

Tema 18: ESTRÉS LABORAL

Libro 100. ADE.18.Estrés
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. NATURALEZA DEL ESTRÉS
2. CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL
 - 2.1. Factores laborales
 - 2.2. Factores no laborales
3. MODERADORES DEL ESTRÉS (PREDISPOSICIÓN AL ESTRÉS)
4. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS
 - 4.1. Consecuencias personales
 - 4.2. Consecuencias organizativas
5. ESTRÉS Y DESEMPEÑO
6. REDUCCIÓN DEL ESTRÉS

1. NATURALEZA DEL ESTRÉS

El estrés es la reacción del individuo a las demandas excesivas de una experiencia que exceden sus capacidades y medios para manejarla. Para que una experiencia (acción, situación o evento) se convierta en estrés, el individuo debe percibirla como una fuente de amenaza o un reto o un daño. Tres factores fundamentales determinan si una experiencia tiene probabilidad de convertirse en un estresor (Gibson *et al.*, 2009): importancia, incertidumbre y duración. La importancia se relaciona con qué tan significativo es el evento para el individuo. La incertidumbre se refiere a una falta de claridad acerca de lo que sucederá. En general, cuanto más tiempo el individuo enfrente demandas especiales, más estresante le resultará la situación. Estas experiencias nocivas (llamadas «estresores») producen una combinación de frustración (incapacidad de alcanzar un objetivo) y ansiedad (como el miedo de ser penalizado por no conseguir el objetivo). El estrés de corta duración se llama a veces estrés agudo, mientras que el de larga duración se le conoce como estrés crónico.

El investigador médico Hans Selye (1956) fue el primero en utilizar la palabra estrés para describir la respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda extraordinaria que se haga. Entre las contribuciones más importantes de Selye están su identificación del Síndrome de Adaptación General (SAG) y los conceptos de eustrés y distrés.

La respuesta a los estresores sigue un patrón llamado «síndrome general de adaptación» (figura 1). La reacción fisiológica comienza cuando surge una situación de estrés, que desencadena una respuesta de «alarma». El individuo puede sentir pánico y percibir impotencia, preguntándose como sorteará la situación. Tiene que decidir por «pelear» o «huir». En ocasiones simplemente desiste, pero por lo general pasa a la siguiente etapa, llamada «resistencia». En ella reúne toda su fuerza y decide cómo hacer frente a la situación. Si la exposición al estresor supera su capacidad de mantener la resistencia, el individuo entra en la etapa de «agotamiento», donde la persona literalmente se da por vencida y deja de luchar contra el estresor.

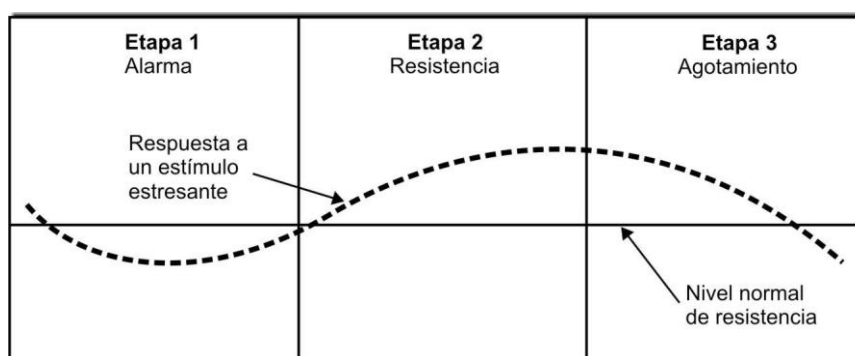


Figura 1: Síndrome general de adaptación

Por otra parte, Selye (1956) diferenció el estrés positivo (eustrés) del estrés negativo (distrés). El positivo ocurre cuando los estresores provocan sentimientos de desafío o realización. Por tanto, motiva a los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus objetivos. Es decir, activa el organismo a adaptarse a una situación interpretada como desafío o

reto positivo y va seguido de una percepción de logro desactivador. Este proceso de activación/desactivación depende de la percepción de equilibrio entre las demandas de la situación y los recursos de control de las mismas, y se asocia a una experiencia emocional de bienestar y éxito. De manera alternativa, el estrés negativo resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud. El estrés negativo ocurre cuando percibimos que existe un desequilibrio entre las exigencias y nuestra capacidad para satisfacerlas. Se trata de una activación crónica del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de desactivación y percepción de logro. La falta de desactivación propia de los estados de estrés perjudicial se asocia a un desgaste orgánico y a una experiencia emocional de irritabilidad y fracaso. Es este segundo aspecto el que ha recibido más atención en la investigación científica y habitualmente se ha extendido en este sentido el término genérico de estrés. Así pues, se asocia el estrés a un estado negativo o una experiencia perjudicial que es necesario eliminar a toda costa. Sin embargo, esto no es siempre así, ni tiene por qué serlo.

En suma, cuando el estrés es bajo comparado con los recursos para enfrentarlo puede ser una fuerza positiva, pues estimula el cambio y el logro deseados. En cambio, cuando es excesivo produce consecuencias negativas: trastorno de sueño, abuso de drogas y de alcohol, dolores de cabeza, úlceras, hipertensión y cardiopatía. Lo que resulta negativo y llega a ser nocivo es que esa experiencia sea excesiva, incontrolada o incontrollable.

El estrés en el trabajo es, pues, un desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho de otra forma, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. El modelo de la figura 2 muestra el vínculo entre los estresores, el estrés y los efectos del mismo.

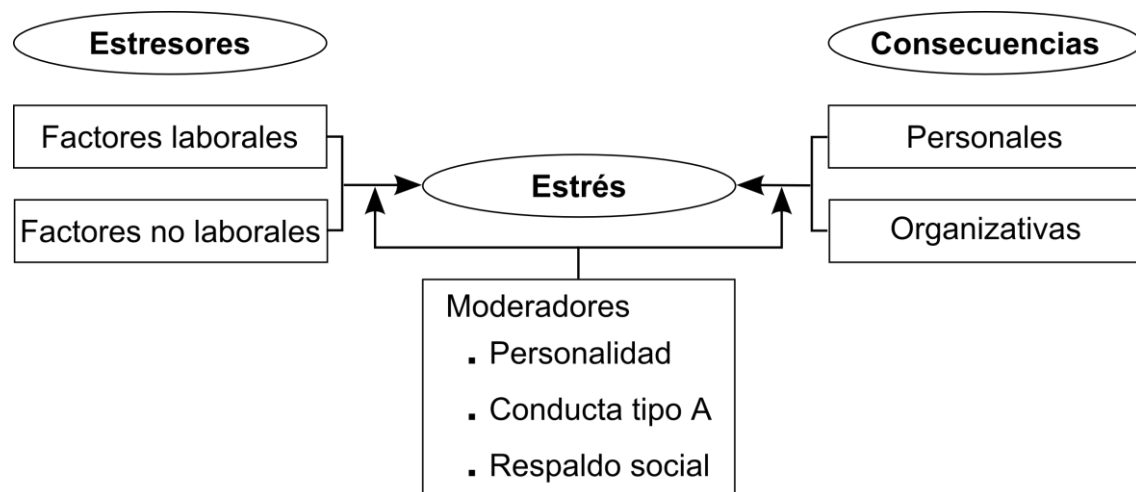


Figura 2: Modelo de estrés laboral

2. CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL

El estrés en el lugar del trabajo es un asunto importante. Las encuestas suelen mostrar que alrededor del 25 por ciento de los empleados sufre de diversos problemas inducidos

por el estrés. Los estresores en el trabajo pueden ser laborales y no laborales. A su vez, los laborales se dividen en cuatro amplias categorías: físicos, individuales, grupales y organizativos.

2.1. Factores laborales

Los estresores laborales son diversos factores en el lugar de trabajo que pueden ocasionar estrés.

