

## EL ESTRÉS LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO

María Atalaya P. \*

### RESUMEN

El artículo analiza los diversos enfoques teóricos sobre el estrés en el trabajo, describiendo el modo en que se desarrolla el episodio de la tensión. Se muestran las fuentes generadoras de estrés laboral y sus efectos en la salud y en el desempeño de los trabajadores. Asimismo; se trata respecto a la sensibilidad de algunos puestos de trabajo frente al estrés. Se plantean diversas estrategias para enfrentar el problema, las cuales antes que excluyentes son complementarias. La conclusión, enfatiza la eficacia de una solución que integre tanto a la organización como a la fuerza laboral, como actores principales del tema.

**Palabras clave:** Estrés laboral. Estresores. Desempeño. Organización laboral. Diferencias individuales.

### ABSTRACT

This article analyses different theories about stress at work, describing the way a stress episode develops. The sources generating job stress and their effects on workers' health and performance are shown. Likewise, the sensitivity of some work positions before stress is dealt with. Several complementary rather than excluding strategies to face the problem are stated. The conclusion emphasizes the effectiveness of a solution integrating both the organization and the labour force as being the main role players in this topic.

**Key words :** Job stress, stressors, performance, work organization, individual differences.

### INTRODUCCION

Hace varios años un destacado psicólogo sentenció que la muerte es el único estado en que el ser humano no siente ningún nivel de estrés. Sin duda tenía razón. El mundo moderno -donde el tiempo y la competencia priman en nuestros estilos de vida- se ha convertido en una fuente permanente de estrés. Miles de años atrás, ante una situación de inminente peligro como la presencia de un fiero animal, la alternativa de enfrentarlo o huir se convirtió en el modo de vida de nuestros antepasados.

En cualquiera de ambos casos, el cuerpo se prepara para enfrentar con éxito cualquier decisión. La extraordinaria producción de adrenalina y sus efectos en el organismo humano constituyeron mecanismos de defensa exitosos para una acción rápida y efectiva. Hoy nuestros enemigos ya no son los mismos, pero la respuesta del organismo ante situaciones amenazantes sigue siendo idéntica (Mavila, 2000). El estado de estrés provocado por la presencia de una fiera, ha sido reemplazado por el estrés que origina un mundo altamente competitivo que al que se suma la inestabilidad laboral y la crisis económica.

Se vive bajo la cotidiana certeza de que todo se compite casi tenazmente para conseguir una posición laboral ganada, en donde es necesario sobrepasar al compañero para demostrar ser el mejor o tan sólo de sobrevivir dentro del mercado laboral (Perú Laboral, 1999).

En un mundo globalizado como el nuestro, los altos índices de desempleo, la inestabilidad económica, los problemas familiares y -por si fuera poco- los laborales, han hecho que las personas, en especial los trabajadores, sean afectadas aún más por aquellos repentinos cambios, que los llevan a enfrentar situaciones constantes de tensión. Es por ello, que resulta de suma importancia hacer referencia al "estrés laboral" como fenómeno que a lo largo de los últimos años ha despertado la necesidad de ser investigado y entendido por expertos en el tema como: psicólogos, sociólogos, médicos e inclusive administradores, con el fin mejorar la calidad de vida de los trabajadores e individuos en general.

En tal sentido, el conocimiento de las fuentes de estrés y las estrategias de afronte a nivel organizacional y a nivel individual, es de capital importancia para que el psicólogo organizacional pueda brindar asesoría valiosa para prevenir y encauzar soluciones.

\*Psicóloga. Facultad de Psicología - UNMSM

## DEFINICIÓN DE ESTRÉS

Antes de abordar las principales causas y alternativas de solución para afrontar las situaciones estresantes debemos esclarecer el concepto que se tiene de estrés. Para ello nos remitiremos a algunas definiciones que son planteadas por los diversos estudiosos de la materia, entre ellas están:

*"respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez la consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externos que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas".* (Ivancevich, J. y Matteson, M., 1985)

*"el estrés es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo".* (Fontana, D., 1992)

*"concepto organizador utilizado para entender un amplio grupo de fenómenos de gran importancia en la adaptación humana y animal".* (Lazarus, R. y Folkman, S., 1986)

Luego de haber revisado algunos conceptos más significativos acerca del estrés, podemos referirnos a él como "un estado de tensión y presión que se produce ante situaciones exigentes y que el individuo considera que podrían estar por encima de sus capacidades o recursos", además se manifiesta de diversas maneras y trae consigo múltiples consecuencias que afectan al individuo.

Los que padecen de estrés pueden sentir ansiedad e inclusive ser víctimas de una enfermedad crónica. En ocasiones se tornan poco cooperativos o consumen alcohol y drogas en forma excesiva, aunque muchas veces estos problemas se deben a otras causas, en circunstancias se presentan como síntomas comunes del estrés.

El estrés también produce trastornos físicos, los que exigen al organismo su pronta adaptación con el fin de superarlos de la mejor manera. Pueden darse afecciones que aparecen al cabo de poco tiempo como la gastritis o generar otras que tienen una evolución más lenta, como la úlcera gástrica. Cuando el estrés dura mucho tiempo puede ocasionar enfermedades degenerativas del corazón, los riñones, los vasos sanguíneos y de otras partes del organismo. Es por ello que resulta importante estudiar al estrés, tanto en el trabajo como fuera de él.

