

¿Podemos hablar de estrés en el mando intermedio?

Susana Pallarès
Maite Martínez

Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia de la Salut
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain

Resumen

A partir del discurso de los mandos intermedios, tanto del sector público como privado, el artículo recoge la percepción de estrés que afecta a dichos mandos. Su posición, clave en el sistema de trabajo, en el proceso de cambio, y en la organización en sí, son el contexto en el que los mandos medios describen su percepción de estrés. Su discurso gira en torno a la presión del trabajo/ejecución (presión para hacer las cosas siempre mejor), el control y el orden, y la consecución de resultados/cumplimiento de los objetivos establecidos (objetivos cualitativos).

Palabras clave: mando intermedio, estrés, organización pública, organización privada, puesto de trabajo.

Abstract. *Can we talk about stress in the Middle Management?*

Speech analysis by the Middle Management of both public and private sector companies, pays attention to the stress these positions develop. Their key positioning in the organizations, the current work system, the process of changes and the organization themselves, is the context in which the Middle Manager describes his/her stress perception. It is centered on work/performance related pressure (pressure to do things better), control (normalization) and results/performance driven standards (quality standards).

Key words: Middle Management, stress, public and private sector companies, working place.

Sumario

1. Introducción
 2. Método
 3. Resultados
 4. Conclusiones
- Bibliografía

1. Introducción

En los últimos años, el estrés ha sido uno de los fenómenos más estudiados y generalizados en nuestra sociedad. Preocupados por la calidad de vida laboral, este fenómeno ha sido estudiado tanto por psicólogos del trabajo y de las organizaciones como por otros profesionales de diferentes disciplinas, con el fin de mejorar la salud física y psicológica de la persona que lo vive.

Los primeros estudios sobre el tema se sitúan hacia los años sesenta (Kahn, Wolfe, Snoek y Sosenthal, 1964) aunque es en la segunda mitad de los años setenta donde encontramos el mayor número de publicaciones sobre el tema.

Las investigaciones llevadas a cabo sobre estrés laboral han tratado de determinar, en primer lugar, mediante experimentos de laboratorio, los efectos que las demandas ambientales y las manipulaciones de la tarea tenían sobre el desempeño. Aunque estos elementos son un tema aún de interés, actualmente se ha ido tomando cada vez más conciencia de la importancia de los factores psicosociales como elementos que inciden en el trabajo.

Hoy en día, nos encontramos con organizaciones que priman nuevos modelos de eficiencia y eficacia en la actuación profesional de sus trabajadores, lo que conlleva un desempeño de múltiples roles y un cierto nivel de competencias personales para afrontarlos.

Así, elementos estresores más grupales y organizacionales, como presión de grupo, cohesión, estructura organizacional, estilo de dirección, clima laboral, etc. han tomado relevancia por su importante papel, no sólo por sus efectos en el trabajador, sino también por sus efectos en los resultados de la organización (Ardid y Zarco, 1988).

El estudio del estrés se ha enmarcado dentro de los estudios sobre calidad de vida laboral, lo que ha significado un cambio en la mentalidad de las organizaciones, mostrando su preocupación por las condiciones de trabajo y el conocimiento de los estresores laborales que van a permitir determinar los riesgos potenciales (nivel de desempeño, rotación, absentismo, motivación, satisfacción laboral, etc.) que se desprenden de tener que afrontarlos o estar expuestos a ellos.

Aunque el concepto de estrés ha sido definido de diferente manera dependiendo del enfoque o disciplina desde el cual ha sido abordado, podemos diferenciar tres enfoques dados al concepto de estrés (Cox y Mackay, 1981). El primero consideró el estrés como una respuesta (situamos a los psicólogos experimentales y fisiólogos con sus estudios sobre respuestas fisiológicas), el segundo enfoque conceptualizó el estrés como estímulo y el tercer enfoque lo conceptualizó como percepción o transacción (Lazarus, 1966).

Según este tercer modelo transaccional (Frese y Zapf, 1988), la condición del estresor dependerá del tipo de apreciación que la persona hace de la situación y de su vulnerabilidad al mismo, es decir, de sus características individuales y de las estrategias de afrontamiento disponibles por parte del sujeto.