Estresores físicos. Estos estresores hacen referencia a los excesos, carencias y alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo, y que pueden resultar molestas o desagradables para el trabajador. Entre las condiciones físicas que se han estudiado tanto desde el punto de vista ergonómico como de la salud se encuentran las siguientes:

- Falta de luz o luz muy brillante. Un nivel de iluminación adecuado, que asegure una buena visibilidad de los objetos y de la tarea, es necesario tanto para la salud como para el bienestar psicológico. La escasa iluminación puede ser la causa de pérdida de agudeza visual, dolores de cabeza, fatiga, tensión y frustración por tener que hacer el trabajo de forma molesta y perjudicial. Habría que evitar siempre que sea posible los locales ciegos y los sótanos.
- Ruido. Las investigaciones indican que, además de la pérdida auditiva, la exposición continua a altos niveles de ruido (medido en decibelios) puede elevar la presión arterial de los empleados que realizan tareas complejas, aumentar las enfermedades de los trabajadores, ocasionar que las personas sean menos útiles y generar más agresión e irritabilidad. Se ha descubierto que incluso los bajos niveles de ruido en las oficinas aumentan el estrés de los empleados y reducen su motivación en las tareas (Aamodt, 2010). El ruido afecta las tareas difíciles o aquellas que implican habilidades cognitivas y perceptuales más de los que afecta a tareas menos difíciles o aquellas que implican esfuerzo físico (Cohen y Weinstein, 1981). De la misma manera, el ruido conocido es menos irritante que el ruido desconocido.
- Temperatura. Un ambiente térmico confortable produce sensación de bienestar. Las implicaciones sobre la salud mental han sido menos estudiadas, pero se considera que los trabajos que requieren decisiones críticas o discriminatorias son afectados negativamente por el exceso de calor; la destreza manual se deteriora en condiciones de baja temperatura, pudiendo ser causa de accidentes.
- Ventilación. En todos los lugares de trabajo, la ventilación y aireación es necesario para conseguir un cierto nivel de bienestar físico y psíquico. Determinados trabajos producen gases que pueden tener consecuencias para la salud física de los trabajadores; algunos trabajadores desarrollan sus tareas en industrias donde se producen olores desagradables. Cuando las condiciones higiénicas de los lugares de trabajo no son adecuadas (suciedad, falta de ventilación y condiciones sanitarias nocivas) producen insatisfacción, irritación y frustración.
- Vibraciones. En determinados tipos de trabajo, quienes lo desarrollan se ven sometidos a vibraciones, en ocasiones de impacto, como las producidas por los martillos neumáticos, en otras situaciones por trabajar sobre soportes con vibración como las plataformas petrolíferas. El estar constantemente expuesto a

vibraciones produce daños en la espina dorsal y alteraciones en el funcionamiento neurológico.

- Disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo. La falta de espacio físico o la mala disposición del mismo puede incrementar el número de movimientos a realizar, con el consiguiente esfuerzo y pérdida de tiempo.

Los gerentes son responsables de reconocer comportamientos significativamente atípicos y de remitir a los empleados a profesionales de la salud con la finalidad de diagnóstico y tratamiento.

Estresores individuales. Los estresores individuales son los que están directamente asociados al rol que el trabajador desempeña en la organización, y a las tareas que debe realizar en ella. Se incluyen en esta categoría las siguientes: las exigencias de las tareas, el conflicto y la ambigüedad de rol, la sobrecarga y la infracarga de trabajo y los estresores derivados de la propia carrera profesional.

Exigencias de la tarea. Las exigencias de las tareas son estresores provenientes de las obligaciones que entraña un puesto. Algunas decisiones son intrínsecamente estresantes: las tomadas bajo la presión del tiempo, las que tienen consecuencias serias y las que deben adoptarse con información insuficiente. Obreros, secretarias, inspectores, técnicos de laboratorios clínicos, supervisores, entre otros, son algunos de los trabajos más estresantes. El factor común entre estos trabajos es la falta de control de los empleados sobre la tarea. Quienes ocupan tales puestos pueden sentir que están atrapados, y que se les trata más bien como máquinas, y no como personas. Los empleados que tienen más control sobre sus trabajos, como los profesores universitarios, están sometidos a menos cantidad de estrés (Mondy, 2010).

La investigación indica que la falta de influencia en la forma en que el trabajo se organiza y se desempeña puede ser perjudicial para el bienestar psicológico y físico. Mientras que los niveles bajos de control son una fuente de estrés laboral, los altos niveles de control tienden a ser beneficiosos (Weinberg y Cooper, 2007). Los efectos del control también pueden depender de si el individuo prefiere tener o no el control. Meier *et al.* (2008) encontraron que altos niveles de control en el trabajo ayudan a amortiguar el efecto de los factores de estrés laboral en el bienestar, pero solo para aquellas personas con un locus de control interno.

Roles en el trabajo. Un rol es un conjunto de conductas esperadas asociadas con un puesto en particular en un grupo o una organización. Existen tres factores importantes que se consideran las principales fuentes de estrés (O'Driscoll y Brough, 2010): ambigüedad de roles, conflicto de roles y grado de responsabilidad frente a otros.

La ambigüedad de roles surge cuando las personas no tienen una imagen clara de sus objetivos laborales, de las expectativas que sobre ellos tienen sus compañeros de trabajo, y del alcance y las responsabilidades de su trabajo. Es característico, en este caso, la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. A menudo esta ambigüedad surge simplemente porque el supervisor no explica al empleado exactamente cuáles son sus funciones. La información y comunicación adecuadas disminuyen esta ambigüedad, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

Una variedad de acontecimientos puede provocar ambigüedad de roles. Estos incluyen iniciar un nuevo trabajo, tener un nuevo jefe, no tener claras las responsabilidades de supervisión, una descripción del puesto inadecuada o poco realista, o un cambio en la estructura de la organización existente.

El conflicto de roles se presenta cuando un individuo enfrenta demandas laborales conflictivas o irreconciliables, o cuando tiene que realizar actividades que no desea o que no considera como parte de su trabajo. Las situaciones conflictivas pueden convertirse en factores de estrés sobre los individuos implicados.

El conflicto de roles se refiere a las diferencias de percepción relativas al contenido del rol de la persona o a la relativa importancia de sus elementos. Dichas diferencias ocurren entre el individuo y otra persona del grupo de trabajo que no guarda las mismas expectativas del rol. El conflicto de roles genera una emoción negativa, tensión y, a menudo, síntomas físicos en la persona afectada. También puede ocurrir un conflicto entre las exigencias de los diferentes roles desempeñados por un mismo individuo. Dichos conflictos se han encontrado más a menudo en profesiones como militares, policías y profesores, donde el reparto del tiempo entre el trabajo y la familia no puede ser dispuesto ni fácil ni responsablemente.

La sobrecarga de rol es una variante del conflicto de roles en las que el conflicto se experimenta como una necesidad de comprometer la cantidad, la planificación temporal o la calidad. Por ejemplo, piénsese en un supervisor que dice a un empleado: “Quiero este informe terminado para mañana y lo quiero bien hecho”. Hay un conflicto entre el plazo de entrega y la petición de un trabajo de alta calidad.

Un tipo cada vez más prevaleciente de conflicto de rol ocurre cuando los roles laborales y no laborales interfieren entre ellos. Equilibrar las demandas de las funciones laborales y familiares es una tarea diaria significativa para un número cada vez mayor de adultos empleados. Cuando ambos cónyuges trabajan, puede surgir un conflicto potencial si el progreso profesional de una de las partes puede verse afectado negativamente por el progreso profesional de la otra parte.

Sobrecarga de trabajo. Por sobrecarga de trabajo se entiende la excesiva cantidad de energía y capacidad que la persona tiene que poner en juego para desempeñar la tarea. Cuando el volumen, la magnitud o la complejidad de la tarea y el tiempo disponible para realizarla están por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea, se habla de sobrecarga de trabajo. Los investigadores han descrito dos diferentes tipos de sobrecarga laboral: cuantitativa y cualitativa (French y Caplan, 1972).

La demanda puede ser cuantitativa cuando las actividades: son excesivas, requieren una gran especialización, necesitan una alta atención sostenida y deben realizarse en un determinado período de tiempo, a un ritmo acelerado. Estas situaciones pueden dar lugar a la aparición de fatiga mental o física y a la consiguiente disminución de la eficacia del trabajador. Esta sobrecarga laboral incide directamente en el hábito de fumar, el incremento de la ansiedad y la disminución de la satisfacción laboral. La sobrecarga de trabajo puede ser cualitativa, y se refiere a las excesivas demandas de la tarea en relación con las competencias, conocimiento y habilidades del trabajador. Por tanto, el estrés aparece cuando los sujetos no poseen las habilidades suficientes para desarrollar la tarea. Una faceta de la sobrecarga cualitativa puede darse también cuando

la tarea implica una gran responsabilidad, bien porque el trabajador tiene que realizar tareas peligrosas o bien por tener responsabilidad sobre personas, de manera que pueda poner en peligro su vida, la de otros o la de la organización. Ivancevich y Matteson (1980) consideran que “la responsabilidad por las personas actúa como un factor de estrés, en parte e indudablemente, por la naturaleza específica de la responsabilidad, en particular porque se relaciona con la necesidad de tomar decisiones interpersonales desagradable. Otra parte de la razón es que las personas en posiciones de responsabilidad aceptan asumir una sobrecarga laboral y quizá también enfrenten conflictos y ambigüedad de roles”.