## DURACION E INTENSIDAD DEL ESTRÉS

Las reacciones ante el estrés pueden ser diversas e inclusive de diferente intensidad, unas pueden ser ligeras y otras severas; sin embargo, la duración de éste tiene -desde nuestro punto de vista- una mayor

importancia. Por lo general, nos vemos frente a diversas situaciones estresantes ante las cuales reaccionamos de determinada manera, pero una vez que la amenaza ha pasado, nuestro sistema interno vuelve a la normalidad con cierta rapidez. Pero si tuviéramos que afrontar un estado de tensión constante, lo más probable es que se generen trastornos en la salud que traen graves consecuencias. Se pueden identificar dos situaciones en que el individuo experimenta el estrés, este puede ser crónico o constante, y se da ante: una exposición constante a estresores diversos en cortos periodos de tiempo o la experimentación de un estresor de larga duración.

Schwab y Pritchard (1950) citados en (Ivancevich, J. y Matteson, M., 1985), desarrollaron una tipología de estresores según su duración, estos son:

- *Situaciones breves de estrés.* Incluye situaciones de estrés leves que se dan en forma normal y diariamente, como p.e. un congestionamiento de tránsito, una crítica en el trabajo, una llamada de atención del jefe, etc. Su duración puede variar entre segundos y horas, además tienen una mínima influencia en el individuo y la mayor parte de las personas pueden controlarlo o, por lo menos, recuperarse rápidamente de sus efectos negativos.
- *Situaciones moderadas de estrés.* Aquí se encuentran agrupados aquellos hechos que duran desde varias horas hasta algunos días. Pueden ser: el exceso de trabajo, el desconocimiento de las funciones, el aumento de responsabilidades, etc, estos hechos pueden dar inicio a problemas físicos y predisposición a ciertas enfermedades sobretodo de tipo estomacales y cardíacas.
- *Situaciones graves de estrés.* Pueden ser consideradas como situaciones crónicas, en las cuales los estresores se presentan por semanas, meses o años. Éstas se ven ocasionadas por la muerte de un ser querido, dificultades económicas, desempleo, etc, y pueden conducir a cambios corporales que acompañan a una enfermedad. Estos efectos en el individuo se deben -según la teoría de Hans Selye-, a que el cuerpo humano no puede recuperar instantáneamente su capacidad de hacer frente al estrés; por ello, el ser humano se siente física y mentalmente debilitado cuando trata de combatirlo (Selye, 1976; Maher, 1983).

## ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es la tensión que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por arriba de sus capaci-

dades y recursos, para enfrentarla. (Stonner, 1994). Asimismo, Davis y Newstrom, (1991) considera que se produce el estrés laboral en circunstancias en donde los trabajadores muestran agotamiento emocional y apatía ante su trabajo, sintiéndose incapaces de alcanzar sus metas. Cuando los empleados sufren de estrés en el trabajo, tienden a quejarse, a atribuir sus errores a otros y mostrarse muy irritables.

El escaso control que tienen sobre sus impulsos, los lleva a pensar en el abandono de su empleo, búsqueda de oportunidades para iniciarse en nuevas carreras e inclusive terminan por renunciar. Es por ello que las organizaciones necesitan identificar los trabajos que llevan a una fatiga laboral prematura y a las personas que manifiestan algunos de los síntomas tempranos del problema. En ocasiones será posible modificar aspectos de un trabajo que ocasionan la fatiga laboral; de otro modo, la empresa puede ayudar a los empleados a sortear las situaciones laborales de estrés. Un primer paso muy importante consiste en examinar y entender las causas del estrés.

## DESARROLLO DEL EPISODIO DE TENSION O ESTRES

La tensión o estrés se refiere al estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del entorno retan a la persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se pide y la capacidad de ajustarse a ello, situación que deriva en una respuesta indefinida. En situaciones de tensión, las personas, primero sienten alarma, después resistencia y, por último, cuando han consumido sus recursos, sienten agotamiento. En la etapa de la *alarma* las personas se enfrentan a un *tensor* o elemento causante del estrés, es decir, a un aspecto de la situación que hace que suba la adrenalina y aumente la angustia.

Los tensores incluyen los desafíos físicos como el calor o la enfermedad, así como el conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de

tareas, la incertidumbre, la competencia y otros aspectos de la situación laboral o no laboral. Si el tensor persiste, las personas tratan de responder a él en la etapa de la *resistencia*. Podrán atacar al tensor en forma directa o usarlo para llenarse de energía y conseguir mayor productividad o creatividad. Si los tensores persisten y producen daños fisiológicos o psicológicos, se presentará el *agotamiento*. La figura 1 ilustra esta progresión.

Piense en una situación en la que haya sentido estrés. ¿Cómo se sentía?, ¿Qué contribuyó a éste? ¿Qué lo alivió? ¿Cómo actuó Ud. cuando sintió la tensión? Usted tal vez haya sentido tensión, por ejemplo, si tenía que terminar muchas tareas en un plazo muy corto, si no pudo ascender en la empresa, o si recibió un ascenso y cuestionó su capacidad para cumplir con sus nuevas obligaciones.

