organizacionales que influyen en el estrés en el trabajo**

Los problemas del trabajo y las relaciones laborales son objeto de estudio de varias disciplinas (sociología de las organizaciones, economía del trabajo, psicología organizacional, entre otros). Existe consenso en reconocer como hecho fundacional las investigaciones del equipo de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la empresa Western Electric, entre 1927 y 1939. Ellos descubren la impor-

tancia de la dimensión colectiva, la presencia de grupos y de relaciones informales, en las situaciones de trabajo. Es decir, muestran la importancia de las personas y los grupos dentro de la organización, y concluyen que son buenos tanto para las personas como para las organizaciones, finalmente todos los seres humanos se comportan dentro de grupos sociales.

La fuerza de este tipo de relaciones ha sido reconocida desde entonces a través de décadas, existiendo abundante literatura al respecto, la misma retoma hoy mayor fuerza ante el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventajas competitivas vinculadas a conocimiento, experiencia y habilidades cognitivas en industrias altamente competitivas, que apuntan a logros y satisfacción de clientes, como a sistemas de trabajo altamente participativos y comprometidos. Ello lleva a prestar atención al sistema de prácticas de grupos más que prestar atención a individualidades, ya que los grupos de trabajo juegan un importante rol en el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones, especialmente aquellas dedicadas a investigación y desarrollo o fabricación de alta tecnología, ofrecimiento de productos de alta calidad y servicios, lo que orienta a fomentar el trabajo en equipo y los objetivos del equipo y el valor de la confianza, mismo que se explora por parte de los investigadores al considerarse como un factor determinante en el rendimiento de las firmas.

Claramente la confianza y las buenas relaciones entre los miembros de la organización son activos intangibles de las organizaciones, lo que pone de mani-

fiesto la importancia de la función de recursos humanos en el desarrollo y fomento de las relaciones grupales y organizacionales. Probablemente, el capital humano de estas organizaciones representa el recurso más importante para garantizar la competitividad de las organizaciones en un mercado local, regional, nacional o incluso mundial. Por lo tanto, junto con el valor de la confianza, se analiza la supuesta inclusión y apoyo social, así como productividad en el trabajo.

Las nuevas empresas competitivas se establecen por equipos, en lugar de individuos. Vínculos entre equipos empresariales ante la amplia flexibilidad y envergadura de las nuevas tareas, han sido reconocidos como factores importantes para mejorar el rendimiento de las organizaciones. En países recientemente industrializados también este factor grupal es importante si se trata de lograr un eslabón cualitativamente diferente y superior de competencia de productos y servicios con mayor valor agregado.

Hackman (1993) revisa los efectos de los grupos organizacionales en las creencias, actitudes y comportamientos de sus miembros. Considera que estos efectos tienen tres diferentes bases: a) *estímulos ambientales* que impregnan la configuración y el campo de acción del grupo y que afectan a todos los miembros de un grupo determinado, b) *estímulos discrecionales*

que los miembros se proporcionan uno al otro selectivamente, dependiendo de lo que cada uno de ellos en tanto individuos dicen y hacen concretamente, y, c) la estructura de las *normas explícitas e implícitas de grupo* y los modos en que los grupos imponen la adhesión a ellos. El autor presta especial atención a las condiciones en las que se presentan corrientes de influencia en dirección opuesta, es decir, cuando los individuos tienen éxito en cambiar la estructura y la dinámica de los grupos de los cuales son miembros. Su estudio concluye con una discusión de las implicaciones de estos comportamientos en la salud y el rendimiento de los miembros de los grupos a largo plazo. La realidad organizacional no es tan simple, los comportamientos individuales son poderosamente afectados por los grupos, a veces para bien, a veces no.

Atendiendo específicamente a los *factores organizacionales* vinculados al estrés en el trabajo se reconocen los siguientes, tal como se indica en el Cuadro 1<sup>4</sup>.

Los factores que se vinculan a organización del trabajo se pueden subdividir en factores vinculados a la tarea (1 al 5) y factores vinculados a demandas interpersonales (6 al 11).

En cuanto a la cohesión de grupo que se refiere al nivel de unión, compromiso e intimidad que mantiene a un grupo unido, el nivel de cohesión dependerá de

4 Linares (2010) comienza el diagnóstico del estrés según la fuente, es decir, el factor que lo origina. Distingue entre estresores físicos y organizacionales. No sólo los agentes físicos tienen repercusiones sobre la salud, sino también algunas características de las organizaciones. La interacción que viene desde la forma en que está organizada la empresa, sus políticas, valores y en general la gente que ahí labora, forma parte de la cultura organizacional y tiene influencia en cada uno de los miembros.

**Cuadro 1**  
**Factores organizacionales vinculados al estrés en el trabajo**

I. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	II. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
1) Estructura burocrática 2) Estructura horizontal 3) Estructura de red	Vinculadas a la tarea (work Overload, low task control);  1) Rol laboral ambiguo 2) Sobrecarga de trabajo 3) Jornada de trabajo 4) Ritmo de trabajo 5) Inseguridad laboral  Vinculadas a demandas interpersonales (teams vs harassment and incivility), 6) El grupo de trabajo 7) Cohesión de grupo 8) Apoyo del grupo 9) Conflictos dentro del grupo 10) Conflicto entre los grupos 11) Alianzas y encubrimientos

Fuente: Elaboración propia, en base a Linares, (2010), Robbins, (2004) y McShane y Von Glinow (2009).

alguna de las siguientes situaciones: Si el grupo está unido solo por las formalidades del trabajo se cuenta con poca cohesión, pues este solo se preocupará por el trabajo, no así por el bienestar de los miembros. Sin embargo, si el grupo tiene una mejor relación dentro y fuera del trabajo, la cohesión es más fuerte.

Pensando en términos positivos, si un grupo de trabajo se cohesionan de manera adecuada puede funcionar como un equipo auto dirigido, los miembros tienen una buena claridad de metas y se apoyan mutuamente para el desarrollo de las actividades de trabajo. Este tipo de grupos se forman mediante el trabajo constante y sobre todo con la adecuada supervisión, que ofrece apoyo y gestiona de forma efectiva el conflicto. La característica de grupos con alta cohesión es que, si se evalúa el rendimiento de cada uno de sus

integrantes, se verá que existe similitud en el nivel de desempeño; es decir, nadie está haciendo más trabajo que otros. Sin embargo, en los grupos divididos se observa que algunos de los miembros trabajan mucho mientras que otros tienen un desempeño mucho más bajo que el promedio. Esto significaría que la distribución de tareas no es la misma y ello puede dar origen a conflictos en el grupo.