Numerosos estudios médicos han descubierto que existe una relación entre la cardiopatía y los ataques al corazón y las condiciones de trabajo que denotan sobrecarga, como el trabajar más de setenta horas a la semana, tener dos trabajos y el aplazamiento de las vacaciones. Además, se le vincula a la conducta escapista de beber, problemas de salud y dificultades en el desempeño de las tareas encomendadas.

Las largas jornadas laborales requeridas en muchos trabajos parecen cobrar una cuota en la salud de los empleados. Un estudio de investigación relacionó las largas jornadas laborales con las muertes debidas a enfermedad cardíaca coronaria (Breslow y Buell, 1960). Esta investigación sobre trabajadores de la industria eléctrica en Estados Unidos encontró que los individuos de menos de 45 años de edad que trabajaban más de 48 horas a la semana tenían más del doble del riesgo de morir de una enfermedad coronaria que quienes realizaban un trabajo similar, pero durante un máximo de 40 horas a la semana. En la actualidad, se reconoce comúnmente que trabajar más de 40 horas a la semana es progresivamente improductivo y puede ocasionar problemas de salud. Trabajar por encima de las 40 horas daña la salud física y psicológica de las personas (Sparks *et al.*, 1997).

Infracarga de trabajo es un volumen de trabajo muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador (Weinberg y Cooper, 2007). Puede ser cualitativa por infrautilización de las habilidades del trabajador: cuando las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador y se presenta, por ejemplo, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente; o cuantitativa, cuando la cantidad de trabajo es insuficiente y el trabajador se ve forzado a estar ocioso. Algunos empleados, como los pilotos, los controladores aéreos y el personal en plantas nucleares, enfrentan un aspecto especial de la infracarga laboral. Deben enfrentar largos períodos durante los cuales tienen muy poco que hacer, mientras enfrentan la posibilidad de tener que entrar súbitamente en acción durante una crisis.

La promoción, el desarrollo y el cambio en la carrera profesional, así como los cambios de puesto de trabajo, de nivel jerárquico, de organización o el paso del empleo al desempleo o viceversa, pueden ser estresores cuando se convierten en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración para el individuo. La transición hacia el retiro puede ser en sí misma un acontecimiento estresante. Cuando se produce un desequilibrio entre las aspiraciones del individuo en cuanto a su carrera profesional y el nivel real de sus logros, puede afectar negativamente y ser fuente de preocupación, ansiedad y frustración. Cuando la organización dificulta, o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica, se produce insatisfacción y preocupación. Cuando la organización promueve a una persona por debajo de sus

expectativas (infra-promoción) le produce como resultado bajo nivel de moral, disminución de la calidad en las relaciones interpersonales, insatisfacción y problemas psiquiátricos.

Demandas interpersonales. Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. Un conjunto final de factores de estrés organizativo consiste en tres demandas interpersonales: presiones de grupo, liderazgo y conflicto interpersonal. Las presiones de grupo pueden incluir presión por restringir la producción, presión por adaptarse a las normas de grupo y demás. Las personalidades y las conductas en conflicto pueden ocasionar estrés. Puede ocurrir conflicto cuando dos o más personas deben trabajar juntas, aunque sus personalidades, actitudes y conductas difieren. El estilo de liderazgo también puede causar estrés.

Las relaciones con los supervisores, fundamentalmente con el superior inmediato, ya que este suele ser una fuente de recompensas o de sanciones, pueden convertirse en un elemento de bienestar o, por el contrario, de estrés y de tensión. El trato desconsiderado, injusto, una supervisión muy estrecha, y una mala supervisión se relacionan significativamente con la tensión y el estrés en el trabajo. Algunos gerentes crean una cultura que se caracteriza por la tensión, el miedo y la ansiedad. Ejercen presiones alejadas de la realidad para obtener resultados a corto plazo, imponen controles demasiado estrechos y, constantemente, despiden a los empleados que no cumplen con las expectativas.

Estresores grupales. Componen este grupo de estresores los que provienen de la influencia que ejercen los grupos formales e informales de la organización. Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- Falta de cohesión. La falta de unión es una de las características que puede resultar estresante para las personas.
- Conflicto grupal. Un determinado nivel de conflicto siempre es saludable en los grupos de trabajo; es más, es imprescindible si se quiere que estos ofrezcan un rendimiento óptimo. Sin embargo, un enfrentamiento continuo y no constructivo entre sus miembros, cuando se mantiene de forma prolongada, puede dar lugar a respuestas emocionales y situaciones de estrés tales como frustración, tensión, insatisfacción, agotamiento emocional, molestias somáticas, insomnio, etc. Los conflictos interpersonales tienen lugar cuando dos o más individuos perciben que su actitud o sus metas son incompatibles. Un estresor muy serio es el choque de personalidades. Este se produce cuando dos personas sencillamente no pueden convivir y no se ponen de acuerdo en ninguna cuestión. Es un conflicto difícil de resolver y muchos gerentes han descubierto que conviene separar a las dos personas para que no tengan que interactuar.
- El clima del equipo de trabajo es otro estresor relevante para los miembros del mismo. En un estudio se encontró que los miembros de equipos con climas caracterizados por desequilibrios (entre el grado de apoyo a las personas y la orientación hacia los objetivos, y entre el respeto a las reglas y la orientación innovadora) presentaban niveles de estrés de rol y tensión laboral superiores y niveles de satisfacción más bajos que los miembros de equipos con puntuaciones más equilibradas.
- Presiones del grupo. Las presiones que ejercen los grupos sobre sus miembros pueden traducirse en estrés, sobre todo si pretende que los miembros asuman

valores y creencias que van en contra de sus principios. Estas presiones causan alteraciones psicológicas y comportamentales.

Estresores organizativos. En la categoría de estresores organizativos, se incluyen las fuentes de estrés procedentes de las características globales que definen una organización. Entre ellos cabe destacar:

- **Clima de la organización.** Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, etc. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno. El clima organizativo se refiere a las percepciones de los empleados sobre cómo funciona la organización. Willness *et al.* (2007) encontraron que el clima organizativo desempeña un papel importante en la ocurrencia de acoso sexual en el trabajo. El clima organizativo se constituye en una fuente de estrés si la persona cree que la forma en que funciona la organización es injusta, o quizá poco clara e impredecible (lo que podría conducir a la ambigüedad de roles). El apoyo organizativo percibido (Stamper y Johlke, 2003) se define como el grado en que los empleados perciben que la empresa valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Se ha demostrado que esto tiene un efecto positivo en las condiciones laborales, como ambigüedad y conflicto de roles, así como en la intención de permanencia en la organización.
- **Tamaño y estilos gerenciales.** La fuente de estrés más extendida viene representada por el efecto combinado del tamaño de la organización y el grado de formalización en su funcionamiento. Es lo que se denomina, en términos generales, la burocracia. Muchos estudios han permitido demostrar que las organizaciones muy burocratizadas pretenden moldear a las personas para crear un estereotipo. En toda estructura que comprenda una repartición no igualitaria del poder, a mayor nivel, mayor es la tendencia al control autocrático de algunos a expensas de los demás. Los diligentes se encuentran en una buena situación para exigir comportamientos que exceden la capacidad de las personas para soportar dichas exigencias. Desde la década de 1940, los investigadores comenzaron a informar que los empleados que podían participar más en los procesos de toma de decisiones eran más productivos y experimentaban una mayor satisfacción laboral (Coch y French, 1948) También encontraron que la falta de participación en el trabajo era un factor de predicción importante de tensión y estrés relacionado con el trabajo, que se manifestaba como mala salud general, la práctica de beber como forma de escape, depresión, baja autoestima, absentismo y planes para abandonar el trabajo.
- **Liderazgo.** El liderazgo organizativo es una representación del estilo de supervisión que asumen los gerentes de la empresa. Algunos gerentes desarrollan una dirección caracterizada por la tensión, el miedo y la ansiedad, o crean presiones para alcanzar un nivel de desempeño determinado en el corto plazo. Imponen controles muy estrictos y despiden de forma despótica.
- **Tecnología.** La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones tiene importantes implicaciones para numerosos aspectos laborales y organizativos. Se suelen producir transformaciones en las tareas y puestos, y también cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas. Estas circunstancias pueden dar lugar a nuevos factores estresantes en el trabajo, al tiempo que eliminarían otros. En este sentido se ha

estudiado sobre todo la implantación de las nuevas tecnologías que introducen factores potenciales de estrés. En segundo lugar, están los factores relacionados con la seguridad, la privacidad y la confidencialidad de la información. Esto puede producir estrés en las personas que, por su trabajo, tienen que observar continuamente conductas de seguridad, así como pueden generar sentimientos de desconfianza hacia otros miembros de la organización.