Las respuestas al estrés son muy variadas algunas personas responden con mayor productividad y creatividad. Alguna vez habrá escuchado a un amigo o compañero de trabajo decir «Trabajo mejor cuando se me está acabando el plazo de tiempo. No puedo hacer nada productivo si no siento presión». Es probable que esta persona aproveche la tensión derivada de la presión del tiempo en forma constructiva, aumentando su productividad. Sin embargo, otras personas podrían padecer males gastrointestinales, glandulares y cardiovasculares, o responder a la tensión haciendo demasiado o tomando medicamentos. Otras tal vez se tornen impacientes, se sientan desligadas o se desesperen (K. Karasenh, T. Theore, y otros, 1990, 1997). Otras más se pueden sentir *agotadas*, es decir, pueden tener una reacción concreta e intensa en forma de crisis emocional, presentar respuestas negativas o impersonales a los trabajadores y perder parte de su amor propio o no tener motivación en cuanto logros. (Cordes y Dougherty, 1993, Friesen y Sarros 1989 y otros, 1982 y 1988).

El agotamiento produce una serie de consecuencias de orden físico, emocional, interpersonal, de actitud y conductual (Cordes y Dougherty, 199).

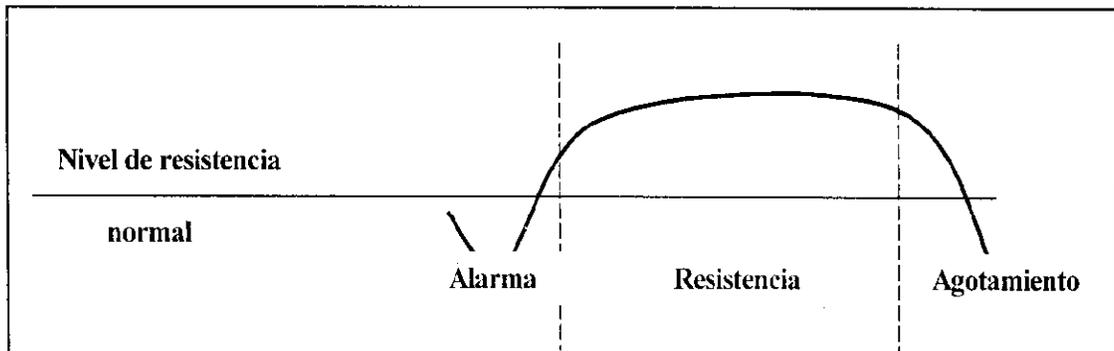


Figura 1. Episodio de Tensión o Estrés

Fuente: Hans Selye, *The Stress Of Life*

Por ejemplo, se ha visto que el agotamiento emocional que va ligado a éste tipo de situación se asocia con un menor compromiso profesional por parte de los empleados, así como con la intención de abandonar la organización en la que trabajan (Lee y Ashforth, 1993). Un estudio sobre los miembros activos de sindicatos muestra que éstos se sentían agotados y consumidos emocionalmente cuando existía un conflicto de roles intraemisor y sobrecarga cualitativa del rol (Nandram y Klandermans, 1993).

## FUENTES POTENCIALES DEL ESTRÉS LABORAL

Las condiciones que tienden a causar el estrés reciben el nombre de *estresores*. Selye (1950) propone éste término para referirse a los agentes evocadores de una condición interna del organismo definida como estrés. Aunque un estresor puede ocasionar altos niveles de éste, por lo general se combinan para presionar al empleado en diversas formas (Davis y Newstrom, 1991).

Un hecho que casi nunca se toma en cuenta cuando se analizan los estresores en forma individual, es que el estrés es un fenómeno que se suma (Selye, H. 1956). El estrés va en aumento, pues cada nueva presión se suma al grado de

estrés del individuo. Un estresor puede parecer poco importante, pero si se adiciona a un grado de estrés alto, puede ser peligroso para el individuo. "Si se quiere evaluar la cantidad total de tensión en un individuo, tenemos que sumar sus tensiones de oportunidad, de restricciones y de demandas" (Robbins, S., 1999).

Según el Modelo de Cooper y Payne (Figura 2) existen tres categorías de fuentes potenciales de estrés: ambientales, organizacionales e individuales.

### ■ Factores Ambientales

Entre los factores ambientales de mayor incidencia en los empleados de una organización están:

Las *incertidumbres económicas* ante cambios en las políticas económicas del país provocan desconcierto e inseguridad económica y causas angustia en el individuo. El incremento en la tasa de suicidios entre los habitantes de E.U.A. a partir de los años treinta no ha sido casualidad; en el Perú esta situación se está dando actualmente. Las recesiones menores también aumentan los grados de estrés. Las crisis económicas con frecuencia van acompañadas del desempleo, despidos temporales, recortes salariales, semanas laborales más cortas y demás.