Debido a que la convivencia con otras personas genera diferencias de opinión, es inevitable que surjan conflictos entre los compañeros de trabajo. Se distinguen conflictos dentro del grupo por conflicto de roles (consiste en que dos o más funciones son designadas a una misma persona pero que tienen incompatibilidades entre sí); conflicto de asuntos (ocurre cuando el desacuerdo para dar solución a un problema se convierte en

conflicto); el desacuerdo puede estar generado porque cada miembro del equipo ve el problema de modo distinto, de acuerdo con su experiencia, sus valores y sus habilidades. El desacuerdo en realidad no es lo que genera el conflicto, sino los afectos asociados con el desacuerdo. Una persona puede sentirse desvalorada y enojada porque se ha criticado su forma de brindar una solución. El conflicto de interacción, sucede cuando, ante un fracaso en el desempeño del grupo, una parte culpa a otra. Es decir, se pierde la cohesión y no todos se asumen como responsables del fracaso.

La gestión del conflicto siempre es delicada pues no es fácil poner de acuerdo a personas que han involucrado los afectos. Lo que si se puede lograr es aprender que una crítica puede ser válida o no, sin que ésta afecte la seguridad o la autoestima, tanto a nivel individual como grupal. Una adecuada gestión del conflicto genera grupos de trabajo más resistentes, maduros y productivos, en cambio, una gestión ineficaz puede agravar el conflicto.

Si se considera un conflicto entre los grupos, también la diferencia entre intereses de grupo es inevitable dentro y fuera de las organizaciones. Cuando un grupo depende de otro es más probable que se genere un conflicto<sup>5</sup>. Generalmente los conflictos grupales se deben a la restricción de recursos o a la ambigüedad en los procesos en los sectores de manufactura.

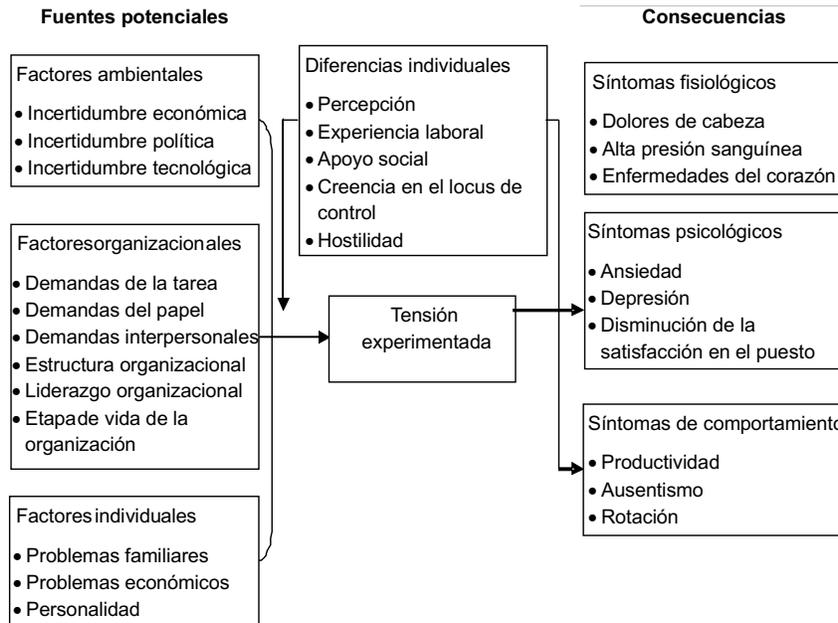
Siguiendo a Linares (2010), las alianzas y encubrimientos son otros factores organizacionales de estrés en el trabajo. Las alianzas son otro fenómeno conflictivo en los grupos y se dan cuando se trata de perjudicar a un miembro del equipo o a varios de ellos. Una forma de conflicto se desarrolla cuando dentro del grupo se forman subgrupos que tienen intereses diferentes a las metas comunes del equipo original. Existen diversas razones por las que las personas deciden no integrarse de forma sana en los equipos. Podría ir desde intereses de desarrollo personal-individual hasta sentimientos negativos, como la envidia hacia otros miembros. Ello produce una competencia desleal y perjudicial para el desempeño. No es fácil detectar este tipo de actitudes, pues una característica de las alianzas es que son ocultas; es decir, la rivalidad no se enseña de forma manifiesta y, por lo tanto, no se le puede abordar de frente.

Además de la afectación en el desempeño del trabajo, los síntomas más frecuentes son el distanciamiento entre los miembros del equipo y los rumores que desacreditan a los compañeros de trabajo.

Atendiendo al especialista en comportamiento organizacional Robbins (2004) se presentan los siguientes factores que causan el estrés en el trabajo. Su modelo que se muestra en el Diagrama 1, identifica tres grupos de factores que actúan como fuentes potenciales de estrés:

5 Pensemos por ejemplo, en un grupo del área logística en una empresa de transporte. Las rutas están programadas y los camiones son abastecidos para salir en tres horas. El problema surge cuando el departamento de cobranza no tiene hechas las facturas que los choferes deben llevar y se retrasa la entrega.

**Diagrama 1**  
**Modelo de la tensión**



Fuente: Robbins (2004: 655).

- Individuales
- Ambientales
- Organizacionales

Con respecto a los factores organizacionales, Robbins (2004) presenta cinco categorías: a) las demandas de la tarea, b) las demandas de papel, c) las demandas interpersonales, d) la estructura organizacional y, e) el estilo de liderazgo.

a) Las demandas de la tarea:

Son factores relacionados estrictamente 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; entre los que se pueden mencionar se encuentran: tipos de trabajo que se caracterizan por ta-

reas repetitivas, con altas demandas de atención, que implican una alta concentración por parte del trabajador y con poco control sobre las actividades realizadas que pueden ocasionar estrés, de igual forma las líneas de ensamble pueden ejercer presión en la gente cuando su velocidad se percibe como excesiva. Se reconoce que mientras más interdependencia haya entre las tareas de una persona y las tareas de otros, habrá más tensión potencial.