- Políticas de empresa. Las políticas de la empresa, especialmente las que afectan al personal, pueden ser causa de estrés. Son importantes los sistemas de incentivos basados en las recompensas, así como la percepción de equidad en las retribuciones que tienen los empleados. También la existencia de mecanismos que incentiven el desempeño laboral óptimo y el nivel de retribuciones que permita cubrir las propias expectativas son aspectos importantes.
- Fechas tope no racionales. Por todos es conocido el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.
- Cultura organizativa. Tiene mucho que ver con el estrés. Un director ejecutivo autocrático que tan solo permite una escasa participación por parte de los subordinados suele generar un entorno estresante. En el otro extremo, un director ejecutivo débil puede motivar a los subordinados para que compitan por el poder, lo que da por resultado conflictos internos.

Una categoría temible de estresores en el entorno laboral es la conducta muy agresiva en el lugar de trabajo, que con frecuencia adopta la forma de violencia o acoso laboral. El *mobbing* es otro estresor, extremo, que se origina en el contexto laboral. Constituido por manifestaciones de hostilidad que proceden de un individuo o un grupo y se dirigen hacia una persona determinada, con el objetivo de aislarla, poniéndola en una situación de indefensión, empujándola a abandonar la organización. El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado se clasifica como violencia en el lugar de trabajo. El homicidio es el ejemplo más extremo de violencia en el lugar de trabajo. El acoso sexual se define como un contacto o comunicación de naturaleza sexual no deseados

2.2. Factores no laborales

Los estresores no laborales son las situaciones que no tienen que ver con el trabajo, como las relaciones familiares e íntimas, el matrimonio, el divorcio, los problemas de salud y económicos y la crianza de los hijos.

Gran parte del estrés que sufren los gerentes y los empleados proviene de estresores de su vida personal, o «estresores de vida». Las personas tienen que enfrentar una gran variedad de ellos, y manejar de forma diferente los estresores relativos a factores como personalidad, sexo, edad, experiencia y otras características. Hechos que pueden causar tensión en una persona, pueden no causarla en otra. Sin embargo, los estresores de vida que afectan a casi toda la gente son los que provienen de la vida familiar, porque el trabajo, al no estar aislado de otros aspectos de la vida del sujeto, cuando surge el estrés laboral, como consecuencia, puede tener implicaciones en el entorno familiar y viceversa. La familia, grupo primario de referencia, tiene importantes componentes emocionales, de manera que puede ser central su estudio para comprender las experiencias de estrés. Por un lado, puede constituir una fuente potencial de estrés, por otro lado, puede constituir el apoyo social necesario para que atenúe los efectos negativos del estrés. Por ejemplo, el estrés que proviene de los acontecimientos vitales

familiares como el nacimiento de un hijo, el abandono imprevisible del hogar por parte de alguno de sus miembros, la muerte de un miembro de la familia, el cambio de residencia, etc., o el estrés producido por los fastidios cotidianos de carácter menor como las discusiones con la pareja, las relaciones conflictivas con los hijos, los problemas económicos, ya que ello puede influir en alguna medida en que el estrés laboral aparezca y se desarrolle.

La incertidumbre económica, las guerras o la amenaza de guerra, el terrorismo, los traslados prolongados al trabajo con tráfico pesado durante las horas más congestionadas, una lluvia implacable, un calor agobiante o un frío insoportable son factores del entorno general que generan estrés. Un ruido persistente también puede generar estrés en algunos individuos (Mondy, 2010).

La distinción entre los estresores laborales y los que no se relacionan con el trabajo no siempre es clara, aunque una fuente primaria de estrés para muchas personas es el conflicto entre las exigencias del trabajo y las de la familia.

3. MODERADORES DEL ESTRÉS (PREDISPOSICIÓN AL ESTRÉS)

Los estresores evocan diversas respuestas a cada persona. Un moderador es una condición, conducta o característica que influye en la relación entre dos variables y su efecto puede ser intensificar o debilitar la relación. En esta sección examinaremos brevemente tres tipos de moderadores: la personalidad, la conducta tipo A y el respaldo social.

Personalidad. La personalidad se refiere a un conjunto relativamente estable de características, temperamento y tendencias que dan forma a las similitudes y diferencias en las conductas de las personas. Una persona optimista verá el vaso medio lleno de agua, mientras que un pesimista con frecuencia lo verá medio vacío. Los optimistas confían en el futuro, interpretan una amplia variedad de situaciones desde una perspectiva positiva y tienden a esperar resultados y efectos favorables. Por otra parte, los pesimistas interpretan muchas situaciones de manera negativa y esperan resultados y efectos desfavorables. Algunos estudios señalan que los optimistas son mucho más resistentes al estrés que los pesimistas (Furnham, 1997). En general, las personas optimistas tienden a manejar mejor el estrés. Tendrán una mayor capacidad para ver las características positivas de la situación y reconocer que las cosas pueden mejorar finalmente. En contraste, las personas menos optimistas pueden enfocarse más en las características negativas de la situación y esperar que las cosas empeoren en lugar de mejorar. El número de aspectos de la personalidad que podrían servir como moderadores del estrés es grande, por lo que nos centraremos en el locus de control, la resistencia y la autoestima.

El locus de control es un constructo que se refiere a si los individuos creen que lo que les sucede está bajo su control o más allá de este (Rotter, 1966). Los individuos caracterizados como internos creen que las consecuencias son resultado de su esfuerzo y capacidad personal, mientras que las personas clasificadas con locus externo creen que las consecuencias están determinadas principalmente por otras personas o la suerte.

La resistencia es un conjunto de características de personalidad que proporcionan fortaleza ante el estrés (Kobasa, 1979). Específicamente, los individuos descritos como

dueños de una personalidad resistente poseen tres características (Landy y Conte, 2004): a) tienen un sentimiento de compromiso con las metas y valores familiares y laborales, b) ven el cambio inesperado como un reto más que como un obstáculo y c) sienten que tienen el control de sus vidas.

Cuando hay compromiso tenemos una meta que nos dice por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo. El compromiso no está relegado a un sólo área, sino que es evidente, entre otras, en nuestras relaciones personales, en nuestro trabajo o en las causas que adoptamos. La gente comprometida es aquella que, incluso cuando está bajo mucha presión, encuentra un sentido a sus actividades, disminuyendo así la presión a la que estaba expuesta. El compromiso con otros y la compasión por los demás nos permite enfrentarnos a la adversidad.

Los individuos resistentes al estrés son los que percibe las situaciones difíciles como retos de los que aprender en vez de acontecimientos para sentirse derrotados. No siempre es tarea fácil cuando nos enfrentamos a la adversidad buscar las oportunidades que pueden estar escondidas. Es mucho más efectivo hacer algo por cambiar una situación desgraciada que mantenerse infeliz y pasivo. Cuando definimos una situación como un reto tenemos más probabilidad de afrontar esa situación en vez de huir de ella, de ser flexibles y creativos y de aprender de los contratiempos en vez de sentirnos derrotados por ellos.

La gente está menos estresada cuando dedica su tiempo y su energía a dominar situaciones sobre las que tiene algún control o influencia. La sensación de fracaso no depende de si los demás responden bien a nuestros cambios, sino de si tenemos el valor de ser honestos con nosotros mismos, emprender acciones acordadas con nuestros valores y modificar esas acciones cuando sea necesario. Reconocer lo que está y que no está bajo nuestro control es un primer paso para conseguir una sensación de control personal. Usted controla lo que dice y lo que hace, pero no la reacción de los demás. Sin embargo, hemos descubierto que cuando cambiamos nuestro comportamiento, a menudo, se abre la puerta para que los demás cambien el suyo.

Kobasa *et al.* (1982) encontraron que los individuos resistentes tuvieron menos reacciones fisiológicas a los estresores, informaron menos enfermedades y tuvieron niveles más altos de bienestar general que aquellos que no eran resistentes.

La autoestima, o autoimagen o autoconcepto positivo, es considerado un recurso importante para el afrontamiento. Es más probable que los individuos con alta autoestima adopten estrategias de afrontamiento más efectivas contra el estrés que las personas con baja autoestima (Ganster y Schaubroeck, 1995).

