

# Liderazgo y estrés en organizaciones complejas.

Di Grillo y Marcelo.

Cita:

Di Grillo y Marcelo (2014). *Liderazgo y estrés en organizaciones complejas*. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-099/357>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eCvm/ZXp>

## Liderazgo y estrés en organizaciones complejas.

Autor: Marcelo Di Grillo Doctor en Sociología. Investigador Escuela Superior de Guerra “Tte Grl. Luis María Campos”. m\_digrillo@hotmail.com

### **Resumen.**

¿La “presión laboral” del líder sobre su equipo influye en el rendimiento? ¿Líderes amados o temidos? ¿Estrés y satisfacción laboral? Las evaluaciones de los subordinados sobre las acciones de sus jefes se correlacionan con: la satisfacción laboral y el nivel de estrés laboral. Se presenta un estudio cuantitativo sobre 212 casos. La evidencia corrobora la asociación entre indicadores de estrés e insatisfacción con el líder. Se identifican estresores y satisfactores.

Se abordan la línea teórica del estrés según Antonovsky sobre el sentido de coherencia de la personalidad, la de Marmot sobre la distancia social como productora de estrés, la de Pearlin sobre el necesario estrés en roles laborales. En lo referido al liderazgo se analizan los caracteres del líder como productor de relaciones sociales y como virtuoso en el control de situaciones.

Se reflexiona sobre la responsabilidad moral de generar una cultura organizacional que promueva la integración de la personalidad, clima de trabajo estimulante, sentimiento de participación social. Y en estrategias de fortalecimiento de redes sociales de apoyo, estima y reconocimiento.

### **Ponencia.**

#### **Introducción.**

El objetivo de este trabajo es presentar la temática de satisfacción laboral y estrés en organizaciones complejas. Se basa en dos trabajos empíricos: por una parte la tesis doctoral de Di Grillo, M. (2008) “Estatus y estrés estructural: Un estudio sociológico de la salud desde el estrés de rol”. La Plata. UCALP. Para ella se realizó una encuesta cuantitativa con una muestra por cuotas de 212 casos con un cuestionario de 268 items. Por la otra la investigación de Di Grillo, M., Ayoroa, J., Bertotto, J., Daponte, A., Sayago, C..(2014) “Liderazgo y valores en sistemas sociotécnicos complejos”, Buenos Aires, realizada con auspicio de Escuela Superior de Guerra “T.Grl. L.M.Campos” con una muestra exploratoria entre 42 oficiales superiores y jefes de las FFAA.

Se analizará sucesivamente los caracteres del líder o jefe, luego el estrés, la satisfacción laboral y la inclusión del elemento distancia social como incidente tanto en la satisfacción laboral y el estrés laboral.

Se analizará en forma combinada la relación entre jefes y empleados así como los caracteres singulares de cada uno respecto tanto de estrés como de satisfacción laboral.

### **Caracteres del líder.**

Toda relación jerárquica, las fuentes del estrés para la perspectiva que se estudia, cuentan con jefes y subordinados, con líderes y seguidores. El Diccionario de la Lengua Española (2004), define liderar como dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), dice que el liderazgo está constituido por las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Koontz<sup>1</sup> por su parte lo conceptualiza como "el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales."

En los resultados que siguen, tal como se expresó en el objetivo del trabajo, se destaca el aspecto perceptual del empleado. Evalúa al jefe a partir de sus percepciones las cualidades, conductas y atributos del jefe respecto de él, y se las correlaciona con el grado de satisfacción que siente de la relación con su jefe, en el entendimiento de que esta evaluación es un fuerte indicador que se asociará a su vez a los propios niveles de estrés percibidos, aspecto que no se trata aquí.

Se desea destacar la importancia que tiene la conducta y el estilo de acción jerárquica de los jefes porque permiten decisivamente regular los niveles de estrés percibidos por sus empleados lo que a su vez tiene repercusiones sobre los sufrimientos, alegrías y autoestima de las personas que a su vez repercuten en su salud física y psíquica. En ese sentido se destaca que los líderes tienen una responsabilidad moral respecto de la salud de sus subordinados.