Por otro lado, la autonomía tiende a disminuir la tensión. Otro ejemplo, pueden ser las presiones de evitar errores o terminar tareas en un periodo limitado de tiempo, la carga excesiva de trabajo, entre otros. Se afirma que principalmente en el área de la electrónica y con la nueva mo-

dernización industrial, los trabajadores enfrentan nuevas condiciones laborales que modifican las demandas de desempeño, de un plano predominantemente físico a actividades que imponen al sujeto una mayor carga de trabajo mental<sup>6</sup>.

b) Las demandas de papel:

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. Por ejemplo, la carga de trabajo mental se relaciona con un gran énfasis en la evaluación y cuantificación de la carga de trabajo mental en varias áreas, principalmente en la industria de la aviación.

c) 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. Sin embargo, puede existir carencia de apoyo social por otros motivos organizacionales. Existen trabajadores expuestos a comportamientos negativos, por razones muy particulares.

Se han desarrollado estudios mostrando la asociación de estos comportamientos con una determinada cultura organizacional. Así, de acuerdo con Salin, citado por Sieglin (2001), se considera que los factores que posibilitan este tipo de comportamientos responden a una determinada cultura organizacional; si se pregunta por los factores motivantes, identifica entre ellos a la lucha por el poder, las políticas del lugar, la competitividad generalizada en la organización.

Así, actitudes individuales que dan respuesta a la demanda de tareas, demandas de papel, se enfrentan a demandas interpersonales, la estructura o estilo de liderazgo y de colegas que mantienen conductas tradicionales (simulación, nepotismo, en medio de relaciones sociales bastante politizadas tal como movimiento de personas solo atendiendo a intereses personales y/o políticos). Fácilmente se desencadena el denominado mobbing, por ciertos acontecimientos que elevan los niveles de estrés en la organización, generan inconformidad y/o preocupación, elevan la irritabilidad individual y colectiva y por ende la disposición violenta (Sieglin, 2011).

d) 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.

6 Véase González Muñoz (2006).

e) El estilo de liderazgo organizacional:

Representa el estilo gerencial o de directivos de la organización. Algunos de ellos crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad.

Desde la teoría organizacional se distinguen líderes desde transformacionales hasta autocráticos, los mismos responden a una determinada cultura organizacional. Se identifican comportamientos de liderazgo que van desde amplia delegación hasta amplia concentración de poder, o bien desde el clásico "dejar hacer, dejar pasar..." hasta autoritarismos con acciones directas de afectación de determinados trabajadores, con situaciones específicas que responden a actos negativos en el lugar de trabajo.

Cuando se alude a los "estresores"; es decir a las causas del estrés, los textos de comportamiento organizacional son específicos. Atendiendo a McShane and Von Glinow (2009) son de tres tipos: 1) sobrecarga de trabajo, 2) bajo control de la tarea, 3) acoso y actos inciviles.

#### 1) Sobrecarga de trabajo

Trabajar más horas y más intensamente durante la semana de trabajo, o más horas de las que se pueden hacer frente razonablemente, ocasiona estrés

en el trabajo, aún con el apoyo de la tecnología. Esta sobrecarga de trabajo es también la principal causa de conflictos con la familia.

Algunos autores sugieren que la creciente carga de trabajo es causada por la globalización y sus demandas de mayor eficiencia de trabajo. Una segunda causa, según un estudio reciente, es que muchas personas se ven envueltos en el consumismo; quieren comprar más bienes y servicios, que requiere más ingresos a través de más horas de trabajo. Una tercera razón, llamada "ideal worker norm", es que los profesionales exitosos esperan tanto de ellos mismos como de los otros, que trabajan más horas de las jornada normal de trabajo<sup>7</sup>.

#### 2) Bajo control de la tarea

Tiene que ver con la carga de responsabilidad que debe llevar el trabajador. Entrenadores de deportes están bajo enorme presión para ganar juegos (alta responsabilidad), pero tienen poco control sobre lo que sucede en el campo de juego (bajo control de tareas); el caso de líderes de trabajo en equipos (alta responsabilidad) pero tienen poco control trabajando con miembros demasiado individualistas (bajo control de tareas); otro ejemplo se encuentran en procedimientos

7 Para muchos, trabajar más allá de la semana laboral normal es una insignia de honor, un símbolo de la capacidad para realizar tareas por encima de otros. A lo largo de Asia, muchos profesionales trabajan muchas horas de jornada y ello resulta en una insignia de honor. Para algunos, es un honor de corta duración. De acuerdo al Gobierno japonés, los empleados que trabajan más de 80 horas extraordinarias al mes tienen un riesgo significativamente mayor de *karoshi*-muerte por exceso de trabajo. En China, los medios de comunicación ahora están utilizando el término *guolaosi* (muerte por exceso de trabajo) para describir esta inquietante tendencia. Largas o muchas horas de trabajo y pobre estilo de vida se identificaron como factores de más corta esperanza de vida (McShane y Von Glinow, 2009:81).

tos standard difíciles de cambiar que no permiten un mejor control sobre las operaciones, entre otros.

### 3) Acoso y actos inciviles

Los textos organizacionales reconocen que una de las fuentes de crecimiento más rápido de estrés del trabajo es el acoso psicológico. Esta definición cubre un amplio panorama de comportamientos, comprende conductas repetidas de hostilidad, desde amenazas y comentarios verbales, hasta acciones y gestos más sutiles -pero persistentes-, que afectan a la dignidad o integridad psíquica o física de un empleado y que resultan en un entorno de trabajo perjudicial para el empleado (McShane y Von Glinow, 2009:80).

Patrones de comportamiento negativo del liderazgo podrían ser hechos anodinos tales establecer presiones que no son reales para que sean desempeñadas a corto plazo, imponer controles excesivamente fuertes, no apoyar en pago de horas extras, no asignación de ninguna responsabilidad colegiada.

Atendiendo a Leymann citado por Einarsen et al. (2005), la conjunción de estas "nimiedades", si son frecuentes y se prolongan en un determinado tiempo, no sólo vuelven a la persona más vulnerable, sino que conforman parte del denomina-

do fenómeno del mobbing en tanto proceso; que puede responder a comportamientos y actitudes conscientes o no de parte de quienes lo practican y/o promueven<sup>8</sup>. La literatura reconoce que los actos negativos pueden provenir de una persona en posición jerárquica superior en la organización. Alternativamente, la fuente de actos negativos puede ser más informal, como en situaciones donde se involucran grupos de colegas.