Es más probable que un individuo con una pobre autoestima padezca estrés en situaciones exigentes de trabajo que una persona con alta autoestima. Los individuos con alta autoestima suelen tener más confianza en su habilidad de satisfacer las exigencias del puesto, que los que tienen una pobre autoestima.

Patrón de conducta tipo A. Los investigadores han observado que algunas personas parecen más vulnerables a los efectos negativos del estrés. A partir de los estudios sobre la cardiopatía relacionada con el estrés, clasifican a las personas en patrones conductuales de tipo A y de tipo B (Friedman y Rosenman, 1974). El patrón de

conducta tipo A define a un individuo que lucha sin cesar por lograr más en menos tiempo. Entre sus características figuran las siguientes (Hellriegel y Slocum, 2004): sentido crónico de premura; orientación muy competitiva, casi hostil; aversión hacia la ociosidad, e impaciencia ante las barreras al logro de tareas. Además de las características mencionadas, las personalidades de tipo A extrema con frecuencia hablan con rapidez, se preocupan por ellas mismas y están descontentas con la vida. Tienden a dar respuestas rápidas a las preguntas, sin dejar pausas para deliberar antes de responder. Es común que respondan con sarcasmo, rudeza y hostilidad. Aunque tratan de parecer graciosas, sus palabras tienen el propósito subyacente de herir. En cambio, las personas con un patrón de conducta tipo B tienden a ser más tranquilas y relajadas, menos preocupadas por las presiones del tiempo y es menos probable que reaccionen de forma hostil o agresiva. En consecuencia, tienen menos conflictos con la gente y su estilo es más equilibrado y relajado. En suma, se considera que la personalidad tipo B es la opuesta de la A.

Las personas de tipo A tienen una mayor frecuencia cardíaca en reposo que las personas tipo B y tienen el doble de probabilidades de desarrollar una enfermedad de corazón. Sin embargo, la investigación actual sugiere que la descripción de la personalidad tipo A es demasiado amplia como para predecir de manera correcta los males cardíacos. Más bien, ahora indica que sólo aquellos individuos que posean ciertos aspectos de la personalidad tipo A, en particular la ira, la hostilidad y la agresión, están fuertemente relacionados con las reacciones al estrés y a las enfermedades del corazón (Lee *et al.*, 1996). Los individuos con estos atributos específicos parecen estar dos o tres veces más predispuestos a desarrollar enfermedades del corazón que las de tipo B.

Barling y Boswell (1995) identifican una dimensión de irritabilidad en la conducta de tipo A que afecta negativamente a la salud y a la concentración. Wright (1988) concluye que las personas de tipo A tienen una alta, y posiblemente insaciable, necesidad de realización. Experimentan sucesos tempranos (no posteriores a la adolescencia), que parecen producir una sensación de esperanza mayor de lo acostumbrado de que sus grandes esfuerzos darán resultado en algún momento. Los individuos de tipo A no se pueden controlar cuando están expuestos a estímulos relacionados con el trabajo. Para valorar la inclinación de los individuos de tipo A a sentir estrés procedente del trabajo, Wright dice: “Lo que se necesitan son maneras de formarnos y formar a otros para mantener la diligencia con un determinado ritmo, es decir, para hacer la carrera de la vida como una maratón y no como series de 100 metros”.

Los individuos de tipo A pueden ser un factor poderoso de innovación y liderazgo en la empresa si ajustan el paso y aprenden a controlarse y usar con inteligencia sus tendencias de gran dinamismo. Sin embargo, muchos se causan problemas de estrés a sí mismos y, algunas veces, a quienes los rodean. Los individuos de tipo B suelen vivir con menos estrés, salvo en situaciones sumamente estresantes.

LECTURA 1: COMPONENTES DE LA RESILIENCIA

La resiliencia es la capacidad de encajar, resistir y superar la adversidad. Luis Rojas Marcos en su libro *Superar la Adversidad* de 2010 divide los componentes de la resiliencia en dos grupos. El primero, pilares de la resiliencia, está integrado por seis factores generales o globales que forman parte de la personalidad y la perspectiva de la vida de cada individuo, y son independientes de la naturaleza de la adversidad:

1. *Conexiones afectivas con otras personas.* Aquellos individuos que tienen una conexión afectiva con los demás, aunque solo sea una persona, superan los escollos que les plantea la vida mejor que quienes no cuentan con la atención y el afecto de algún semejante. La base primordial en la que se

apoya la resiliencia es nuestra extraordinaria capacidad para comunicarnos, relacionarnos, convivir conectados afectivamente y apoyarnos unos a otros.

2. *Funciones ejecutivas.* Las funciones ejecutivas se encargan de gobernar los pensamientos, las emociones y las conductas. También se ocupan de examinar y evaluar las circunstancias y los mensajes del entorno, de sentar prioridades, de tomar decisiones, de programar y gestionar los trámites necesarios para resolver los asuntos puntuales que nos preocupan y, en definitiva, de alcanzar las metas que nos marcamos. Ejemplos de estas funciones son la introspección, el autocontrol, la energía vital y la capacidad de dirigir los pensamientos, las emociones y las conductas para tomar decisiones acertadas y superar los retos que amenazan nuestra estabilidad física o mental.
3. *Control interno.* Ante las amenazas o desgracias, las personas que localizan el centro de control dentro de sí mismas y piensan que dominan razonablemente sus circunstancias tienen más probabilidades de sobrevivir que quienes sienten que no controlan su vida o que sus decisiones no cuentan y depositan sus esperanzas en poderes ajenos a ellos.
4. *Autoestima.* La autoestima favorable o la valoración positiva que hacemos de nosotros mismos se alza como otro factor decisivo a la hora de luchar contra la adversidad. Una autoestima sólida y favorable estimula la confianza en uno mismo, el coraje, la determinación, la fuerza de voluntad y, sobre todo, nos convierte en seres valiosos ante nosotros mismos, y con ello aumenta nuestra satisfacción con la vida en general, un poderoso aliciente para vencer desafíos.
5. *Pensamiento positivo.* La perspectiva optimista de las cosas es congruente con las ganas de vivir, y perfectamente compatible con la capacidad de evaluar las ventajas e inconvenientes de las decisiones que tomamos y luchar sin desmoralizarse contra las adversidades. La esperanza es la esencia del pensamiento positivo.
6. *Motivos para vivir.* Al final, en tiempos peligrosos o de sufrimiento, los motivos para resistir y luchar irrumpen en nuestra conciencia. En los seres humanos las ganas de vivir se alimentan sobre todo de pasiones y no de instintos. Las pasiones son el combustible del apego a la vida, del coraje y de la esperanza. Configuran el anhelo de vivir y nos transforman en luchadores incansables, ya que representan las fuerzas más impetuosas, creativas y vitalistas. La capacidad para superar la adversidad se nutre casi siempre de razones concretas para vivir. Las más frecuentes suelen ser el amor en sus diversas facetas, una misión o deber moral. La determinación de no rendirse ante la adversidad o el miedo a la muerte.

Además de estos pilares o elementos fundamentales que configuran nuestra capacidad de encajar y superar la adversidad, los seres humanos, ante situaciones peligrosas o infortunios inesperados, activamos estrategias y respuestas protectoras específicas con el fin de amortiguar y vencer la fuerza estresante concreta:

- *Ver lo que no esperábamos ver.* Es importante entender a tiempo la naturaleza de la amenaza. Estar abiertos a la posibilidad de ver lo que no esperábamos o no queremos ver nos ayuda a percatarnos de sucesos imprevisibles y a reaccionar para protegernos. Tomar conciencia de lo que nos está pasando es el primer paso en el camino de la superación. Pero esto no es siempre fácil, pues los seres humanos tendemos a sentirnos cómodos con lo que conocemos, por lo que no estamos predispuestos a captar situaciones aberrantes en nuestra vida diaria,
- *Intuición y análisis formado.* Por lo general, identificamos y comprendemos una situación problemática a través de un proceso mental ordenado que nos permite observar y sopesar posibles respuestas antes de actuar. Sin embargo, a menudo es la intuición la que nos permite percibir una amenaza a través de una sensación de peligro o corazonada. A veces caemos súbitamente en la cuenta de que algo que antes no entendíamos mediante la experiencia del ¡ajá!, y comprendemos de improviso el sentido de una situación hasta entonces misteriosa o incomprensible. Informarnos sobre los sucesos confusos o preocupantes que nos perturban antes de decidir la respuesta es una buena herramienta. Buscar y estar abierto a la información veraz, inteligible y manejable que nos aportan fuentes fidedignas sobre “la naturaleza de la bestia” puede ser de gran utilidad. Ante cualquier tipo de adversidad, las personas informadas se sienten más preparadas, más seguras y decididas y tienen más probabilidades de salir airoso.
- *Altruismo y liderazgo en la tormenta.* En los desastres colectivos los afectados que toman la iniciativa y deciden echar un cable a otros damnificados utilizan sus actitudes de liderazgo y también aumentan sus probabilidades de superar la situación, pues el papel de rescatador refuerza la concentración y la aptitud para evaluar y actuar con acierto en la crisis. En tiempos inciertos todos buscamos guías que nos infundan confianza, nos ayuden a encontrar la explicación de los hechos y nos den consejos útiles.
- *Explicar el sufrimiento.* Expresar los recuerdos abrumadores de terror o indefensión a través de la palabra hablada o escrita es otra comprobada estrategia protectora. Hablar nos ayuda a clarificarlos, validarlos, a ponerlos en perspectiva.