Clásicamente se investigó sobre dos grandes bloques ocupacionales definidos como «trabajadores de cuello blanco» y los de «mono azul». En el primer

caso, que correspondería a los *managers*, se identificaron estresores de rol, de desarrollo de carrera, de sobrecarga cualitativa y otros de carácter predominantemente social, mientras que el segundo bloque se caracterizó por estresores de monotonía, ambiente físico, como ruido, temperatura, etc.

Algunos autores, sin embargo, consideran (Fletcher, 1988) que es más importante determinar qué factores o características del puesto de trabajo pueden producir estrés en la persona que lo ocupa que considerar los patrones predominantes de consecuencias en las diferentes ocupaciones.

Así, autores como Warr (1987), Cooper y Marshall (1987), Burke (1988), Peiró (1993), entre otros, han tratado de identificar y enumerar los estresores laborales más relevantes y significativos.

Entre los factores que han sido categorizados por Ivancevich & Matteson (1985) y otros estudiosos del tema, podemos encontrar macrocategorías que van desde las características individuales y sus diferencias como elementos moduladores del estrés, con un marcado carácter centrado en la persona que desarrolla el trabajo, hasta los estresores puramente laborales.

Así, se clasifican en *estresores del ambiente físico* en el que se trabaja, la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene, etc.; *estresores individuales* como el desempeño de roles y el propio contenido del trabajo (variedad de tareas, oportunidad para el control de las mismas, complejidad del trabajo, desarrollo de carreras, etc.); *estresores grupales* (influencia de los grupos tanto formales como informales sobre el trabajador), *estresores organizacionales* (estructura organizacional, clima, diseño de puestos, etc.) y, por último, *estresores extraorganizacionales*, acontecimientos extrínsecos al trabajo y que influyen en él.

El puesto de mando intermedio, debido a las características que lo definen, ha sido considerado clásicamente como generador de estrés. La posición intermedia en la línea jerárquica de responsabilidad de la organización, muchas veces definida como «incómoda» y «ambigua», en la que se asumen altos niveles de responsabilidad, se desempeñan múltiples roles y se gestionan grandes equipos de trabajo, son elementos que se han señalado como agentes estresores que inciden nocivamente en la calidad de vida laboral del mando intermedio.

2. Método

Nuestro estudio sobre el estrés del mando intermedio es una investigación cualitativa, enmarcada en un amplio estudio sobre el *management* en España, cuyo objetivo es analizar el discurso que los mandos intermedios utilizan para describir su propia función directiva, y los problemas o conflictos asociados al desarrollo de su función, es decir, conflicto de roles, estrés, etc.

2.1. Muestra y procedimiento

Para acceder a ese discurso, se han llevado a cabo entrevistas con mandos medios (hombres y mujeres) de empresas nacionales y multinacionales, de diferentes

sectores y perteneciente a la Administración pública o privada. Dichas entrevistas han sido transcritas textualmente para proceder posteriormente a su análisis, prescripción impuesta por los analistas del discurso (Potter y Wetherell, 1987).

Sobre la información obtenida en las entrevistas se ha realizado un análisis del discurso, siguiendo, en la medida de su adecuación, las consignas que establece esta metodología. En este sentido, se han mantenido las recomendaciones de análisis del sistema argumentativo. No obstante, hemos de señalar también que algunas recomendaciones de este tipo de análisis, más utilizado en la investigación básica, se han adaptado a nuestras necesidades y objetivos de investigación de carácter aplicado. En cualquier caso, bajo las directrices de esta metodología, hemos procedido a estudiar las estrategias argumentativas que usan los mandos para definir los elementos estresores en el ejercicio de su función.

3. Resultados

Analizados los discursos de los mandos intermedios entrevistados podemos destacar, en primer lugar, que los elementos apuntados por los mandos que desarrollan su trabajo en organizaciones públicas son diferentes que los señalados por los mandos que desarrollan su función en empresas privadas, y, en segundo lugar, que tanto los factores apuntados por unos u otros mandos son elementos extrínsecos de la propia persona que ocupa el puesto.