Este fenómeno adquiere patrones similares en el nivel internacional o en los diferentes países, pero se le percibe de diferentes modos según las culturas. Atendiendo a Fondevila (2008), en México el tipo de acoso laboral más extendido es el *ostracismo*, o congelamiento: ignorar y "hacerle el vacío" a la víctima, y según este autor, es percibido de diferentes modos conforme la posición socioeconómica del afectado. Este autor considera que los sectores de escasos recursos lo perciben como una manera de discriminación social. Realiza su estudio con empleados de 15 instituciones públicas de México. Elige instituciones públicas y no instituciones privadas o empresas debido a que el congelamiento aparece -sobre todo- cuando resulta imposible echar al empleado de manera directa debido a

8 Afirma el autor que se trata de un gradual proceso en evolución (Leymann citado por Einarsen et al. (2005); Zapf y Gross, 2001). Durante las primeras fases del proceso, los "objetivos" (las personas afectadas) normalmente se someten a comportamientos que son difíciles de detectar debido a su naturaleza indirecta y discreta (Einarsen et al., 2005). Progresivamente aparecen actos agresivos más directos. Las víctimas son claramente aisladas y evitadas. Los efectos estigmatizantes de estas actividades y su creciente frecuencia e intensidad, normalmente hacen que las víctimas sean cada vez menos capaces de afrontar las tareas diarias y/o las necesidades de cooperación en las tareas cotidianas, convirtiéndose frecuentemente en seres más vulnerables y en "objetivos" que merecen atención (Einarsen et al., 2005).

que tiene un contrato garantizado por el sindicato, o porque no hay motivo alguno real para justificar su expulsión. En el ámbito de la empresa privada es mucho más sencillo rescindir el contrato laboral de un empleado. Esto evita -en la mayor parte de los casos- la necesidad "estructural" del mobbing. Así, propone analizar detalladamente patrones de percepción de este fenómeno, y las estrategias de comportamiento para resistirlo o evitarlo<sup>9</sup>.

Se trata de un estilo de relación bastante particular que involucra relaciones verticales y horizontales. Congelamiento significa que el empleador, directivo o jefe superior sencillamente deja sin asignar tareas específicas al empleado. Lenta o abruptamente le reduce actividades al empleado hasta que la persona se encuentra prácticamente sin nada que hacer en el trabajo. Ignorar al otro cuando habla o cuando hace una pregunta, un reclamo, un pedido y demás.

Agresiones de tipo pasivo que involucra son: la no contestación a solicitudes de participación por vía oral o escrita, el no saludo, la no adjudicación de cargos y hasta tareas, la "desaparición" de compañeros de trabajo ya que todos andan "muy ocupados", entre otros, responden a la especificidad de este tipo de comportamientos. Esto puede responder a varias propuestas:

- Una manera de castigo informal o indirectamente, al deseo consciente o no

de excluir de modo definitivo al empleado del sistema de producción laboral de la institución.

- Permite fijar límites a la esfera de acción del empleado.
- El congelamiento también es un procedimiento usado para hacer saber al otro que no pertenece al mismo grupo social y que -por lo tanto- el trato no puede ser directo, ni abierto.
- El silencio como falta de respuesta, distanciamiento, como "vacío" al intento de comunicación del otro, es una situación que no se compara con falta de organización de la zona inmediata de trabajo, mala organización del tiempo y recarga de actividades o mala comunicación. Es una manera de comportamiento social culturalmente muy extendida entre grupos sociales en algunas organizaciones. Así, sin necesidad del desgaste de un conflicto abierto, el congelamiento de tareas resulta poco costoso como mecanismo de exclusión.

Aparte del congelamiento directo, hay otras maneras de congelar indirectamente las actividades de los empleados o sus actividades en la institución. Entre ellas, apartarlo de reuniones de capacitación, o bien de reuniones de grupo (otro modo de exclusión es no convocarlo o no avisarle de ciertas reuniones grupales ejecutivas, donde por ejemplo se toman decisiones importantes); también apar-

9 Otros autores, consideran que existe un muestrario de comportamientos que tienen que ver con el ostracismo pero también con otros comportamientos, tal como degradar personal o profesionalmente, antes de llegar finalmente al mobbing, y que se aplica con iguales efectos destructivos en personal de muy alto nivel (Montaño, 2008; Sieglin, 2011; Arciniega, 2011).

tarlo de comunicaciones grupales, (queda la marginación de las reuniones donde se informa de las decisiones que afectan la vida del grupo o de los empleados en general, este tipo de reuniones son particularmente delicadas porque al no contar con dicha información, se afecta directamente el comportamiento del empleado excluido).

El vacío al intento de comunicación del otro, ya es una forma de comunicación en la cual, el "otro" se vuelve invisible porque de hecho no existe para ese grupo social o no se le va a brindar la credencial de pertenencia. Uno de los puntos a reconocer es que no se procesa abierta y directamente con la contraparte, los diferentes grupos sociales han desarrollado mecanismos de relación muy particulares que debieran profundizarse en su estudio<sup>10</sup>.

Asimismo, hay que entender que el congelamiento es incommunicable institucionalmente, no puede ser canalizado en un formato de quejas tradicionales, solo se puede transmitir en la solidaridad del

grupo más cercano. Para sobrellevar estos factores organizacionales pueden ayudar rasgos de la personalidad. Pero también hay que considerar las posibles medidas para contrarrestar los efectos de los comportamientos negativos en las prácticas laborales cotidianas, pueden aportarse políticas específicas en el lugar de trabajo. Por otro lado, terapéuticamente, dependiendo de la identificación de las fuentes de estrés, es que se plantea la necesidad de efectivas estrategias para afrontar mejor el estrés en el trabajo<sup>11</sup>.

### 3. Estrategias de manejo del estrés en el trabajo

Las estrategias de manejo o estrategias de solución del estrés en el trabajo involucra el estudio del proceso de afrontamiento al fenómeno, el que ha sido ampliamente estudiado en los últimos treinta años, como diversas revisiones o reseñas lo muestran (Hogh y Dofradottir, 2001).

10 "La falta de formalidad que priva en las relaciones sociales en México tienen su importancia, no solo por su frecuencia en las organizaciones laborales, sino porque ello entraña la falta de mecanismos formales para administrar el proceso organizacional. Todo es resuelto mediante la relación personal" (Fondevila, 2008: 315).

11 Las personas tienen diferentes experiencias de estrés aún cuando están expuestas al mismo estresante debido a las características personales únicas. Una razón es que tienen niveles diferentes de umbral de resistencia al estresante. La personalidad es la combinación del temperamento; es decir, son los rasgos que traemos genéticamente heredados y el carácter, que son las actitudes que aprendemos a lo largo de la vida. Estos rasgos son difíciles de cambiar, sin embargo, se pueden desarrollar diversas estrategias para modificar algunas de las formas de ver el mundo que no son positivas y que tal vez hemos aprendido de nuestros padres, la escuela y de las personas significativas en nuestra vida. A este nivel, estrategias de manejo del estrés personal, pueden ser, por ejemplo, ser más optimista a través del pensamiento positivo y del cuidado de la salud. 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.