- *Sentido del humor.* El sentido del humor es un mecanismo mental muy saludable, que nos permite tratar con temas muy penosos o contradictorios y, al mismo tiempo, reducir la intensidad emocional que nos causan. En las crisis, el sentido del humor es algo muy serio.
- *Narrar, compartir y solidarizar.* La combinación de narrar y rociar los sucesos estresantes de humor nos protege de los estados postraumáticos de ansiedad o depresión. Además, al compartir con personas solidarias las experiencias que nos atormentan nos abrimos a sintonizar y recibir la empatía o el apoyo emocional de los demás.
- *Pasar página.* Las personas que encajan los golpes que les da la vida y vuelven a recobrar el equilibrio vital, ante lo después deberán dar por terminado su papel de víctima. La tendencia humana a pasar página, hacer las paces con el ayer y seguir adelante es posible gracias a nuestra capacidad natural para olvidar, adaptarnos y personar.

Rojas, L. (2010): *Superar la Adversidad*, Espasa, Madrid.

Los A trabajan más rápido, pero cometen más errores que los B. Los A son más sensibles y responden mejor a las recompensas. Los A tienden a estar más comprometidos y a desempeñarse mejor para lograr los objetivos organizativos. Los A se imponen a sí mismos y a los demás estándares de desempeño elevados y, por consiguiente, muchas veces no logran cumplirlos (Furnham, 1997).

Respaldo social. El respaldo social se puede definir como la comodidad, la ayuda o la información que se recibe a través de los contactos formales o informales con otros individuos o grupos. Diversos estudios han vinculado el respaldo social con aspectos de salud, enfermedad y estrés (Gibson *et al.*, 2009). El respaldo social puede tener la forma de respaldo emocional (expresar preocupación, indicar confianza, impulsar la estima, escuchar), respaldo de evaluación (proporcionar retroalimentación y reafirmación) o respaldo de información (dar consejos, hacer sugerencias, proporcionar dirección). Entre quienes pueden servir como fuentes de respaldo social en el trabajo se encuentran los supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y clientes, o cualquier otro miembro fuera de la organización con quien un empleado tenga contacto. Las fuentes de respaldo no laborales incluyen a los miembros de la familia (inmediata y extendida), amigos, vecinos, prestadores de cuidados, profesionales de la salud (médicos, psicólogos) y grupos de autoayuda (Gibson *et al.*, 2009).

El respaldo social ha sido investigado ampliamente como una forma de reducir el estrés y la tensión en el trabajo. House (1981) identificó cuatro clases diferentes de apoyo social:

1. Apoyo instrumental. Ayuda directa, comúnmente de naturaleza práctica; por ejemplo, un amigo anima a un compañero de trabajo a tranquilizarse sugiriéndole caminar juntos a la hora de la comida.
2. Apoyo emocional. Interés en, entendimiento de, cuidar a y simpatía con las dificultades de una persona; este tipo de apoyo comúnmente lo proporciona un terapeuta o un miembro de la familia.
3. Apoyo informativo. Información que ayuda a una persona a resolver un problema; este tipo de apoyo lo proporciona un profesional del cuidado de la salud. Además, un número creciente de sitios Web ofrecen esta información.
4. Apoyo para autovaloración. Realimentación acerca del funcionamiento de una persona que favorece su autoestima; comúnmente viene de un amigo cercano, un terapeuta, miembros de la familia u otros miembros de un grupo de apoyo.

El respaldo social es eficaz como moderador de estrés debido a que amortigua el efecto negativo de los estresores proporcionando un grado de capacidad de pronóstico, propósito y esperanza en situaciones tristes y amenazantes. Casi todos nos hemos sentido mejor (más tranquilos, menos ansiosos o preocupados) después de hablar de un problema con el cónyuge, pareja, amigo o compañero de trabajo; en forma similar, casi todos hemos ayudado a alguien y esa ayuda ha tenido efectos positivos para esa persona.

Diversos estudios refuerzan lo que sabemos que es verdad por nuestras propias experiencias. El respaldo social ha demostrado que reduce el estrés entre los individuos que van desde trabajadores no capacitados hasta profesionales altamente capacitados; se cita en forma consistente como una técnica eficaz para enfrentarse al estrés y se ha asociado con menos quejas de salud experimentadas durante períodos de alto estrés (Gibson *et al.*, 2009).

4. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

El estrés puede tener diversas consecuencias. Si el estrés es positivo, el resultado puede ser más energía, entusiasmo y motivación. Entre las consecuencias negativas, se encuentran las consecuencias personales y las consecuencias organizativas. Los signos indicadores del estrés incluyen una reducción en la cantidad y la calidad del trabajo, períodos cortos de ausencia, un aumento en el consumo de alcohol, impuntualidad o volverse una persona muy emotiva o retraída. Bajo un estrés excesivo, el rasgo dominante de una persona se puede volver incluso más obvio. Por ejemplo, si el individuo es retraído, se alejará de los colegas; si es optimista, se vuelve más hiperactivo.

4.1. Consecuencias personales

Al estrés se le ha llamado el «asesino silencioso» porque va debilitando silenciosamente el sistema inmunológico, mermando así la capacidad del cuerpo para prevenir o combatir enfermedades y padecimientos. Cooper y Quick (1999) afirman que en el mundo desarrollado, el estrés está directamente implicado en cuatro problemas (enfermedades cardíacas, accidentes cerebrovasculares, lesiones y suicidio) e indirectamente implicado en otros tres (cáncer, enfermedad crónica del hígado y afecciones respiratorias, como enfisema). El estrés también desempeña un papel importante en el desarrollo de problemas musculoesqueléticos, a través de su efecto en la tensión muscular y en los mecanismos de respiración del cuerpo.

Los efectos (respuestas) del estrés en el trabajo pueden dividirse en tres amplias categorías: conductual, psicológicas y fisiológicas.

Efectos (respuestas) conductuales. Las consecuencias conductuales del estrés pueden dañar a la persona que está bajo estrés o a los demás. Se han examinado cinco amplias categorías de respuesta conductual: el rol del trabajo (rendimiento en el trabajo, accidentes, consumo de drogas en el trabajo), conducta opresiva en el trabajo (robo, daño intencionado), huida del trabajo (absentismo, rotación), degradación de otros roles de la vida (malos tratos a la esposa y a los hijos) y conductas autodestructivas (consumo de alcohol y drogas).

La influencia del estrés en el procesamiento de información ha sido ampliamente investigada. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales sobre la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño de una variedad de tareas. Además, los individuos bajo estrés comúnmente tienen dificultades para enfocar su atención. Dado que cada uno de nosotros posee recursos cognitivos limitados, las situaciones estresantes que restringen estos recursos deterioran nuestra capacidad para enfrentar las tareas. El estrés también se correlaciona con una menor creatividad y una pobre toma de decisiones, en particular bajo presión del tiempo (Landy y Conte, 2004).

Efectos (respuestas) psicológicas. Las consecuencias psicológicas del estrés se relacionan con la salud mental y el bienestar de una persona. Las respuestas psicológicas al estrés laboral incluyen en la mayoría de las ocasiones variables afectivas, siendo la insatisfacción con el trabajo la más común. También se ha encontrado que el estrés influye en estados afectivos más intensos y despiertos, como la ira, la frustración, la hostilidad y la irritación. Respuestas más pasivas, pero no por ello menos negativas, incluyen el aburrimiento, el agotamiento, la baja autoestima, la fatiga y la depresión. Se ha descubierto que los efectos psicológicos del estrés relacionado con el trabajo producen una disminución de la autoconfianza y la autoestima.