Según lo expresado en la encuesta de ESG, se destaca el liderazgo como productor de relaciones sociales y como virtuoso en el control de situaciones. Destaca, en opinión de los entrevistados, las siguientes características de un líder en este orden: honestidad, Responsabilidad, Profesionalismo, Valentía, Confianza en el otro, Comprensión y Obediencia. Como base de las cualidades de dicho liderazgo se han puntualizado las condiciones de valor en el equipo de trabajo. Se calificaron las mismas en este orden: Iniciativa Individual, Solidaridad, Formación, Creatividad, Disciplina, Cohesión Grupal y Consecución de objetivo. En base a ellas se han constituido cuatro diferentes estilos de ejercicio del liderazgo.

---

<sup>1</sup> Cfr. Koontz, Harold y otros. (1998). Administración: una perspectiva global. México. Mc Graw Hill.

Los peores defectos que puede tener un líder, según los mismos entrevistados siguen el siguiente gradiente: Deshonestidad, Soberbia, Indecisión, Abuso de autoridad, Desobediencia, Falta de escucha y Falta delegación.

### **El estrés.**

El síndrome de estrés fue desarrollado en la medicina pensando en especial en eventos singulares, únicos o extremos en la vida de una persona, desde un incendio hasta el casamiento.

Estrés o stress se define como “La tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”<sup>2</sup>. Es un anglicismo proveniente de stress y se usa en el ámbito de la medicina. A su vez “Estrés deriva del latín stringere que se utiliza desde el siglo XVII, en descripciones literarias o costumbristas, para describir alguna situación de aflicción o esfuerzo a la cual se siente sometida una persona”<sup>3</sup>.

Pero desde los años 1990 comenzó a llamar la atención el tipo de estrés crónico vinculado con eventos reiterados en la vida de las personas que representan frustraciones pequeñas pero cotidianamente repetidas, como malestares en las relaciones laborales y familiares, que casi inadvertidamente terminan causando daño psíquico, como depresión, angustia o físico, como dolores de cabeza o palpitaciones que se manifiestan reiteradamente haciéndose crónicos.

Leonard Pearlin<sup>4</sup> desarrolla la teoría del estrés de rol. Sostiene que son las condiciones y presiones impuestas por la estructura de la sociedad en sus instituciones mayores familiares y laborales quienes incorporan el estrés en los individuos a través de las exigencias características en el desempeño de sus roles. Un caso extremo es el fenómeno conocido como burn-out. Su línea de trabajo continúa actualmente en varios trabajos de los equipos dirigidos por William Avison<sup>5</sup> y un prolífico equipo.

Aaron Antonovsky<sup>6</sup> formula una concepción del estrés que denomina “sentido de coherencia cognitiva” construyendo un interesante paradigma de salud basado en la capacidad de adaptación social del individuo que difiere de la tradicional perspectiva clínica. Basó su trabajo en poblaciones “sobrevivientes” que superaron adversidades, como las víctimas del

---

<sup>2</sup> Definición del Diccionario de la Real Academia Española, edición 2004.

<sup>3</sup> Cooper, C.L. Cooper, R.D., Eaker L.H. (1988) Living with stress. London. Penguin Books. Pág. 12. esta sección sigue a este clásico autor.

<sup>4</sup> Cfr. Pearlin, Leonard I. (1989). “The Sociological Study of Stress.” Journal of Health and Social Behavior 30: 241-256.

<sup>5</sup> Cfr. Avison William R. (2001). "Unemployment and its consequences for mental health." Pp. 177-200 in Restructuring Work and the Life Course, edited by Victor W. Marshall, Walter Heinz, Helga Krueger, and Anil Verma. Toronto: University of Toronto Press.

<sup>6</sup> Cfr. Antonovsky, Aaron. (1987). Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well. San Francisco : Jossey-Bass. 287 págs.

Holocausto y las fuerzas militares israelíes. Luego extiende su modelo en un corte transcultural asentando su validez mediante la aplicación en veinte países.