Muchas de estas estrategias son bastante conocidas. Así, como estrategias para manejar el estrés laboral por motivo de sobre carga de trabajo se propone: 1) organización de la zona inmediata de trabajo; 2) organización del tiempo; 3) aclarando el rol; 4) creatividad en el trabajo; 5) mejorando la comunicación<sup>12</sup>.

En los textos de comportamiento organizacional (Robbins, 2004 y Linares, 2010) se señalan varias estrategias para manejar el estrés en el trabajo que pueden ser organizadas en cinco categorías: a) remover al estresor, b) retirarse ante el estresor, c) cambiar la percepción frente al estresor, d) controlar las consecuencias del estrés y e) buscar/recibir apoyo social:

a) Remover el estresor: más que adaptación se trata de deshacerse o minimizar las condiciones que causan alto estrés. Esto incluiría la asignación de empleados a puestos de trabajo que coincidan con sus aptitudes y preferencias, reducción de ruido excesivo, tener un sistema de denuncias y acciones correctivas contra acoso y empleados con control sobre el proceso de trabajo. Iniciativas de equilibrio de trabajo y vida familiar también entran en esta categoría, como ofreciendo horarios de trabajo flexibles, compartiendo trabajo, teletrabajo, licencia personal y apoyo de cuidado de hijos.

b) Retirarse ante el estresor: incluye tomar períodos de descanso, días de

descanso, vacaciones, sabáticos. De hecho, las investigaciones indican que el ocio mejora considerablemente la capacidad de los empleados para lidiar con el estrés relacionado con el trabajo.

c) Cambiar la percepción frente al estresor: se ha constatado que los empleados experimentan niveles de estrés diferentes porque tienen diferentes niveles de resistencia, incluyendo la autoconfianza y el optimismo. En consecuencia, los líderes corporativos necesitan buscar formas en que sus empleados fortalezcan su confianza y autoestima para que los problemas de trabajo no sean percibidos como una amenaza. Un estudio de contadores recién contratados informó que la fijación de metas personales también pueden reducir el estrés que las personas experimentan cuando entran nuevas opciones de trabajo. El humor también puede mejorar el optimismo y crear emociones positivas brindando algún peso psicológico frente a la situación.

d) Controlar las consecuencias del estrés: las empresas pueden reducir las consecuencias adversas de alto estrés asegurando que los empleados mantengan estilos de vida saludables. Algunas empresas ofrecen instalaciones de ejercicio in situ o subvencionan el costo de centros de mantenimiento de la forma física externamente. Unas pocas empresas, fomentan entre sus empleados técnicas de

12 Finalmente, aunque no se tiene el control de todo lo que pasa a nuestro alrededor, se tiene el control en la forma en que se visualizan las cosas y en lo que se piensa. Así, se puede elegir entre un pensamiento optimista y uno pesimista. Del mismo modo, se puede elegir tener una vida más saludable y manejar algunas situaciones personales, o dejar las cosas como están, aquí es importante el rol de la asertividad, la identidad, la seguridad y firmeza de la persona afectada.

relajación y meditación práctica durante los días de trabajo. Otros ofrecen programas de bienestar más amplios y apoyan educando a sus empleados con información respecto a una mejor nutrición, una buena forma física y sueño regular y otros hábitos de buena salud.

e) Buscar/recibir apoyo social: el apoyo social se produce cuando los compañeros de trabajo, supervisores, familiares, amigos y otros, proporcionan apoyo emocional e informativo al trabajador afectado por la experiencia de estrés. Potencialmente, mejora la resistencia de la persona (especialmente su optimismo y confianza en sí mismo) porque el apoyo brindado hace que la gente se sienta valorada y digna. El apoyo social también proporciona información para ayudar a los empleados a interpretar, comprender y posiblemente eliminar al estresante. Por ejemplo, el apoyo social puede reducir el estrés de un nuevo empleado porque sus compañeros le explican y describen las maneras de manejar a clientes difíciles.

Pero, ¿qué ocurre cuando se da lo contrario? es decir, cuando se presentan comportamientos "negativos" en el lugar de trabajo ("empiezan a aminorarte, "sabes, tu no eres tan buena con eso..."; se te excluye.....", "no facilitan información, sobretodo cuando llegan recursos.....").

Evidentemente el impacto de estos comportamientos será mayor en personas con baja autoestima, pero no está demás considerar que hacia eso apuntan esos comentarios, actitudes o comportamientos "negativos". De allí la importancia de la identificación de los estresores antes de elaborar las estrategias.

El concepto de afrontamiento ("coping strategies") que se recoge de Hogh y

Dofradottir (2001) se ha desarrollado mayormente como parte de la teoría cognitiva del estrés donde las estrategias de afrontamiento se refieren a "los esfuerzos cognitivos y conductuales para dominar, reducir o tolerar las demandas internas y/o externas creadas por las transacciones estresantes" (Hogh y Dofradottir, 2001:485). Dewe encontró que en un contexto de trabajo el afrontamiento puede ser definido como "los esfuerzos cognitivos y conductuales para dominar, reducir o tolerar demandas donde las condiciones superan los recursos de la persona" (Dewe, 2000: 6 citado por Hogh y Dofradottir, 2001: 486). Esta definición se centra en el elemento subjetivo, en la percepción e interpretación del entorno de la persona afectada así como en sus esfuerzos para manejar o gestionar los acontecimientos estresantes (Dewe, 2000 citado por Hogh y Dofradottir, 2001).

Existen perfiles de personas poco o muy expuestas a tales actos. Las investigaciones distinguen diferencias en cuanto a *quienes* son escogidos o no como "objetivos". Se cita un estudio alemán que revelaba que muchos de los "objetivos" se percibían a sí mismos como diferentes de sus colegas en muchos aspectos, y aún más frente al grupo de control (Zapf and Buhler, en Zapf 1999 citado por Einarsen, 2005), probablemente llevándolos a entrar en conflicto con las normas de su grupo de trabajo. Grupos de "objetivos" se describían a sí mismos como más orientados hacia el logro o en todo caso, más conscientes que sus colegas hacia la búsqueda de logros.