El *burnout* es un estado extremo de tensión resultado de una respuesta prolongada a estresores laborales crónicos que exceden los recursos de un individuo para afrontarlos. Los investigadores han identificado tres componentes del *burnout* en las profesiones de cuidado (enfermería, trabajo social y enseñanza): agotamiento emocional, sentimientos de despersonalización y sentimientos de bajo logro personal (Landy y Conte, 2004). El agotamiento emocional ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo. Los individuos que sufren sentimientos de despersonalización se han endurecido por el trabajo y tienden a tratar a los pacientes o clientes como objetos. Los individuos que tienen sentimientos de bajo logro personal no pueden lidiar con los problemas de manera efectiva y no son capaces de entender o de identificar los problemas de los demás. Se sienten débiles para impactar realmente en los problemas y por tanto no suelen implementar soluciones efectivas. Las personas que padecen *burnout* no tienen energía y están llenas de frustración y tensión. Los síntomas emocionales incluyen sentir pavor de ir a trabajar cada día (Cordes y Dougherty, 1993).

Efectos (respuestas) fisiológicas. Las consecuencias fisiológicas del estrés afectan al bienestar físico de una persona. Las consecuencias fisiológicas se clasifican en tres tipos. Las consecuencias cardiovasculares incluyen cambios en la presión arterial, el ritmo cardíaco y el nivel de colesterol. Las gastrointestinales incluyen problemas digestivos de distintas clases. Las consecuencias bioquímicas del estrés incluyen un aumento en el cortisol y las catecolaminas (hormonas del estrés).

4.2. Consecuencias organizativas

Las consecuencias más directas del estrés en las organizaciones incluyen una disminución del desempeño, retraimiento y cambios negativos en las actitudes.

Una consecuencia organizativa clara de demasiado estrés es una disminución del desempeño. Para los trabajadores esa reducción se puede traducir en un trabajo de mala calidad o en una caída de la productividad. Para los gerentes puede significar errores en

la toma de decisiones o interrupciones en las relaciones de trabajo, ya que las personas se vuelven más irritables y es difícil convivir con ellas.

Para la organización, las dos formas más significativas de retraimiento son el absentismo y la renuncia. Las personas que tienen dificultades para manejar el estrés en su trabajo tienen mayor posibilidad de ausentarse por enfermedad o considerar dejar la organización para siempre. Un gerente puede empezar a no cumplir con los plazos a a tomar descansos más largos para el almuerzo.

En relación con las actitudes, la satisfacción laboral, la moral y el compromiso organizativo pueden verse afectados, junto con la motivación para desempeñarse a altos niveles. Como resultado, las personas pueden ser más proclives a quejarse acerca de cosas sin importancia, hacer sólo el trabajo suficiente para cumplir y demás.

5. ESTRÉS Y DESEMPEÑO

Los estudios muestran que, en general, los altos niveles de estrés afectan el desempeño. Sin embargo, podría existir una relación curvilínea entre el estrés y el desempeño laboral dado que los niveles moderados de estrés realmente mejoran la productividad, aumentan los niveles de energía e intensifican la creatividad (Muse *et al.*, 2003).

Los aspectos positivos y negativos del estrés son más visibles en la relación entre el estrés y el desempeño (figura 3), y se conoce como «nivel óptimo de activación» o teoría de la U invertida. Con niveles bajos de estrés, los empleados quizá no cuenten con la conciencia, los retos o la participación suficiente para llevar a cabo su mejor desempeño. Según señala la curva, aumentar una pequeña cantidad de estrés tal vez mejore el desempeño, pero sólo hasta cierto punto. Es probable que exista un nivel óptimo de estrés para la mayor parte de los trabajos; sin embargo, más allá de ese punto de desempeño comienza a deteriorarse (Jex y Bliese, 1999)

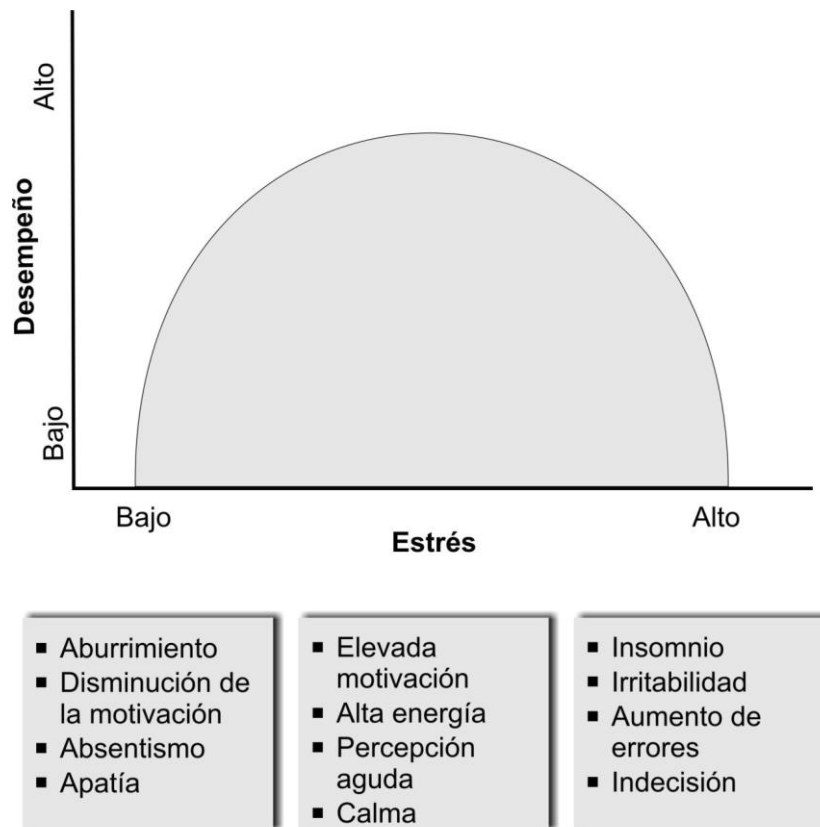


Figura 3: Relación entre desempeño y estrés (Gibson et al., 2009)

6. REDUCCIÓN DEL ESTRÉS

Para enfrentar el estrés asociado con el trabajo, hay que separar lo que es importante de lo que no lo es, y no preocuparse acerca de problemas intrascendentes o de aquellos que estén más allá del control personal (lectura 2).

LECTURA 2: REDUCCIÓN DEL ESTRÉS

El doctor Karl Albrecht (1979) hace las siguientes sugerencias para que una persona pueda reducir el estrés laboral:

- Establecer relaciones agradables, gratificantes y de cooperación con los colegas y empleados.
- Evitar abarcar más de lo que uno puede manejar.
- Establecer una relación especialmente eficaz y de apoyo con el jefe.
- Negociar con el jefe fechas límite realistas para proyectos importantes.
- Conocer más acerca de los eventos futuros y dedicar la mayor cantidad de tiempo posible a prepararlos.
- Encontrar tiempo cada día para divertirse y relajarse.
- Caminar por la oficina para mantener el cuerpo vigorizado y alerta.
- Encontrar formas de reducir el ruido innecesario.

- Reducir la cantidad de trivialidades en el trabajo: delegar el trabajo rutinario siempre que sea posible.
- Limitar las interrupciones.
- No posponer el manejo de problemas desagradables.
- Hacer una «lista constructiva de preocupaciones», la cual incluya soluciones para cada problema.

Fuente: Albrecht, K. (1979): *Stress and the Manager*, Spectrum, Englewood Cliffs.

La reducción y manejo del estrés en el trabajo se divide en tres categorías (Murphy, 1988; Landy y Conte, 2004): a) primaria (consistente en reducir las fuentes del estrés organizativo), b) secundarias (por ejemplo, capacitación para manejo del estrés) y c) terciaria (por ejemplo, promoción de la salud y orientación en el centro de trabajo).

Intervenciones primarias: Estrategias dirigidas al estresor. Tienen que ver con la modificación o eliminación de estresores en el escenario laboral. Son aproximaciones más proactivas y preventivas al manejo del estrés. Muchas estrategias dan a los trabajadores mayor control sobre su puesto y entorno de trabajo, lo que disminuye directamente los estresores y aumenta la satisfacción y el bienestar de los empleados.

También incluyen el rediseño de la tarea o del entorno de trabajo, la motivación para la administración participativa, el desarrollo de descripciones del rol más claras y la modificación o cambio de los patrones de pensamiento Tipo A. Otra estrategia involucra proporcionar horarios de trabajo flexibles, los cuales pueden verse en las tendencias actuales como semanas laborales más cortas, tiempo flexible y puestos compartidos (Landy y Conte, 2004).