Para el autor la sociología “Busca los estresores en la organización de las vidas y en la producción de experiencias antes que focalizarse en los factores de riesgo que no están directamente relacionados con el proceso.”<sup>7</sup> Pearlin identifica dos grupos de estresores: los que aluden a los eventos únicos de la vida y los que se refieren a los problemas recurrentes de la vida que producen aflicción crónica. La trama que se teje en torno de los eventos y las presiones de rol rara vez se manifiesta en forma aislada, más bien suele presentarse un encadenamiento de circunstancias en las cuales la persona se ve envuelta a causa de la fuerte repercusión que cada rol mayor de los conjuntos de roles que las personas desempeñan, y se refiere principalmente a los familiares y laborales, tienen en los otros ámbitos institucionales relacionados. Así la pérdida de trabajo trae consecuencias económicas para la vida familiar y de pareja y ello constituye una fuente adicional de estrés. Por este medio rescata la idea de los clústeres de estresores tanto para los individuos como para las personas involucradas en las clases de roles aludidos. Es una operación que puede conceptualizarse. Para Pearlin<sup>8</sup> los mediadores sociales más importantes son el afrontamiento y el apoyo social, si bien reconoce otros que son generalmente recursos personales de los individuos como sus conceptos subjetivos de autoestima y relevancia que sirven para determinar la disposición del individuo para enfrentar circunstancias sociales adversas. También se pueden mencionar variables de personalidad como la personalidad de Tipo A, los grados de vulnerabilidad, y los rasgos de personalidad dura cuyo estudio no produjo todavía resultados empíricos que los sustenten como factores sociales explicativos.

### **El estrés en la relación jefe empleado.**

En este apartado se analiza la emergencia del estrés como fruto de la relación entre el jefe y el empleado. Parte de ella tiene que ver con sus propios indicadores, pero es interesante certificarla.<sup>9</sup>

A mayor percepción que los jefes se comen todos los méritos, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa.

---

<sup>7</sup> Cfr. Pearlin, pp. 241.254.

<sup>8</sup> Pearlin, *Ibidem*, pag. 252.

<sup>9</sup> El índice de estrés con los jefes es un índice sumatorio basado en seis indicadores. Sobre todos los cuadros estadísticos cabe decir que todos exhiben asociación estadística significativa, al menos en sus variantes de tablas de 2x2. Las presentamos en su versión ampliada para facilitar el análisis.

**Crosstab**

			Mis jefes se comen todos los méritos			Total
			De acuerdo	Mas o menos	En Desacuerdo	
Indice de estrés con los jefes (2)	Bajo	Count % within Mis jefes se comen todos los méritos		7 11,9%	51 53,1%	58 28,3%
	Medio	Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	12 24,0%	36 61,0%	38 39,6%	86 42,0%
	Alto	Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	38 76,0%	16 27,1%	7 7,3%	61 29,8%
Total		Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	50 100,0%	59 100,0%	96 100,0%	205 100,0%

A mayor percepción que los jefes no lo consideran como merece por la tarea que realiza, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa.

A mayor reconocimiento percibido por parte de los jefes menor estrés con los jefes y viceversa. Este enunciado certifica la importancia del reconocimiento para el establecimiento de un clima de trabajo adecuado y cierta congruencia interna de la personalidad, en términos de Antonovsky.

A mayor percepción de poca libertad para el trabajo, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa. La necesidad de libertad es otra vertiente de dicha congruencia.

**Crosstab**

			Mis jefes no me consideran como merezco por la tarea que realizo			Total
			De acuerdo	Mas o menos	En Desacuerdo	
Indice de estrés con los jefes (2)	Bajo	Count % within Mis jefes no me consideran como merezco por la tarea que realizo	2 3,4%	3 5,5%	54 57,4%	59 28,5%
	Medio	Count % within Mis jefes no me consideran como merezco por la tarea que realizo	15 25,9%	32 58,2%	38 40,4%	85 41,1%
	Alto	Count % within Mis jefes no me consideran como merezco por la tarea que realizo	41 70,7%	20 36,4%	2 2,1%	63 30,4%
Total		Count % within Mis jefes no me consideran como merezco por la tarea que realizo	58 100,0%	55 100,0%	94 100,0%	207 100,0%

Crosstab

			Mis jefes me dejan muy poca libertad para hacer mi trabajo			Total
			De acuerdo	Mas o menos	En Desacuerdo	
Indice de estrés con los jefes (2)	Bajo	Count % within Mis jefes me dejan muy poca libertad para hacer mi trabajo		1 1,6%	58 47,2%	59 28,5%
	Medio	Count % within Mis jefes me dejan muy poca libertad para hacer mi trabajo	2 8,7%	29 47,5%	54 43,9%	85 41,1%
	Alto	Count % within Mis jefes me dejan muy poca libertad para hacer mi trabajo	21 91,3%	31 50,8%	11 8,9%	63 30,4%
Total		Count % within Mis jefes me dejan muy poca libertad para hacer mi trabajo	23 100,0%	61 100,0%	123 100,0%	207 100,0%