En estos estudios muchos "objetivos" refieren a la envidia como la principal razón para ser excluidos o intimidados.

En un estudio realizado por Einarsen (2005) esta envidia puede hasta provenir de un superior débil. También refiere competencia por realización de determinadas tareas, status o ventajas o competencia por lograr los favores del supervisor.

Esta discusión lleva a considerar un segundo elemento, acerca de *quién o de quiénes* provienen dichos comportamientos "negativos". Diversos estresores en lo que a factores organizacionales se refiere explican que pueden tener vínculos con estilos de liderazgo y comportamientos de grupos (colegas o subordinados). En diferentes estudios realizados por autores tales como Vartia (1996), Tepper et al. (2002), Silva y Barreto (2012), Sun et al. (2011), entre otros se identifica que la mayoría de estos comportamientos proviene de los superiores, pero en otros, se afirma que son más frecuentes, a partir de colegas. En otros, se presenta, una conjunción de ambos.

Una tercera consideración, se refiere a la importancia de *identificación del estresor*. En la literatura popular suele asumirse automáticamente que se debe a problemas individuales o recarga de trabajo ante un trabajo demandante. Sin embargo, se plantea la importancia -tanto por parte del afectado como del terapeuta- de profundizar en el reconocimiento de la causa del estrés o lo que es, la importancia de identificar el estresor. De ello va a depender la estrategia de ayuda.

Hogh y Dofradottir (2001), distinguen entre el afrontamiento centrado en el reconocimiento de los problemas ambientales (y que los afectados podrían eliminar respondiendo a las demandas y/o exigencias del ambiente de trabajo); y estrategias centradas en las emociones del afectado las cuales se centran en estrategias destinadas a tratar con la incomodidad emocional causados por el estresante (Dewe, 2000 citado por Hogh y Dofradottir, 2001)<sup>13</sup>. Estas estrategias a menudo se recomienda utilizar juntas, aunque siempre atendiendo a las diferencias o causas de los estresores. Algunos de ellos pueden dividirse entre aquellos sobre los que el trabajador tiene el control y aquellos sobre los que no lo tiene, por ejemplo, no se tiene control sobre determinado estilo de liderazgo del jefe, o sobre el actuar de grupos de trabajo, en consecuencia el manejo de los tipos de estresores es diferente.

A este nivel se reconoce que la gente tiene experiencias diferentes de estrés aun cuando estén expuestos al mismo estresante debido a las características personales únicas.

Una razón es que tienen niveles diferentes de umbral de resistencia al estresante. Quienes ejercen y tienen estilos de vida saludables tienen más fuentes de energía para hacer frente a los niveles de alto estrés. Una segunda razón para optar por diferentes respuestas de estrés es que las personas utilizan estrategias de

13 Distingue entre afrontamiento centrado en las demandas ambientales externas (problems-focused coping) y el afrontamiento centrado en las emociones (emotion focused coping), destinado a tratar con la incomodidad emocional causada por el estresor.

afrontamiento diferentes, algunas de las cuales son más efectivas que otras. La investigación sugiere que los empleados que intentan ignorar o negar la existencia del estresante sufren más a largo plazo que aquellos que tratan de encontrar formas para debilitar al estresante y buscan apoyo social (McShane y Von Glinow, 2009: 82).

Una tercera razón de por qué algunas personas experimentan menos estrés que otros es que tienen mayor resistencia. La resiliencia es la capacidad de los individuos para hacer frente con éxito a un cambio significativo, a la adversidad o al riesgo. Aquellos con alta resistencia son capaces de soportar la adversidad, así como recuperarse más rápidamente de ella. Las personas resistentes poseen rasgos de personalidad (como alta extroversión y baja neurosis) que generan más confianza, optimismo y emociones positivas. La resiliencia también implica competencias específicas y comportamientos que responden y se adaptan de forma más eficaz a los factores estresantes<sup>14</sup>.

Finalmente, y en cuanto a las estrategias propiamente dichas. Se cree que el estilo de afrontamiento debe destacar las disposiciones de la personalidad del afectado o una combinación de rasgos de cognición y comportamientos, pero no expresados independientemente de la situación o el contexto, pues estos no se

asumen como variable libre o independiente. El comportamiento de afrontamiento enfatiza lo que la persona hace de la situación, es dependiente de contexto.

Existe un debate en la literatura especializada, en la que se discuten si las estrategias para hacer frente al estresor constituyen un proceso o un estilo, y si las personas tienen un conjunto de estrategias de supervivencia para todas las situaciones o si ellos usan diferentes estrategias dependiendo de la situación o contingencia. Cuando se mide estilo de afrontamiento, se mide el tipo de afrontamiento en el largo plazo, y al observar la conducta de afrontamiento, se mide el tipo de afrontamiento a corto plazo. Diversos estudios han demostrado asociaciones entre los rasgos específicos de personalidad de la persona afectada y la tendencia a utilizar determinadas estrategias de afrontamiento, lo que indica que al menos algunas formas o estilos de afrontamiento individuales pueden utilizarse a través de situaciones difíciles que plantean los comportamientos negativos en el lugar de trabajo.

En los resultados que muestran los autores Hogh y Dofradottir (2001), se identifican tres estrategias de afrontamiento ante comportamientos "negativos" (Cuadro 2).

I. Estrategias de solución de problemas ("problem solvin strategies"): se utili-

14 Las investigaciones indican que las personas más resistentes tienen mayor inteligencia emocional y buenas habilidades para resolver el problema. Ellos también aplican estrategias de afrontamiento productivo, tales como el análisis de las fuentes de estrés y buscan encontrar maneras de neutralizar estos problemas.