Las intervenciones de «reestructuración cognitiva» se dirigen a modificar la percepción y los procesos de pensamiento que llevan al estrés. Estas modalidades reducen el estrés cambiando la percepción del individuo sobre el entorno de trabajo o de sus propias capacidades para enfrentar las demandas de este entorno. Los enfoques de la reestructuración cognitiva animan a los individuos a cambiar los pensamientos negativos por unos más positivos (Landy y Conte, 2004).

Las intervenciones primarias modifican el diseño, la organización y el manejo del trabajo. En otras palabras, atacan las fuentes de estrés en el trabajo o intentan «diseñar» las fuentes de bienestar. Elkin y Rosh (1990) resumen una variedad de posibles estrategias útiles dirigidas a la organización para reducir el estrés:

- Rediseñar las tareas.
- Rediseñar el entorno laboral.
- Establecer horarios de trabajo flexibles.
- Fomentar la gestión participativa.
- Incluir al empleado en el desarrollo de la carrera profesional.
- Analizar los roles del trabajo y establecer objetivos.
- Brindar apoyo social y retroalimentación.
- Crear equipos cohesivos.
- Establecer políticas justas para los empleados.
- Establecer métodos justos para la distribución de recompensas.

Intervenciones secundarias: Estrategias dirigidas a los efectos. Involucran la modificación de respuestas a demandas o estresores inevitables. Su papel es comúnmente el de controlar daños. Las estrategias dirigidas a los efectos que no requieren de capacitación especial (pero que pueden ser motivadas de manera formal mediante un programa) incluyen elecciones del estilo de vida como entrenamiento físico, comer sano y controlar el peso, así como la reducción en el consumo de tabaco y cafeína. Los programas de capacitación de habilidades para la negociación y solución de conflictos son otra forma de estrategia dirigida a los efectos. Además, estas estrategias incluyen técnicas de relajación, biorrealimentación y proporcionar y promover el apoyo social en el trabajo. Muchas modalidades utilizan combinaciones de los métodos anteriormente mencionados (Landy y Conte, 2004). En suma, existen diversas formas en las que los individuos pueden controlar un estrés excesivo. Se recomiendan las siguientes medidas (Mondy, 2010):

- Hacer ejercicio. El estrés da como resultado cambios químicos en el cuerpo, y el ejercicio ofrece un medio para ayudar al cuerpo a regresar a su estado normal.
- Seguir buenos hábitos de alimentación. Una persona bajo estrés quema energía a una velocidad más rápida de lo normal. Los individuos deben establecer planes dietéticos que limitan el consumo de comida basura y que les permita mantenerse en su peso normal.
- Saber cuándo hacer una pausa. El relajamiento es esencial para moderar el estrés.
- Poner la situación de estrés en perspectiva. Algunos individuos tienden a ver todas las situaciones como cosa de vida o muerte. Tal actitud suele originar una cantidad tremenda de estrés.
- Encontrar al alguien que esté dispuesto a escuchar. Contar con una persona que esté dispuesta a escuchar ayuda a evitar que uno se enfrasque en un problema que consuma toda la energía interior.
- Establecer alguna estructura en la propia vida. El estrés ocurre con frecuencia cuando un sujeto pierde el control de una situación. En muchas ocasiones, la planificación hacia el futuro es todo lo que se necesita para mantener a un individuo fuera de una situación estresante. La mayoría de la gente necesita un tiempo lejos del trabajo para reducir los niveles de estrés.
- Reconocer las propias limitaciones. Quizás una de las condiciones más estresantes es encontrarse en una situación en la que las propias limitaciones e incapacidad para afrontarla rápidamente se vuelven evidentes.
- Ser tolerante. Aprenda a tolerar a las personas como son. Ser tolerante con los demás ayuda a mantener a una persona en contacto con la realidad.
- Buscar diversiones externas. Es necesario establecer un equilibrio razonable entre los compromisos del trabajo y los familiares y el tiempo libre.
- Evitar el control artificial. Es verdad que la pérdida o la falta de control contribuyeron de una manera directa a generar estrés. Sin embargo, la peor solución es recurrir a un medio artificial para recuperar ese sentido de control.

Con frecuencia, el objetivo de la intervención secundaria es modificar las respuestas psicológicas de los empleados hacia los elementos difíciles o estresantes de su trabajo. A través de estos cambios, las relaciones entre la exposición a las fuentes de estrés y sus resultados negativos se debilitan o desaparecen. El objetivo es reducir o eliminar el daño que pudieran experimentar los empleados, sin alterar su exposición a las fuentes de estrés.

El ejercicio no solo mantiene su corazón fuerte y resistente a los efectos del estrés, sino que también le ayuda a reducir sus niveles durante momentos muy estresantes. Es una buena idea incorporar algún tipo de programa de ejercicio en su vida de al menos 20 minutos tres o cuatro días a la semana. Puede obtener grandes beneficios de caminar, correr, practicar deportes o subir escaleras porque esto fortalece su sistema cardiovascular, con lo cual usted se hace más resistente a los efectos del estrés.

Se ha demostrado que el humor reduce el estrés de varias maneras. Primero, puede ayudarle a ver desde otra perspectiva una situación estresante. Segundo, cuando esté molesto y en lo que parece ser una situación difícil, ver una película divertida, escuchar a un cómico o ver un programa televisivo de humor puede ayudarle a alejarse de la situación hasta que se haya calmado lo suficiente como para pensar racionalmente otra vez. En el aspecto físico, la risa puede reducir su presión arterial. Los estudios demuestran que reírse con una película divertida tiene el mismo efecto en su corazón que 10 minutos en una máquina para remar (Stanten, 1997).

Los alimentos que se ha demostrado que contrarrestan los efectos del estrés incluyen frutas y verduras frescas, granos enteros y yogur sin grasa, los cuales contienen la vitamina E que se pierde durante períodos de intenso estrés (Ornish, 1984). Asimismo, disminuya su ingesta de grasa, ya que su cuerpo tiene que trabajar tiempo extra para digerir los alimentos grasos, lo cual aumenta el nivel de estrés.

No existe un estudio que indique de manera absoluta cuánto necesitan dormir los individuos. Lo que demuestran los estudios es que la abstención o falta de sueño puede ocasionar conductas negativas como irritabilidad, fatiga, falta de concentración e incluso depresión.

Los estudios demuestran que las personas que tienen alguien con quien hablar, como un miembro de la familia o un amigo, son más capaces de manejar su estrés.

Intervenciones terciarias: Estrategias dirigidas al síntoma. El objetivo de las intervenciones terciarias es ayudar a quienes ya han sufrido algún daño a causa del estrés. En otras palabras, estas intervenciones están diseñadas para rehabilitar a los empleados después de que los problemas ya ocurrieron. Persiguen sanar los efectos negativos de los estresores. Incluyen programas de asistencia para los empleados y el uso de servicios de cuidado médico, psicoterapia individual y asesoría de carrera (Landy y Conte, 2004).

Los programas de asistencia al empleado fueron originalmente desarrollados por las organizaciones para detectar problemas de alcohol y drogas y luego se ampliaron para incluir las intervenciones para el manejo del estrés. En la mayoría de las organizaciones, estos programas incluyen alguna forma de apoyo para enfrentar el estrés laboral, problemas con el alcohol y drogas y dificultades externas al trabajo (Landy y Conte, 2004).

Si una organización desea tener un programa de asistencia exitoso, la administración debe expresar su apoyo, educar a sus empleados, proporcionar la capacitación necesaria para su uso y hacerlos accesibles a los empleados. Las organizaciones deben asegurarse de que la confidencialidad se mantenga y de que el uso de un programa de apoyo no atente contra la seguridad o el avance en el trabajo. Estas sugerencias son

particularmente importantes ya que un clima de trabajo poco sano y la falta de confianza en los programas evita que los empleados busquen ayuda para problemas de abuso de alcohol y drogas (Landy y Conte, 2004).

Debido al creciente número de problemas de abuso en el consumo de drogas y alcohol en las organizaciones, muchas empresas han establecido programas de asistencia para empleados, donde se canaliza a los sospechosos de consumo de drogas o alcohol y a aquellos que están deprimidos o padecen otros problemas. En los programas de asistencia para empleados trabajan asesores profesionales que se encargan de los problemas de los empleados. Algunas empresas grandes tienen sus propios asesores de programas de asistencia para empleados, pero la mayoría contacta con agencias privadas, las cuales suelen trabajar con hospitales locales.