Crosstab

			¿Cuántos días faltó por enfermedad en el último año?				Total
			Nunca	Hasta 5 días	De 5 a 10 días	Más de 10 días	
Indice de estrés con los jefes (2)	Bajo	Count % within ¿Cuántos días faltó por enfermedad en el último año?	21 44,7%	18 24,3%	5 21,7%	4 21,1%	48 29,4%
	Medio	Count % within ¿Cuántos días faltó por enfermedad en el último año?	20 42,6%	31 41,9%	9 39,1%	5 26,3%	65 39,9%
	Alto	Count % within ¿Cuántos días faltó por enfermedad en el último año?	6 12,8%	25 33,8%	9 39,1%	10 52,6%	50 30,7%
Total		Count % within ¿Cuántos días faltó por enfermedad en el último año?	47 100,0%	74 100,0%	23 100,0%	19 100,0%	163 100,0%

Indice de estrés con los jefes (2) \* ¿Cómo es el trato con sus Jefes? Crosstabulation

			¿Cómo es el trato con sus Jefes?				Total
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Indice de estrés con los jefes (2)	Bajo	Count % within ¿Cómo es el trato con sus Jefes?	38 65,5%	21 19,3%	1 2,7%		60 28,8%
	Medio	Count % within ¿Cómo es el trato con sus Jefes?	15 25,9%	62 56,9%	8 21,6%	1 25,0%	86 41,3%
	Alto	Count % within ¿Cómo es el trato con sus Jefes?	5 8,6%	26 23,9%	28 75,7%	3 75,0%	62 29,8%
Total		Count % within ¿Cómo es el trato con sus Jefes?	58 100,0%	109 100,0%	37 100,0%	4 100,0%	208 100,0%

En el primer cuadro se expresa una explicación, apenas trivial, pero necesaria sobre el ausentismo laboral. A mayor ausentismo por enfermedad, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa.

A mejor calidad del trato con sus Jefes , menor índice de estrés con los jefes y viceversa. Esta es una comprobación casi obvia pero necesaria.

Mencionamos cuatro proposiciones que también tienen interés cuyas variables se analizarán después. Son las siguientes: A mayor percepción que los jefes lo recargan de trabajo, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa.

A mayor percepción que los jefes dan órdenes contradictorias mayor índice de estrés con los jefes y viceversa. A mayor percepción de hostigamiento laboral, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa. A mayor percepción que los jefes son vagos o no trabajan, mayor índice de estrés con los jefes y viceversa.

### **La satisfacción laboral en la relación jefe empleado.**

En el análisis de la satisfacción con los jefes<sup>10</sup>, se destacan algunas asociaciones estadísticas vinculadas con aquellas conductas asumidas en forma sistemática por los jefes que originan baja satisfacción en los empleados.

Crosstab

			Mis jefes me recargan de trabajo			Total
			De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	
Nivel de satisfacción con los jefes	Alta	Count % within Mis jefes me recargan de trabajo	19 36,5%	31 67,4%	70 68,6%	120 60,0%
	Baja	Count % within Mis jefes me recargan de trabajo	33 63,5%	15 32,6%	32 31,4%	80 40,0%
Total		Count % within Mis jefes me recargan de trabajo	52 100,0%	46 100,0%	102 100,0%	200 100,0%

El primer factor se puede expresar en la proposición que dice que A mayor percepción de los empleados que sienten que sus jefes los recargan de trabajo, menor satisfacción con los jefes y viceversa. En este sentido, Marmot<sup>11</sup> describe el modelo de Siegrist sobre el balance entre esfuerzos y recompensas quien sugiere que hay tres recompensas: dinero, estima o autoestima y oportunidades de carrera. Si los esfuerzos de las personas no se equilibran con las recompensas, sufren estrés emocional con la consiguiente estimulación a sus consecuencias biológicas. El autor divide a la población trabajadora en dos agregados: mucho esfuerzo y

<sup>10</sup> El índice de satisfacción con los jefes se basa en una sumatoria de 5 indicadores, luego categorizados.