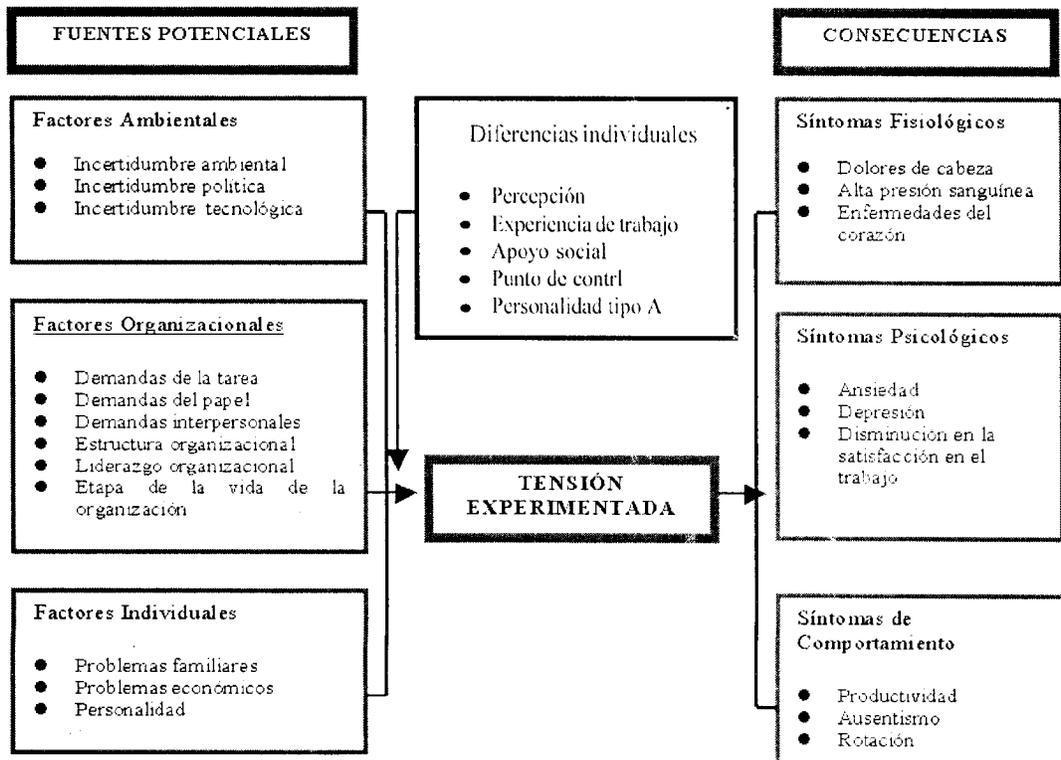


Figura 2. Modelo de Tensión o Estrés

Fuente: C. L. Cooper y R. Payne: "Stress at Work", 1978.

Las *incertidumbres políticas* por cambios en los sistemas y amenazas políticas provocan tensiones. No suele ocasionar estrés a los pobladores de países como Canadá o Francia, pero sí a empleados de países como Perú, Argentina, o del oriente medio, esto se debe a que los primeros, tienen regímenes políticos estables donde los cambios se suelen dar de manera ordenada. Sin embargo, las amenazas y los cambios políticos incluso en países estables pueden provocar estrés.

La *incertidumbre tecnológica* como: innovaciones y automatización constituyen una amenaza para las personas que presentan tensión por no poseer las habilidades o experiencia necesarias. Por consiguiente, la incertidumbre tecnológica es el tercer tipo de factor del entorno que puede producir estrés. Las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas de innovación tecnológica representa una amenaza para muchas personas que pueden provocarles estrés.

## ■ Factores Organizacionales

En la organización abunda los factores que pueden provocar estrés, por ello resulta importante clasificar a estos factores con base a las tareas, al papel, las demandas interpersonales, la estructura y el liderazgo organizacional y la etapa de la vida de la organización.

Las demandas de la Tarea: *Son factores relacionados al trabajo de una persona, y hace referencia al diseño del trabajo individual como: la autonomía, variedad de actividades, grado de automatización, las condiciones laborales y la distribución física del espacio. Cuanto mayor sea la interdependencia entre las actividades de una persona y las actividades de otras, mayor será el estrés potencial. Por otra parte, la autonomía tiende a reducir el estrés. Mientras que factores como: la temperatura, el ruido u otras condiciones físico-ambientales son adversas pueden aumentar la ansiedad, de igual modo lo es para las personas que trabajan en espacios sobresaturados o en un lugar visible donde las interrupciones son constantes*

*Demandas del Papel:* Se refieren a las presiones que sufre una persona en función de su rol particular en la organización. Los conflictos de roles provocan expectativas difíciles de conciliar o satisfacer, ya que la sobrecarga de tareas y la falta de claridad en la definición de las funciones que comprende cada puesto, provocan conflictos con las expectativas del empleado el desconocimiento del rol que va a desempeñar.

*Demandas Interpersonales:* Son presiones debidas a la falta de respaldo social y las malas relaciones interpersonales, que pueden causar

estrés, sobre todo en empleados que tienen muchas necesidades sociales.

*La estructura organizacional:* Define las diferencias jerárquicas existentes en la organización, las reglas y normas, así como, el nivel de toma de decisiones. El exceso de reglamentos y la falta de participación en decisiones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuente de estrés.