Primer resultado

Los mandos intermedios de la empresa pública hacen referencia en sus discursos a elementos estresores de sobrecarga de trabajo en términos cuantitativos y a la falta de control sobre ésta. Una sobrecarga de actividades en tiempos determinados, que es descrita como «puntas de trabajo», en las que se encuentran con bastante frecuencia, y sobre la que no tienen ningún tipo de control, es decir, no es posible por la forma de organización del trabajo de la empresa pública el poder planificar, prever y organizarse.

Este discurso es coherente en el contexto en el que se produce (organización pública) y tal como ha sido descrito por los mandos que la integran. El mando medio de estas empresas argumenta que algunas empresas públicas en estos momentos carecen de una visión clara de futuro, en cuanto a definición de las directrices a seguir y objetivos a cubrir, lo que crea una desinformación y confusión en los trabajadores que la integran. Algunas de estas empresas poseen estructuras dobles, con puestos y procesos de trabajo aún por definir que añaden mayor confusión para el desempeño de sus funciones. Así, a modo de ejemplo, se argumenta que «aquí estamos, pasando por una etapa muy rara, han venido unos que no tienen ni idea, que son los que están mandando [...] y aquí nosotros con un doble organigrama [...] hay unos solapamientos de [...] A ver, quieren estructurar pero no saben lo que quieren hacer; entonces estamos muy mal».

A veces se argumenta que la empresa pública, en la línea de adquirir mayor calidad y eficacia, realiza cambios contextuales, importantes, pero sin planificar y definir el estado de transición necesario para llegar al nuevo modelo de organización del trabajo. El siguiente texto argumentaría lo señalado:

La organización, últimamente, ha tenido cambios importantes [...] tanto a nivel de funcionamiento como de organización [...] el cambio que se produce aquí, estamos a la expectativa de ver qué pasará, tenemos que incorporar a una nueva administración, nos han de encajar en su modelo organizativo [...] los puestos que estaban definidos, ahora no existen, no sabemos qué pasará. No está claro qué quieren hacer exactamente. De momento estamos en esta situación. Estamos en este período de transición a ver cómo se acabará de definir todo.

Ante situaciones definidas de esta manera, es lógico que los mandos que integran dichas empresas argumenten que lo que más les estresa es la falta de control sobre su trabajo «el no poder organizarse, el no poder planificar» las puntas de trabajo, como efecto de la falta de una planificación más global y las presiones a las que se ven sometidos en esos momentos, ante la urgencia de reducir esas acumulaciones de actividades. De ahí que uno de los roles que más desempeñan es el de gestor de anomalías.

Incluso algún mando afirma que las decisiones que se toman en el ápice estratégico de la organización deben ser acatadas como órdenes, aunque no estén de acuerdo con la estrategia que se quiere seguir. Un discurso representativo de dicho comentario sería el siguiente: «para mí lo más estresante es tener que aceptar cosas con las que no estoy de acuerdo [...] ¿Cómo lo lleva? Tragándome el orgullo y desconectándome de todo cuando salgo de aquí. Esta es mi técnica, salir por la puerta y olvidarme de todo».

Segundo resultado

En los discursos de los mandos intermedios que desarrollan sus funciones en empresas privadas, se apuntan más factores que ellos consideran estresores del cargo que ocupan.

Para entender mejor el discurso dado hemos categorizado los argumentos para definir dichos factores como:

A) Elementos estresores individuales del rol desempeñado:

- Demandas estresantes de la tarea.
- Consecución de objetivos organizacionales y resultados.
- Sobrecarga de trabajo, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.
- Responsabilidad sobre personas.

B) Elementos estresores organizacionales:

- Supervisión estrecha por parte del ápice.

El mando argumenta que el propio puesto de trabajo posee un conjunto de características que van a ser estresoras en el momento de su ejercicio. A partir de aquí el discurso emitido gira en torno a dos conceptos: objetivos a alcanzar y obtención de resultados. El mando argumenta que en el puesto de trabajo que ocupa la consecución de unos objetivos a corto y largo plazo, y por lo tanto la obtención de los resultados previstos, son elementos por sí mismos con un marcado carácter estresor, aún más, cuando estos objetivos muchas veces vienen designados por el ápice estratégico. En este sentido se argumenta que se debe sintonizar con los objetivos «que se han marcado» y alcanzarlos en un tiempo determinado, a pesar del desconocimiento o falta de información al respecto.

