

DISVALORES Y AMBIGÜEDAD LABORAL: RAÍCES INVISIBLES DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

Prof. Lic. Pablo Martín Cueto

Director de Actividades Académicas Mediadas por la Tecnología en UdeMM

Introducción

El estrés laboral ha sido tradicionalmente asociado a la sobrecarga de tareas, la presión por los resultados o los entornos laborales de alta demanda. Sin embargo, un análisis más profundo permite advertir que, más allá del volumen de trabajo, existen factores estructurales y culturales que alimentan este malestar de manera más silenciosa y persistente. Entre ellos, destacan los disvalores institucionalizados y la ambigüedad en la definición de roles, factores que no solo erosionan la motivación y el compromiso, sino que también generan una profunda desorientación emocional y moral en quienes trabajan.

Los disvalores cotidianos: cuando el clima organizacional erosiona

Los valores organizacionales no son simplemente frases inspiradoras colocadas en los manuales de bienvenida o en los muros de las oficinas. Son las prácticas reales que definen el modo en que se convive y se trabaja. En muchas instituciones, estas prácticas contradicen abiertamente los discursos formales, generando un escenario de tensión psicológica permanente.

Se penaliza, por ejemplo, el compromiso afectivo genuino entre compañeros – cuando este adquiere visibilidad legal como el matrimonio–, pero se toleran relaciones paralelas y desiguales en

términos de poder. Se valora la mentira como estrategia para “cuidar al jefe” o evitar responsabilidades. Se recurre a figuras como la de “fuera de convenio” para justificar sueldos por debajo de lo correspondiente, o se asignan responsabilidades elevadas sin el reconocimiento formal correspondiente en los recibos de sueldo. Se exige “proactividad” a los ingresantes, pero luego se los somete a una cultura del silencio y la obediencia.

Como advierte Cynthia Fleury (2010), cuando las instituciones pierden su marco ético de referencia, se instala una enfermedad silenciosa: la pérdida del coraje moral, esa capacidad de actuar conforme a los principios aún en contextos adversos. A esto se suma lo que Maslach y Leiter (1997) han identificado como “desalineación de valores”: cuando lo que el trabajador cree y espera entra en conflicto con lo que realmente ocurre en su entorno laboral.

La ambigüedad de rol como generadora de ansiedad estructural

Otra fuente menos visible pero igualmente potente de estrés laboral es la ambigüedad en la definición de los puestos. En numerosos entornos de trabajo no existen descripciones claras de funciones ni se definen desde el inicio los límites, expectativas y criterios de evaluación del desempeño. Se habla de

“versatilidad” o “adaptabilidad”, pero en la práctica se delegan tareas sin planificación, bajo figuras de polivalencia que desdibujan los derechos y los márgenes de acción del trabajador.

Esta indefinición produce lo que algunos autores denominan estrés de rol (Kahn et al., 1964): una condición en la que el trabajador no sabe con precisión qué se espera de él, qué tareas debe priorizar, bajo qué condiciones será valorado, o hasta dónde llegan sus responsabilidades. El resultado es un aumento en la ansiedad, una disminución de la eficacia y un fuerte impacto negativo en la identidad laboral.

La falta de reglas claras desde el inicio de la relación laboral también implica una inequidad estructural: el trabajador queda sometido a la interpretación arbitraria del mando superior. Esto genera inseguridad jurídica interna, impide la planificación de la carrera profesional y reduce toda iniciativa a un ejercicio de riesgo.

Consecuencias psicosociales y organizacionales

Estas dinámicas no son inofensivas. La ambigüedad, la contradicción entre discurso y práctica, y la ausencia de reconocimiento formal no solo afectan la salud mental de las personas, sino también el clima organizacional, el sentido de pertenencia y los niveles de productividad.

Dean, Brandes y Dharwadkar (1998) advierten que en estos contextos se instala el cinismo organizacional, una actitud defensiva en la que los empleados dejan de creer en los mensajes institucionales y se desconectan emocionalmente del propósito de la organización. A largo plazo, esto reduce la innovación,

incrementa la rotación del personal y deteriora el capital simbólico de la institución.

Conclusión

Combatir el estrés laboral requiere más que intervenciones individuales o talleres de mindfulness. Implica una revisión profunda de las prácticas institucionales, de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y de la necesidad de establecer marcos claros, justos y éticos en la relación laboral. La salud mental de los trabajadores no puede ser un efecto colateral de la productividad. Es, en todo caso, su condición de posibilidad.

Bibliografía

- Fleury, C. (2010). *La fin du courage: La reconquête d'une vertu démocratique*. Fayard.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.