*El liderazgo organizacional:* Representa el estilo administrativo de los ejecutivos de la organización. Algunos crean una cultura de tensión, temor y ansiedad, mediante el establecimiento de metas inalcanzables a corto plazo, excesivo control y despido de empleados que no se esfuerzan según lo esperado por la organización.

*Etapa de la vida de la organización:* Las organizaciones pasan por un ciclo, durante el cual, se constituyen, crecen, maduran y declinan. La etapa de vida de la organización genera en los empleados diferentes presiones, de ahí que: las etapas de constitución y declive son muy estresantes, siendo usual que la primera tenga mucha emoción e incertidumbre, mientras que la segunda requiera recortes, despidos y toda una serie incertidumbres. El estrés es menor en la etapa de madurez, debido al equilibrio del que goza la empresa cuando ya está asentada y posee un mercado.

## ■ Factores Individuales

Las experiencias y problemas que afectan a las personas durante las horas que no trabaja pueden influir negativamente en el trabajo, entre estos factores están: los problemas familiares, económicos, personales y las características inherentes a la personalidad.

*Los problemas familiares.* Las personas conceden gran valor a la familia y a las relaciones personales, es por ello que los problemas conyugales, la ruptura de una relación y los problemas de disciplina con los hijos son ejemplos de estresores que afectan a los trabajadores y que resultan muy difíciles de ser olvidados en el centro de trabajo.

*Los problemas económicos.* Las dificultades económicas que afectan a las personas representa otra serie de problemas que generan estrés a los empleados y distraen su atención en el trabajo. Sea cual fuere el nivel de ingreso, las personas que ganan mucho parecen tener tantos problemas con su economía como quienes ganan regular o poco. En general, hay personas que administran mal su dinero o que tienen necesidades y estilos de vida que exceden su nivel de ingresos.

La Personalidad Es un conjunto de hábitos expectativas y motivaciones adquiridas a lo largo del desarrollo del individuo y que conforma un patrón típico de comportamiento el cual influye en el nivel de susceptibilidad al estrés, la personalidad explica el que algunos individuos podrían tener una tendencia a acentuar los aspectos negativos de la vida en general y del trabajo en particular, de modo que se cree –entonces- que un factor individual importante que influye en el estrés sería la disposición básica de una persona, es decir, la personalidad (Solf, 1990).

Dentro de los Factores Individuales existe un grupo de características propias de cada persona que según algunos autores son determinantes para enfrentar exitosamente el estrés o dejarse vencer por él, las cuales son conocidas como diferencias individuales o variables mediadoras:

#### ■ Diferencias Individuales

Algunas personas prosperan en situaciones estresantes, mientras que otras sucumben a su peso. Esto se debe a las diferencias individuales que moderan la relación entre los posibles estresores y el estrés experimentado. Se han encontrado variables moderadoras importantes como la percepción, la experiencia laboral, el respaldo social, el punto de control y personalidad del tipo "A".

**La Percepción :** La gente reacciona en función a la realidad que vé o que percibe, de modo que la percepción modera la relación entre una situación posible de estrés y la reacción del empleado frente a ella. Por ejemplo, una persona siente temor de perder el trabajo porque en la empresa están despidiendo personal, mientras otra, percibe la misma situación como un reto ante la oportunidad de recibir una buena liquidación e e instalar su propio negocio.

**La Experiencia Laboral:** Usualmente, las personas con mayor experiencia desarrollan mayores recursos para manejar el estrés y adaptarse a las situaciones que lo generan, debido a su trayectoria de enfrentamiento de problemas y a su amplio repertorio para enfrentar situaciones laborales complejas .

**El Respaldo Social:** El respaldo social como relaciones positivas con los colegas y jefes pueden amortiguar el impacto del estrés, está comprobado que las personas que trabajan en un entorno social de calidez, cordialidad, respeto y simpatía, están más relajadas, son más optimistas y pueden tener mayor soporte para enfrentar los estresores.

**El Punto de Control:** Se refiere a lo que piensan las personas respecto al grado de control

que ejercen sobre sus vidas y sobre lo que les sucede sea positivo o negativo. De modo que hay un grupo de personas que se sienten dueñas de su destino, de su éxito profesional y personal o de su fracaso, ven la vida como un despliegue de capacidades que pueden controlar; otro grupo de personas creen que la vida escapa de su control, que depende del azar, del destino, de otras personas y, en general de factores externos. De manera que las personas con *Punto de Control Interno* creen que su empleo provoca menos estrés, controlan su vida y enfrentan los retos, en tanto quienes creen en el *Punto de Control Externo*, probablemente son más pasivos y están a la defensiva, en lugar de actuar para reducir el estrés cederán, y finalmente pueden padecerlo (Robbins, 1991).