La justificación argumental, que hace referencia a lo anteriormente comentado, queda reflejada en discursos como:

Y no sólo la gente, si no un resultado final, un producto, un coste y claro unos objetivos a cumplir, que queremos cumplir y que a veces las circunstancias no son todo lo favorable para conseguirlo.

Hemos pasado épocas haciendo cosas concretas, e ibas estresado porque habías de cumplir unos objetivos. Normalmente los problemas más grandes de estrés es cuando los objetivos están fijados, normalmente, con fechas y todo.

Otro argumento esgrimido en el marco de los factores individuales de estrés es la sobrecarga de tareas a realizar en un tiempo determinado. En este sentido, el mando de la empresa privada, a diferencia del de la pública, apunta que las puntas de trabajo vienen dadas por el tipo de actividad de la empresa (épocas concretas de mayor producción), pero que, aunque son previsibles y se planifican, producen situaciones de tensión y estrés.

También se apunta una sobrecarga de trabajo a nivel cualitativo, es decir, las excesivas demandas (información) que reciben de otras unidades. Como ya ha sido comentado, el mando intermedio de la empresa actual es un profesional con un alto nivel de conocimientos técnicos sobre la actividad/trabajo que se realiza en su unidad, y que ha sido un elemento valorado para su promoción profesional en la empresa. En ese sentido, el mando señala que es reclamado para solucionar aspectos técnicos de trabajo, tanto por parte de sus subordinados como por parte de otros mandos e incluso de la alta dirección.

El texto que sigue a continuación argumenta lo señalado:

El teléfono, ¿el teléfono, por qué no para? Parece una tontería, pero en mi caso y en el de otros no lo es [...] estás a un nivel, que tienes el conocimiento, y entonces todo te va a ti. Te llaman porque tienen un problema, porque les falta conocimiento de una cosa, es increíble.

Otro elemento al que se alude en los discursos como fuente de estrés, hace referencia a las responsabilidades que deben asumirse como mando y, más concretamente, a la trascendencia de las decisiones que se toman, por su efecto tanto sobre las personas como sobre la empresa.

El mando argumenta que la responsabilidad «estresa», y mucho más cuando debes responder como responsable incluso con equipos ineficientes (no has podido seleccionar a tu equipo) con los que debes asumir los objetivos marcados.

En este sentido se podría afirmar, tal como han señalado los teóricos (Peiró, 1993), que tener la responsabilidad del trabajo de otras personas, de su rendimiento y en conjunto de la consecución de sus resultados es un factor altamente estresante.

Por último, un factor que se remarca en el discurso como estresante y que está estrechamente relacionado con factores más organizacionales es la presión a la que se ven sometidos para la consecución de resultados.

Se apunta que las organizaciones, como estructura social, pueden presentar un conjunto de características propias (contexto interno-externo) que definen a la propia empresa, generando un tipo de cultura, un sistema normativo de regulación de relaciones, que pueden ser fuentes de estrés para los propios actores de la misma.

El mando, en su discurso, argumenta que en el desempeño de su función él es el responsable de alcanzar aquellos resultados que están preestablecidos por el cuadro directivo y que ello es un elemento estresor. Pero el mando también señala que lo que más le estresa es la presión que recibe como efecto de control por parte de jerarquías superiores para que esos objetivos sean alcanzados de la forma prevista o en el plazo de tiempo marcado. El mando intermedio percibe la función de supervisión que debe realizar el ápice no como una función de seguimiento de lo programado, sino de control, traducido en presión para la consecución de esos resultados, de los cuales él es el responsable.

Así se argumenta que «es estresante tener equipos, yo que sé, ineficientes que no tires para adelante y que la dirección directa, la nuestra propia, quiero decir la más directa te apriete hasta no poder más» o que «es estresante el control que se ejerce [...] entonces claro lo estresante es eso, esperar que venga el control de [...]».

Finalmente, en los discursos analizados de los mandos encontramos una serie de argumentos explicativos sobre sus estrategias para prevenir o evitar los elementos estresantes que han ido citando a lo largo de su explicación. Dichos argumentos van desde la utilización de mecanismos que podríamos denominar «válvulas de escape» («pego cuatro chillidos»), o el planteamiento de no llevarse el trabajo a casa y cerrar la puerta de la empresa cuando se sale de ésta.