**Cuadro 2**  
**Estrategias de afrontamiento ante comportamientos negativos**  
**identificadas en estudios con trabajadores**

Hogh and Dofradottir (2001) (Dinamarca)	Fondevila (2008) (México)
<p>I. Buscar resolver el problema, sea de forma activa o pasiva ("The use of problem solving/take action"). Tratan de hacer frente al problema de manera directa buscando la continuidad en su trabajo o una reinserción alternativa en el trabajo, en la organización. Se trata de resolver, solucionar el problema (<math>\alpha=0.75</math>)</p> <p>II. Evasión ("Avoidance"), se trata de pensar en algo más o hacer algo que a uno le agrada. Uno se concentra en aspectos del trabajo donde no hay problemas (<math>\alpha=0.61</math>).</p> <p>III. Resignación ("Resignation"). No hacer nada. Se acepta la situación tal cual porque no hay nada que hacer. Se continúa trabajando simulando que el problema o conflicto no existe (<math>\alpha=0.66</math>).</p>	<p>I. Hacer frente al problema de manera directa. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Invención de tareas</li><li>- Delegación de funciones</li><li>- Canales alternativos de información</li><li>- Mediación informal</li></ul> <p>II. Evitar el conflicto, procurando evadir el peligro, y como el centro de la disputa reside en su permanencia en el lugar de trabajo, buscan ausentarse o disimular el conflicto. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Enfermedad</li><li>- Licencias</li><li>- Comisiones</li><li>- Cambio de puesto del trabajo</li><li>- Jubilación anticipada</li><li>- Disimulo</li></ul>

$\alpha$ : Alpha de Cronbach

Fuente: Elaboración propia en base a Hogh y Dofradottir (2001) y Fondevila (2008).

zan estas estrategias a fin de encontrar soluciones a problemas o posibles formas de actuar que ayuden al control de una situación. Estas estrategias también pueden ayudar a obtener cierto control personal de una situación. Sin embargo, las estrategias de resolución de problemas se utilizan principalmente en situaciones donde la gente cree que puede hacer algo constructivo para ayudar a mejorar la situación. Ser sometido a actos negativos en el lugar de trabajo puede ser una situación donde una persona encuentra más di-

ficultades para resolver o solucionar un problema que cuando no estaba sometido a dichos actos negativos y se genere inestabilidad. Cuando los afectados se encuentran sometidos a dichos actos negativos ellos pueden sentirse fuera de control y en una situación de la cual no pueden escapar sino es renunciando. Estar en tal situación puede conducir a un sentimiento de impotencia e indefensión. Sentirse de esta manera también puede conducir a otras estrategias de afrontamiento. Se han llevado a cabo estudios empíricos a fin de

examinar el papel moderador de la personalidad en el proceso de hostigamiento laboral, en especial reconociendo el rol de la asertividad frente a la ansiedad, uno de los efectos en la salud del afectado a raíz de este proceso. A partir de dos estudios de caso, y análisis de regresión múltiple diversos autores mostraban que la asertividad moderaba la relación de inequidad y de acoso en el trabajo (Moreno y Garrosa, 2007).

II. Evasión. (“avoidance”): cuando es muy difícil la respuesta, por provenir de alguien superior y con alto poder, resulta difícil para los afectados defenderse actuando. En tales situaciones ellos podrían encontrar estrategias no tanto de afrontamiento directo, sino pensando tal vez en otra cosa, aceptando la situación o concentrándose en áreas no problemáticas. Los autores denominan a esta estrategia, evasión. Esta estrategia es una de las formas más comunes para las personas de lidiar con el estrés (Hogh y Dofradottir, 2001: 493).

III. Resignación (“resignation”): no hacer nada. Se acepta la situación tal cual porque no hay nada que hacer. Se continúa trabajando simulando que el problema o conflicto no existe

#### **4. Conclusiones**

En un clima de presión de tiempo y demandas laborales no es raro que se presenten problemas de estrés en el trabajo. Conseguir un clima de colaboración ante la dinámica de la economía y en “la fabricación de una nueva organización” es un gran esfuerzo.

Al principio de la investigación se plantea como objetivo indagar acerca de

factores organizacionales asociados a comportamientos colectivos identificados como “negativos” que ocasionan estrés en el trabajo. Se concluye que predomina en la literatura de la teoría del comportamiento organizacional, el estudio de los factores vinculados a la tarea, es decir, rol laboral ambiguo, sobrecarga de trabajo, jornada de trabajo, ritmo de trabajo e inseguridad laboral, en cambio, han sido poco estudiados aquellos que se refieren al grupo de trabajo, apoyo del grupo, conflictos dentro del grupo, conflicto entre los grupos, y otros. De allí que se recurrió también a literatura vinculada al campo de la psicología organizacional, donde se encuentra un referencial teórico más amplio, relacionado a la organización del trabajo, tanto como la calidad del comportamiento del liderazgo y comportamientos grupales vinculados al ostracismo.

En entrevistas a los directivos de mando medio en organizaciones de servicios, ellos dan por supuesto la existencia de determinado consenso y cohesión social. En cambio en entrevistas a los supervisores de empresas manufactureras exportadoras, ellos tienden a reconocer más abiertamente cuestiones referentes a la diversidad de orígenes y afrontan más directamente la problemática, pues deben competir con sistemas productivos flexibles, donde se requiere efectivo trabajo en equipo a fin de cumplir con sus altas demandas de productos justo a tiempo y con control de calidad. Resulta de interés la revisión de sus estrategias considerando los diferentes tipos de liderazgo y la diferenciación entre grupos y equipos de trabajo.

Se identifican así patrones de comportamiento negativo vinculados a tipos

de liderazgo y grupos, que si se trata de formular estrategias de competitividad se tienen que empezar por reconocer.

Este tipo de patrones de comportamiento es bastante estudiado en la literatura internacional, pero es recientemente que su discusión encuentra apertura en los centros de trabajo de nuestra región.

Parece ser que solo las empresas de punta de la región en el contexto de la economía globalizada han empezado a reconocer la problemática planteada. Así, tienen establecidos procedimientos para combatir el estrés en el trabajo reconociendo la variedad de factores. Tal vez calculando los costos de este tipo de comportamientos en la implementación de sus nuevas formas de organización del trabajo. Por otro lado, organizaciones del sector servicios prefieren concentrarse en el discurso acerca de los impactos de la globalización, y parecen obviar las tramas relacionales internas que pueden provocar el estrés.

En cuanto a las estrategias de manejo de estrés en el trabajo. Se concluye que es importante evaluar sobre quienes se dirigen los comportamientos negativos, es decir, quiénes son escogidos como "objetivos". En segundo lugar, identificar de quien provienen esos comportamientos negativos (directa e indirectamente), finalmente conviene identificar al estresor. En la literatura popular suele asumirse automáticamente que se debe a problemas individuales o recarga automática de trabajo. Sin embargo, se plantea la importancia -tanto por parte del afectado como del terapeuta- de profundizar en el reconocimiento de la causa del estrés, o lo que es, la importancia de identificar al estresor. Se ha tratado de mos-

trar la importancia de identificar al estresor en situaciones de estrés en el trabajo, para sobre esa base elaborar las posibles estrategias de afrontamiento. Será de ayuda considerar los puntos vulnerables del afectado (tal vez poco asertivo, y si se quiere débil y/o neurótico), pero también sus recursos (facilidad para identificar el estresor, grado de educación, soporte social, entre otros). Evidentemente, varias características de personalidad y factores individuales pueden actuar como acentuadores o moderadores de estos comportamientos "negativos". Aun así, antes de entrar a discutir las posibles ayudas o "consejos" para el estrés en el trabajo hay que incidir en los factores organizacionales que lo provocan. No solo en tanto comportamientos estructurales, sino en tanto comportamientos entendidos como "proceso", todo lo cual ayudará a tener una visión más completa y realista de la verdadera situación y la ayuda correspondiente.