**Personalidad Tipo "A":** Este tipo de personalidad es característica de individuos adictos al trabajo, que tienden a asumir responsabilidades propias y ajenas, con una agenda muy recargada, suelen tener prisa y ser impacientes, además son muy competitivos. Los investigadores pensaban que era más probable que los trabajadores con personalidad de tipo A experimentarían estrés dentro y fuera del trabajo, ya que correrían mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares y otras consecuencias, fisiológicas y psicológicas, sin embargo, en recientes descubrimientos, al analizar los componentes de la conducta de tipo A, se ha visto que sólo la hostilidad y la ira asociadas a este tipo de personalidad se relacionaban con males cardíacos, la persona que siempre está enojada, es suspicaz y desconfiada es quien corre este riesgo. Por tanto, el que una persona sea adicta al trabajo, siempre tenga prisa y sea impaciente y competitiva no significa que tenga más probabilidad de padecer cardiopatías u otra consecuencia negativa del estrés.

#### CONSECUENCIAS DEL ESTRES

El estrés se manifiesta de diferentes maneras, por ejemplo, una persona sujeta a mucho estrés puede tener la presión sanguínea alta y úlceras, ser irritable, tener problemas para tomar decisiones rutinarias, perder el apetito, tener tendencia a sufrir accidentes, etc. Los síntomas se pueden catalogar dentro de tres categorías generales : Fisiológicos, psicológicos y de comportamiento (Robbins, 1991).

- a. **Síntomas Fisiológicos:** El estrés puede provocar cambios en el metabolismo, aumentar el ritmo cardíaco, producir jaquecas e infartos.
- b. **Síntomas Psicológicos:** Se refieren a cambios en las actitudes y disposición de los individuos. Pueden producir insatisfacción laboral es el «efecto más sencillo y evidente del estrés»

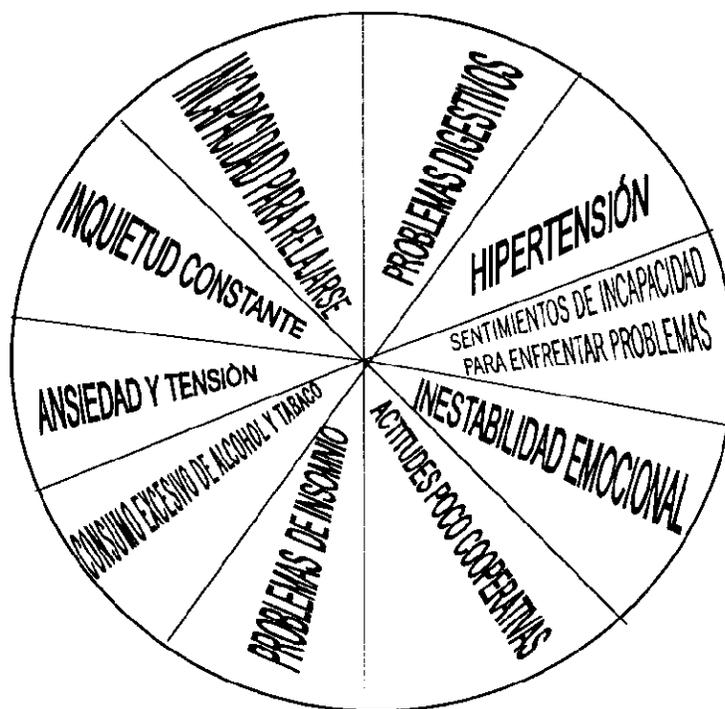


Figura 3. Síntomas Típicos del Estrés

Fuente: Davis y Newstrom, *El Comportamiento humano en el Trabajo*. 1991

-no obstante- el estrés también se manifiesta en la tensión, ansiedad, irritabilidad, el aburrimiento y la postergación. La evidencia sugiere que los empleos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e identidad a sus ocupantes, crean estrés, y reducen la satisfacción y entrega al trabajo. (Hackman y Oldham, 1975).

- c. **Síntomas de comportamiento:** Incluyen cambios de productividad, ausentismo y rotación laboral, cambios en los hábitos alimenticios, mayor consumo del alcohol o tabaco, habla acelerada, divagaciones y problemas en el sueño

En general, cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente. La figura 3, muestra algunos síntomas típicos del estrés. Como se aprecia, los síntomas los efectos del estrés excesivo son muy variados y negativos de modo que es, pues, importante que el estrés, tanto en el trabajo como fuera de él, sea mantenido a un nivel bastante bajo para que las personas puedan tolerarlo sin riesgo de trastornos o enfermedades.

### CLASIFICACIÓN DE OCUPACIONES POR ORDEN DE ESTRÉS

Es evidente que el grado de estrés que generan los empleos varían muchísimo. Por ejemplo, los médicos cirujanos, los gerentes de ventas y los supervisores soportan mayor frente a artesanos, agricultores y catedráticos quienes en su trabajo, están sometidos relativamente a poco estrés.

Al respecto, investigaciones recientes dividen a las ocupaciones en cuatro categorías: empleos activos, empleos de poca tensión, empleos pasivos y empleos de mucha tensión, Karasek y Theorell, (1990).

Los *Empleos Activos* ejercen mucha presión para el rendimiento, pero dejan bastante margen para la solución de problemas. Los horarios suelen ser largos, pero en parte están sujetos a la discreción, libertad de acción del empleado. Por ejemplo los médicos, ingenieros ejecutivos y otros.

Los *Empleos de Poca Tensión* no imponen grandes demandas a las personas y conceden un mayor espacio para tomar decisiones, los profesores de nivel básico carpinteros técnicos en reparaciones y artistas exitosos están en esta categoría.