<sup>11</sup> Cfr. Marmot Michael. (2004) Status Syndrome - how your social standing directly affects your health and life expectancy. London: Bloomsbury & Henry Holt New York. p 137.



bajas recompensas y su opuesto. Para Marmot la combinación de esfuerzo y baja recompensa predice la incidencia coronaria, también el bajo control sobre la propia tarea, pero ambas variables actúan independientemente una de otra.

En el mismo sentido hay otro elemento importante que es la conducta de los jefes “culpógenos”, por así decir. Son las percepciones que se pueden formular así: A mayor percepción en los empleados que sus jefes los culpan de todas las fallas que se producen, menor satisfacción laboral y viceversa.

Crosstab

			Mis jefes me culpan de todas las fallas que se producen			Total
			De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	
Nivel de satisfacción con los jefes	Alta	Count % within Mis jefes me culpan de todas las fallas que se producen	9 40,9%	14 35,9%	96 70,1%	119 60,1%
	Baja	Count % within Mis jefes me culpan de todas las fallas que se producen	13 59,1%	25 64,1%	41 29,9%	79 39,9%
Total		Count % within Mis jefes me culpan de todas las fallas que se producen	22 100,0%	39 100,0%	137 100,0%	198 100,0%

Otro factor importante en este grupo es la percepción de hostigamiento por parte de los jefes. Al respecto puede enunciarse que Los empleados que evalúan que sus jefes los hostigan mucho, tienen menor satisfacción con los jefes y viceversa.

Crosstab

			Mis jefes me hostigan mucho			Total
			De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	
Nivel de satisfacción con los jefes	Alta	Count % within Mis jefes me hostigan mucho	6 37,5%	16 38,1%	98 69,5%	120 60,3%
	Baja	Count % within Mis jefes me hostigan mucho	10 62,5%	26 61,9%	43 30,5%	79 39,7%
Total		Count % within Mis jefes me hostigan mucho	16 100,0%	42 100,0%	141 100,0%	199 100,0%

En forma complementaria al planteo de Siegrist, los psiquiatras Karasek y Torell<sup>12</sup> desarrollan el modelo de demanda y control como provocadores de distrés<sup>13</sup> en el ámbito del trabajo que considera que lo más importante no es la cantidad de demandas sino el balance entre demandas y control, por una parte; y el desequilibrio entre esfuerzo y recompensa, por la otra.

<sup>12</sup> Íbidem, p 138.

<sup>13</sup> En todo este trabajo se presenta al estrés en sus dos modalidades distres y eutrés como complemento pero no necesariamente opuestos de la satisfacción-

Para ellos, el estrés existe para los que tienen muchas demandas y autocontrol de la propia actividad, pero no es un problema. Se transforma en drama cuando las personas están sometidos a exigencias irracionales o contradictorias del nivel superior que le hace perder control sobre los éxitos de su trabajo. Entre los operadores de Bolsa, o en los “Masters of Universe”, el estrés juega un papel importante porque lo que se amenaza no es cada acción específica, sino el alto nivel de estatus logrado por la persona. El cuadrante fatal es alta demanda y poco control que se correlaciona con mayor riesgo coronario y con síntomas de depresión.

En consonancia con esta teoría se encuentra el hallazgo de otro factor de la satisfacción que puede formularse A mayor percepción de que los jefes se “comen” todos los méritos, menor satisfacción con los jefes y viceversa. Relación que resulta obvia pero no resulta trivial destacarla para la conducción de grupos de subordinados.

**Crosstab**

			Mis jefes se comen todos los méritos			Total
			De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	
Nivel de satisfacción con los jefes	Alta	Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	22 45,8%	28 50,0%	69 75,0%	119 60,7%
	Baja	Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	26 54,2%	28 50,0%	23 25,0%	77 39,3%
Total		Count % within Mis jefes se comen todos los méritos	48 100,0%	56 100,0%	92 100,0%	196 100,0%

Un interesante factor es que tiene que ver con la recepción de órdenes contradictorias por parte de los jefes. Se expresa como A mayor percepción que los jefes dan órdenes contradictorias , menor índice de satisfacción laboral y viceversa.