Se sostiene que al analizar las estrategias se consideren no sólo los factores personales (en tanto qué puede estar provocando vulnerabilidad, y cuáles pueden ser los recursos propios para sobrellevar la situación), sino simultáneamente los factores organizacionales que pueden estar afectando al individuo en el lugar de trabajo.

Las estrategias de ayuda tienen que ir vinculadas atendiendo a situaciones debidamente diferenciadas: por un lado, trabajadores sujetos a demandas e intensidad de trabajo; y por otro, trabajadores sujetos a comportamientos organizacionales tendenciosamente "negativos". Los grupos de trabajadores están

expuestos a situaciones que obedecen a diferentes factores organizacionales, y por consiguiente, las estrategias deben ser diferentes.

Parece ser que estos comportamientos resultan bastante frecuentes en nuestra región (México), asociada en particular a determinados sectores de nuestra economía. En principio aparece asociado como indicador de la rotación de personal. En lugares más avanzados, se considera asociado al capital intelectual y a la viabilidad y capacidad industrial de las organizaciones que asocian proyectos tecnológicos ligados a capacidades humanas y saberes industriales: en la era de la información, donde la fuente de riqueza es el conocimiento y el tipo de organización las redes virtuales, se comienza a invertir en el capital humano y se empieza a valorar el capital intelectual, así como el aprendizaje no sólo de sus directivos, sino muy especialmente del colectivo de mandos intermedios y trabajadores pues se considera que el conocimiento de los trabajadores genera más valor a las organizaciones. Así hay normas que protegen al colaborador de este tipo de comportamientos. De allí que resulte válido preguntarnos, en este contexto generalizado de competencia, ¿cómo pasar de una estructura tradicional a una dirección estratégica de los recursos humanos? desde este punto de vista, se concluye que hay que reflexionar e investigar más sobre este consenso general, que se asume debe existir en el lugar de trabajo y en las políticas de organización del trabajo (en particular, la necesaria vinculación de los actores y la configuración de equipos de trabajo) profundizando paralelamente en los comportamientos “negativos” que

se presentan en los lugares de trabajo, y que por lo crónicos, se asume se vinculan a determinadas culturas organizacionales, que finalmente impiden o retardan la promoción de la vinculación o generación de redes (generación de ventajas competitivas), en especial aquellas que deben desarrollar innovaciones o adaptaciones y se preocupan por la creación de un entorno innovador. El conocimiento de su existencia, para los afectados y para los responsables de las organizaciones laborales contribuirá sin duda a su minimización como problema laboral, social y humano.

## Referencias Bibliográficas

- Arciniega, Rosa Silvia (2011). **Cultura Organizacional y Desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México**, México, Ediciones Eón.
- Del Pino, Rebeca (2005). Estrés ocupacional en trabajadores de complejos petroleros marinos en México. **Premio Nacional a la Investigación Laboral 2005**, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Einarsen, Stale, Helge Hoel, Dieter Zapf y Cary Cooper (2005). Workplace bullying: individual pathology or organizational culture? En Bowie, Vaughan; Fisher, Bonnie and Cooper, Cary. (Eds), **Workplace Violence. Issues, trends, strategies**. UK, USA, Canadá, Willan Publishing, Cap.12, pp. 229-247.
- Fondevila, Gustavo (2008). El hostigamiento laboral como forma de discriminación. **Revista Mexicana de Sociología**, 70, N° 2 (abril-junio), pp 305-329.
- González Muñoz, Elvia (2006). Carga de trabajo mental y estrés en trabajadores

- de la industria electrónica. **Premio Nacional a la Investigación Laboral 2006**, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Hackman, J. Richard (1993). Group Influences on Individuals in Organizations. En Dunnette, Maarvin and Hough, Leaetta (Eds), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Delhi, Calcutta, Jaico Publishing House, Vol. 3: Cap. 4, pp199-240.
- Hogh, Annie and Dofradottir, Andrea (2001). Coping with bullying in the workplace. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), pp. 485-495.
- Kortum, Evelyn, Stavroula Leka y Tom Cox (2010). Psychosocial risks and work-related stress in developing countries: health impact, priorities, barriers and solutions. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 23 (3), pp. 225-238.
- Linares, Leonel (2010). **Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral. Trabajo y estrés**, México, Editores Mexicanos Unidos.
- McShane, Steven y Von Glinow, Mary Ann (2009). **Organizational Behavior**, USA, McGraw-Hill Irwin.
- Montaño, Luis (2008). Las Trampas de la Modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana. **Administración y Organizaciones**, N° 20, año 10, junio 2008, pp 43-60.
- Moreno, Ynmig y Garrosa, Eva (2007). **Psychology**. Volumen 11, Issue 1, pp. 85-94.
- Peña, Florencia y Sánchez, Sergio (2007). **Cuando el trabajo nos castiga**, México, Ediciones Eón.
- Robbins, Sthephen (2004). **Comportamiento Organizacional**, México, Pearson Prentice Hall.
- Sieglin, Veronika (2011). Acoso laboral y salud psicosomática. El caso de científicos de alto rendimiento en universidades estatales mexicanas. **Ponencia presentada en el VII Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo**, Mérida, Yucatán, México.
- Silva, Luiz y Barreto, Sandhi (2012). Adverse Psychosocial working conditions and poor quality of Life among Financial Service Employees in Brazil. **Journal of Occupational Health**, N° 54, pp. 88-95.
- Sun, Wei, Hui Wu y Lie Wang (2011). Occupational Stress and its related factors among University teachers in China. **Journal of Occupational Health**, N° 53, pp 280-286.
- Tepper, Bennett; Zellars, Kelly y Duffy, Michelle (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, N°.6, pp. 1068-1076.
- Vartia, Maarit (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), pp. 203-214.
- Zapf, Dieter Gross Claudia, C. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bulling: A replication and extension", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, (10), pp. 497-522.