*Empleos Pasivos* Combinan pocas demandas de habilidades y procesos mentales con muy poco

margen para aprender y tomar decisiones. Estos empleos casi no tienen espacio para las innovaciones. ejemplo, veladores, porteros, despachadores, verificadores de almanecenes y despachos.

*Empleos de Gran Tensión* Implican mucha presión para rendir y poco margen para la toma de decisiones. Suelen tener horarios largos, requieren seguir procedimientos rígidos y no tienen mucho espacio para tomar descansos ni tiempo libre para las necesidades personales. Los trabajadores de líneas de montaje, meseros, auxiliares de enfermería y operadores de teléfonos están dentro de este grupo de empleos.

Hay mucha evidencia que indica que las personas en empleos con mucha tensión registran los porcentajes más altos de cantidad de enfermedades. De hecho, el riesgo de enfermedad para estas personas es entre el doble y el cuádruple que para otras, independientemente de todo los demás factores de riesgo no contemplados aquí. (Robbins, 1991).

## ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL ESTRÉS.

Los grados de estrés entre bajos y moderados pueden ser funcionales y conducir a los empleados a un mejor rendimiento; sin embargo, los grados altos o bajos durante períodos largos, pueden causar una disminución del rendimiento, requiriendo la intervención de la gerencia.

Entre los diferentes enfoques que pudieran ser planteados para el manejo del estrés en el trabajo están:

### ■ Enfoques Individuales.

Algunas estrategias individuales que han resultado efectivas incluyen las siguientes técnicas:

#### 1. Administración del Tiempo

Muchas personas con problemas de estrés no terminan lo que deben hacer en un día o en una semana, lo que sí harían de administrar bien su tiempo. El trabajador organizado puede lograr el doble o más que uno trabajador poco organizado. Por ello, comprender pautas básicas de administración del tiempo puede ayudar a enfrentar las demandas del trabajo, entre ellas tenemos:

\*Llevar una agenda o elaborar listado de actividades a realizar.

\*Priorizar las actividades en orden de importancia y/o urgencia.

\*Programar las actividades de acuerdo a las prioridades establecidas.

\*Conocer el ciclo personal diario y enfrentar los

aspectos más demandantes del trabajo durante buena parte de ciclo personal, cuando la persona está más alerta y es más productiva. (Haynes, 1985).

#### 2. Ejercicio Físico

El ejercicio físico como: caminata, natación, aeróbicos, ciclismo u otros, son recomendados por los expertos como una forma de manejar el grado excesivo de estrés, ya que los ejercicios aumentan la capacidad cardiaca, reducen el ritmo cardiaco en reposo, son una distracción mental de las presiones del trabajo, y ofrecen un medio para relajarnos. Igualmente los deportes no competitivos que se realizan como fuente de relajación y recreación.

#### 3. Ejercicios de Relajación

Las personas pueden aprender a relajarse mediante técnicas como: la meditación, la hipnosis, visualización y respiración, relajación muscular, etc. El objetivo es lograr la relajación profunda, que es un estado de completa tranquilidad física donde la persona se desprende del entorno inmediato, tensiones físicas, y sensaciones corporales. Unos minutos diarios de relajación profunda liberan tensiones y ofrecen a la persona una intensa sensación de paz. Cuando se logra esto, se operan cambios importantes a nivel de ritmo cardiaco, presión sanguínea y otros factores fisiológicos. En este sentido, el *tay chí*, *yoga* u otros similares suelen dar buenos resultados, teniendo como condicionante a su eficacia, la disciplina y regularidad de su práctica.

#### 4. Apoyo Social

Una salida importante del estrés pueden ser: los amigos, la familia o compañeros de trabajo, etc. con quienes se puede hablar y compartir. Un modo de reducir la tensión puede ser ampliar y profundizar las red de apoyo social, la cual ofrece a una persona que está dispuesta a escuchar nuestros problemas y darnos una perspectiva más objetiva de la situación. Las investigaciones también demuestran que modera su relación con el agotamiento; es decir, reduce la probabilidad de que el estrés laboral conduzca al agotamiento en el trabajo.

#### 5. Biorretroalimentación

Es una técnica muy usada en casos de estrés; consiste en la medición electrónica de los procesos orgánicos, como la frecuencia cardiaca y la tensión muscular. Las mediciones se transforman en señales (una luz o tono intermitentes) que suministran informes sobre cómo están cumpliéndose esos procesos. Con este sistema

NIVEL ORGANIZACIONAL	FUENTES DE ESTRÉS
<u>TODAS LAS PERSONAS</u>	- Inseguridad en el trabajo - Ambigüedad del rol - Incompatibilidad interpersonal
<u>EJECUTIVOS Y GERENTES</u>	- Rol sobrecargado - Elevada Responsabilidad
<u>PROFESIONALES</u>	- Demanda de la empresa vs. Demanda profesional - Falta de Autoridad
<u>EMPLEADOS OPERATIVOS</u>	- Pobres condiciones físicas de trabajo - Pobre diseño del puesto
<u>ROLES LIMITROFES</u>	- Conflicto de Roles