**Crosstab**

			Mis jefes dan órdenes contradictorias			Total
			De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	
Nivel de satisfacción con los jefes	Alta	Count % within Mis jefes dan órdenes contradictorias	27 35,1%	37 64,9%	56 86,2%	120 60,3%
	Baja	Count % within Mis jefes dan órdenes contradictorias	50 64,9%	20 35,1%	9 13,8%	79 39,7%
Total		Count % within Mis jefes dan órdenes contradictorias	77 100,0%	57 100,0%	65 100,0%	199 100,0%

Otra percepción que deviene en factor de insatisfacción tiene que ver con la ejemplaridad laboral de los jefes<sup>14</sup>; así puede enunciarse que A mayor evaluación por los empleados que sus jefes son vagos o no trabajan, menor satisfacción con los jefes y viceversa.

A mayor percepción que los jefes no lo consideran como merece por la tarea que realiza, menor índice de satisfacción laboral y viceversa.

A mejor trato con los jefes, mayor índice de satisfacción laboral y viceversa.

A mayor Sentimiento de infelicidad en el trabajo, menor índice de satisfacción laboral y viceversa. Este aserto sirve tanto para jefes como para empleados.

### **El estrés y la satisfacción laboral.**

**Tabla de contingencia ¿Se siente usted con estrés o ansiedad en su trabajo? ¿Cuánto? \* isatlab3**

			isatlab3			Total
			Bajo	Medio	Alto	
¿Se siente usted con estrés o ansiedad en su trabajo? ¿Cuánto?	Mucho estrés	Recuento	11	8	4	23
		% de isatlab3	22,9%	8,6%	6,1%	11,1%
	Bastante estrés	Recuento	20	34	25	79
		% de isatlab3	41,7%	36,6%	37,9%	38,2%
	Poco estrés	Recuento	13	41	30	84
		% de isatlab3	27,1%	44,1%	45,5%	40,6%
	Nada de estrés	Recuento	4	10	7	21
		% de isatlab3	8,3%	10,8%	10,6%	10,1%
Total	Recuento	48	93	66	207	
	% de isatlab3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

A mayor sentimiento de estrés en el trabajo, menor índice de satisfacción laboral y viceversa.<sup>15</sup>

Esta afirmación, desde el punto de vista estadístico trivial, tiene sin embargo la importancia de recalcar que para lograr disminuir los riesgos salutógenos del estrés es preciso procurar mejorar los índices de satisfacción laboral.

### **Estrés y satisfacción laboral en jefes.**

El análisis para el segmento de los jefes<sup>16</sup> arroja los mismos resultados que para la población en general. Se destacan:

A mayor autonomía laboral, mayor índice de satisfacción laboral y viceversa.

A mayor autocontrol de la tarea, mayor índice de satisfacción laboral y viceversa.

### **Estrés y distancia social.**

<sup>14</sup> sobre las siguientes afirmaciones se han omitido los cuadros por razón de síntesis.

<sup>15</sup> Obsérvese que la asociación es razonablemente alta pero nada cercana a 1. Ambas variables justifican su diferenciación y análisis estadístico y conceptual en forma separada.

<sup>16</sup> Definido como el cuartil superior tanto en salario como en jerarquía ocupacional.

Michael Marmot se dedica al síndrome de estatus y sus consecuencias para la salud, en especial cardiologica y el estrés de las personas<sup>17</sup>. La tesis fundamental que expresa es que las jerarquías son una necesidad universal de las sociedades humanas; la comparación y jerarquización son fenómenos inherentes a la especie humana y a muchas otras, tanto a los empleados públicos británicos como también a los primates<sup>18</sup><sup>19</sup> Galbraith expresó “¿Quién puede decir que la privación que aflige a aquellos con hambre asusta más que la privación de aquellos afligidos con la envidia del auto nuevo de su vecino?”<sup>20</sup>.

Para el autor la comparación con el vecino visible es el patrón universal para fijar la propia identidad y el sentimiento de bienestar de las personas. Matiza la radicalidad del concepto al afirmar que tanto la biología como la organización social son factores contribuyentes a la salud, en especial, como piensa Amartya Sen, en lo referente a la posibilidad de desarrollar las propias capacidades de cada ser humano.