4. Conclusiones

El estudio del estrés en el trabajo de los ejecutivos y *managers* no sólo ha sido un tema de interés para los investigadores clásicos, sino que actualmente representa una fuente de preocupación para el mando que se enfrenta a una modernización de sus empresas, a un cambio en las formas de dirigirlas y a una necesidad de adaptación constante de sus competencias a situaciones a veces inciertas y complejas.

Los argumentos dados en los discursos que el mando ha emitido recogen muchos de los eventos que clásicamente han sido considerados como fuentes potenciales de estrés. Así, se apunta que el cumplimiento de objetivos ya fijados, la responsabilidad sobre las personas que configuran sus equipos de trabajo y la estrecha supervisión a la que están sometidos son los factores que añadirían un nivel de estrés en el desempeño de su rol de mando.

Elementos que deberían tenerse en cuenta en los programas de prevención de riesgos laborales.

Por otro lado, cabe decir que en los discursos de los mandos no encontramos referencias claras a factores señalados por otros investigadores del tema, como puede ser el conflicto de rol y el desarrollo de su carrera. Tanto los hombres como las mujeres entrevistados valoran tanto su vida familiar como profesional, organizando ambos espacios para su satisfacción personal. Incluso en el discurso que emiten las mujeres cuando justifican posibles elementos de estrés no se menciona ninguna referencia al conflicto de rol (Davidson y Cooper, 1992) que puede derivarse de la compatibilización de su rol profesional y su rol familiar.

Bibliografía

- BURKE, R.J. (1988). «Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations». En COOPER, C.L.; PAYNE, R. (eds.). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley and Sons, p. 77-114.
- COOPER, C.L.; MARSHALL, J. (1978). *Understanding Executive Stress*. Londres: MacMillan.
- COX, T.; MACKAY, C.J. (1981). «A transactional approach to occupational stress». En CORLETT, J.; RICHARDSON, J. (eds.). *Stress: Productivity and Work Design*. Chichester: John Wiley and Sons.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1992). *Shatterint the Glass Ceiling: The Woman Manager*. Londres: Paul Chapman.
- DE WOLFF, C.J.; WINNUST, J.M. «Stress in the working situation. *Personnel Psychology*, 43-57.
- FLETCHER, B. (1988). «The Epidemiology of Occupational Stress». En COOPER, C.L.; PAYNE, R. *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley and Sons, p. 3-52.
- FRESE, M.; ZAPP, D. (1988). «Methodological Issues in the Study of Work Stress: Objective vs. Subjective Measurement of Work Stress and the Question of Longitudinal Studies». En COOPER, C.L.; PAYNE, R. (eds.). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley and Sons, p. 375-412.
- ILO (1986). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control*. Report of the Joint ILO/WHO Committee and Occupational Health, 1984. Génova: International Labour Office.
- KAHN, R.L.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P.; SNOEK, J.D.; ROSENTHAL, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- LAZARUS, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. Nueva York: McGraw-Hill.

- LODEN, M. (1987). *Dirección Femenina*. Barcelona: Hispano Europea.
- MACKAY, C.J.; COOPER, C.L. (1987). «Occupational stress and health: some current issues». En COOPER, C.L.; ROBERTSON, I.T. (eds.). *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, p. 167-199.
- MARTÍNEZ, M. (1993). *Le Management dans les entreprises Espagnoles actuelles*. Ponencia presentada al Symposium: Management, Concertation and Regulation Systems. Sixth European Congress on Work and Organization Psychology. Alicante, p. 1-13.
- MINTSBERG (1983). *Naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- PEIRÓ, J.M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- PEIRÓ, J.M.; GONZÁLEZ-ROMA, V. (1991). «Role-set variables as antecedents of role stress: A casual model». *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4: 29-44.
- WARR, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Carendon Press.
- WOLFF, Ch.J.; WINNUST, J.A.M. (1987). «Stress in the working Situation». En BASS, B.M.; DRENTH, P. (eds.). *Advances in Organizational Psychology*. Londres: Sage, p. 43-57.