Estatus no significa riqueza; siguiendo a Sen quien cree que el mismo concepto de felicidad es experimentado como un término relativo a los otros, presenta evidencias de que los individuos de mayor rango son más felices en general que los de menor jerarquía.<sup>21</sup>

Deaton y Wilkinson<sup>22</sup> estudiaron el primero entre las provincias de Canadá y el otro en USA la relación existente entre el nivel de ingresos y la expectativa de vida. Ambos llegaron a la conclusión de que a mayor desigualdad social interna mayor es la tasa general de mortalidad y ello se debe al importantísimo peso de dicha tasa entre los grupos de menor jerarquía, que además tienen menor capacidad de participación social plena. En sociedades como las occidentales desarrolladas el ingreso es una manera de salvaguardar los rangos. Todos superan el umbral de todos los bienes necesarios, pero el rango social es diferente, y el gradiente de salud también. Erikson estudia este fenómeno en Suecia, mucho más igualitaria que EU y Marmot completa esta ley con datos adicionales.

El descubrimiento definitorio de Marmot es que la salud de la clase media urbana se distribuye en un gradiente acorde con el estatus social de las personas. Es lo que denomina el síndrome de estatus y lo define como ”Cuanto más alto es el estatus de una persona en una jerarquía, mayor es la probabilidad de que tengan mejor salud”<sup>23</sup>.

---

<sup>17</sup> Marmot es un cardiólogo que incursiona en la sociología, en realidad se ocupa del estrés en forma incidental. No obstante, más adelante nos ocuparemos de algunas de sus referencias al tema.

<sup>18</sup> En esta paráfrasis se demuestra el sentido evolucionista del autor.

<sup>19</sup> Cfr. Sapolsky, Robert (1998). Why zebras don't get ulcers; an updated guide to stress. Stress related diseases and coping. New York. WH Freeman. Hay edición castellana, pero me resultó inhallable.

<sup>20</sup> Marmot Michael. (2004).p 82.

<sup>21</sup> Cfr. Marmot Michael. (2004) p 82 y ss.

<sup>22</sup> Cfr. Marmot Michael. (2004).p 78.

<sup>23</sup> Marmot Michael. (2004).p 1.

Traspuesto el límite de la extrema pobreza otras condiciones comienzan a operar. Dadas universalmente las condiciones sanitarias básicas, el ingreso no explica las expectativas de vida, algunos países con muy bajos ingresos tienen una expectativa de vida promedio más alta que países desarrollados como EU, ejemplo Costa Rica y Cuba. Hay heterogeneidad interna en los países que la explican. Los blancos en EU viven más que los negros, y sin embargo, éstos, aunque con mayores ingresos que los de Costa Rica, viven menos<sup>24</sup>

En ese contexto es adecuado presentar a la distancia social percibida por una persona respecto del sueldo de su superior inmediato como un indicador firme del estrés que puede sufrir.

Se sintetizan a continuación las principales conclusiones que emergen de los cuadros que se incluyen más abajo.<sup>25</sup>

Entre los jefes, a mayor distancia de sueldo menor satisfacción con el jefe y viceversa.

Entre los jefes a mayor distancia de sueldo con el jefe mayor satisfacción con los empleados y viceversa.

Entre los jefes, a mayor distancia con el jefe menor satisfacción laboral y viceversa.

A mejor trato con los subordinados, mayor índice de satisfacción laboral y viceversa.

Entre los jefes, a mayor distancia de sueldo con el jefe menor satisfacción laboral y viceversa.

**Tabla de contingencia**

Jerarquía laboral				Distancia de sueldo con el jefe		Total
				Hasta el 40% más	Más del 40%	
Jefe	Índice de estrés con el trabajo	Alto	Recuento	2	17	19
			% de Distancia de sueldo con el jefe	40,0%	56,7%	54,3%
	Bajo	Recuento	3	13	16	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	60,0%	43,3%	45,7%
	Total		Recuento	5	30	35
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%
Subordinado	Índice de estrés con el trabajo	Alto	Recuento	19	37	56
			% de Distancia de sueldo con el jefe	61,3%	50,7%	53,8%
	Bajo	Recuento	12	36	48	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	38,7%	49,3%	46,2%
	Total		Recuento	31	73	104
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>24</sup> Cfr. Marmot Michael. (2004). p 63 y ss.

<sup>25</sup> Cabe consignar que la estabilidad estadística de los cuadros es volátil.

**Tabla de contingencia**

Jerarquía laboral				Distancia de sueldo con el jefe		Total
				Hasta el 40% más	Mas del 40%	
Jefe	Indice de satisfacción con el trabajo	Alto	Recuento	5	26	31
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	86,7%	88,6%
	Bajo	Recuento	0	4	4	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	,0%	13,3%	11,4%
	Total		Recuento	5	30	35
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%
Subordinado	Indice de satisfacción con el trabajo	Alto	Recuento	28	63	91
			% de Distancia de sueldo con el jefe	90,3%	86,3%	87,5%
	Bajo	Recuento	3	10	13	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	9,7%	13,7%	12,5%
	Total		Recuento	31	73	104
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla de contingencia**

Jerarquía laboral				Distancia de sueldo con el jefe		Total
				Hasta el 40% más	Mas del 40%	
Jefe	Indice de satisfacción con los empleados	Alto	Recuento	0	8	8
			% de Distancia de sueldo con el jefe	,0%	33,3%	28,6%
	Bajo	Recuento	4	16	20	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	66,7%	71,4%
	Total		Recuento	4	24	28
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%
Subordinado	Indice de satisfacción con los empleados	Alto	Recuento	7	21	28
			% de Distancia de sueldo con el jefe	25,0%	33,9%	31,1%
	Bajo	Recuento	21	41	62	
			% de Distancia de sueldo con el jefe	75,0%	66,1%	68,9%
	Total		Recuento	28	62	90
			% de Distancia de sueldo con el jefe	100,0%	100,0%	100,0%

## **Conclusiones.**

Se reflexiona sobre la responsabilidad moral de generar una cultura organizacional que promueva la integración de la personalidad, un clima de trabajo estimulante, sentimiento de participación social. Y en estrategias de fortalecimiento de redes sociales de apoyo, estima y reconocimiento personal. Los sufrimientos por el estrés y la insatisfacción generan dolor psíquico y físico. A la larga resienten la calidad del trabajo.

## **Bibliografía**

Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping ; new perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1984). The sense of coherence as a determinant of health. en Matarazzo, J. (Ed) Behavioral health : a handbook of health enhancement and disease prevention. New York : John Willey & Sons.

Antonovsky, A.(1987) Unravelling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well, Jossey Bass, San Francisco.

Buendía José, (1999) Empleo Estrés y Salud, Buenos Aires, Paidós.

Burns, John Mc Gregor (1978). "Leaderships" New York Harper & Row .

Castro Solano, Alejandro y otros.(2004).Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación valores y liderazgo. Buenos Aires. Paidós

Cockerham, William, (2001) "Sociology Of Mental Disorder", 5/e N.Jersey. Prentice Hall.389 p.

Cohen, Eliot A. (2002). Supreme Command Soldiers. Statesmen, and Leadership in Wartime. New York (USA). The Free Press.

Conrad, Peter. Editor. (2001) The Sociology of Health and Illness: Critical Perspectives. Sixth Edition. New York: Worth Publishers.

Cooper, C.L. Cooper, R.D., Eaker L.H. (1988) Living with stress. London. Penguin Books. 250 Págs.

Herrero, J., Musitu, G., Gracia, E. (1995) "Autoestima Y Depresión: Relaciones Directas Versus Indirectas". Revista De Psicología Social Vol-No-Págs.: Vol. 10, N.2, 191-204

Luque, O.Peiro, J.M. González-Roma, V. Y Melia, J.L (1990). "Efectos moduladores del Conjunto de Rol sobre la relación stress-strain de rol en educadores" en Peiro, J.M. (comp.): Trabajo, organizaciones y marketing social, 91-101. Barcelona: PPU.

Magnelli, Jorge. (1993). "La educación militar para un mando descentralizado", Biblioteca del Oficial del Círculo Militar – Vol. 753, Bs. As.

Marmot Michael. (2004) Status Syndrome - how your social standing directly affects your health and life expectancy. London: Bloomsbury & Henry Holt New York..319 págs.

Marmot, Michael (2003) "Self esteem and health". BMJ: British Medical Journal; 9/13/2003, Vol. 327 Issue 7415, p574, 2p

Pearlin, Leonard I. (1989). "The Sociological Study of Stress." Journal of Health and Social Behavior30: 241-256.

United Nations. (2003). Leadership and social transformation in the public sector : moving from challenges to solutions. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management.-New York: United Nations.