Cuadro 5. Relación entre Puestos de Trabajo , Niveles Jerárquicos y Estrés

Fuente: Flores García Rada, *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*

aprendemos a controlar estados internos. El objeto de esta técnica es que los individuos aprendan a regular la frecuencia cardíaca, los ácidos estomacales, o la presión sanguínea. De ello se deduce que la biorretroalimentación ayuda a atenuar los efectos del estrés y a prevenir la aparición de padecimientos conexos a él. Los que trabajan bajo tensión pueden retardar los procesos orgánicos que fueron acelerados por él. (D.P.Shultz, 1991)

### 6. La Modificación de la Conducta

Se orienta a ayudar a los individuos con personalidad de tipo A para que sean menos vulnerables ante el estrés. Muchos de los rasgos que los caracterizan pueden ser modificados por este sistema, por ejemplo, la intensidad de los impulsos, los plazos demasiado cortos que se autoimpone, la hiperactividad. De modo que el individuo aprende a relajarse mediante diversos métodos y luego condiciona sus reacciones emocionales positivas a los fenómenos desencadenadores de la tensión. Se modifica su conducta para que tome las cosas con calma y aprenda a relajarse frente a los "estresores"

Los resultados iniciales indican que, después del tratamiento, las personas de tipo A trabajan más despacio y su presión arterial disminuye considerablemente. (Suinn, 1976).

### 7. El Día Libre o Free Day

El *free day* es un sistema caracterizado por la reducción de los días de trabajo sin disminución del rendimiento o de las horas laboradas. Funciona como una herramienta efectiva para prevenir y/o tolerar la sobrecarga del estrés laboral. Es el periodo de 24 horas que utiliza el

ejecutivo "no realizar actividades laborales obligatorias", pero que si puede utilizarlas para cualquier otro tipo de actividad, inclusive laboral, que no tenga relación con su trabajo principal. El *free day* debe ser añadido al día de descanso regular del ejecutivo (sábado o domingo) y no debe ser convalidado con vacaciones o feriados. Debe tomar semanalmente un día útil que no sea lunes.

### 8. Terapia Psicológica

Aunque parezca demasiado obvio, esta opción es básica y en caso de tener las posibilidades, sería la mejor sobre todo cuando el repertorio de respuestas del individuo sea insuficiente para enfrentar el estrés. Un profesional experto en el campo puede no sólo ayudar a enfrentar el problema actual, sino brindar pautas para desarrollar mayores defensas y hábitos de vida más saludables.

#### ■ Enfoques Organizacionales

Los administradores pueden controlar algunos factores que contribuyen al estrés y que pueden ser modificados. Entre las principales estrategias que pueden ser aplicadas por la organización están:

1. **Selección y Colocación de Personal.** Aunque algunos puestos de trabajo provocan más estrés que otros, las personas no responden igual ante situaciones estresantes. Las decisiones de selección y colocación deben tomar en cuenta lo anterior, ya que resulta más adecuado contratar sólo a individuos con experiencia y que posean un mayor locus de control interno para empleos estresantes, pues esto puede garantizar su mejor adaptación y eficacia en el puesto.

2. **Establecimiento de Metas.** Las investigaciones, permiten concluir que las personas rinden más cuando tienen metas concretas y desafiantes, pues el empleo de las mismas puede disminuir el estrés y ser fuente de motivación. Por otro lado, las metas específicas y alcanzables, aclaran las expectativas del rendimiento, más aún cuando se ofrece retroalimentación sobre las metas, ya que la incertidumbre sobre el rendimiento laboral real se ve reducida. En conclusión, el establecimiento de metas claras, se traduce en que los empleados sienten menos frustración, ambigüedad de roles y menos estrés.
3. **Rediseño del Puesto.** Uno de los fines del rediseño del puesto es dar a los empleados mayor responsabilidad, más sentido al trabajo, autonomía y mayor retroalimentación, etc. lo que puede contribuir a la disminución del estrés. Es a través de ellos que los empleados pueden tener un mayor control de las actividades laborales y reducir su dependencia a otras. Pero, no todos los empleados quieren trabajos enriquecedores, es así que -en el caso de los empleados que tienen poca necesidad de crecer- el rediseño adecuado de los puestos puede consistir en menor responsabilidad y más especialización en el trabajo. Si las personas prefieren algo estructurado y rutinario, al disminuir la variedad de habilidades se reducirá también la incertidumbre y el grado de estrés.
4. **Toma Participativa de Decisiones.** El estrés de los roles es perjudicial cuando los empleados tienen incertidumbre acerca de las metas, las expectativas, los criterios de evaluación, y demás. Al participar en las decisiones que afectan su rendimiento laboral, los directivos pueden aumentar el autocontrol de los empleados y reducir el estrés de los roles. Por tanto, se debería considerar el incremento de la participación de los empleados en la toma de decisiones como factor moderador del estrés en la organización.
5. **Comunicación Organizacional.** Cuando se aumenta la comunicación formal con los empleados se reduce la incertidumbre, la ambigüedad de roles y sus conflictos. La comunicación efectiva es un medio para dar forma a las percepciones de trabajadores, quienes -en muchos casos- consideran que las demandas, amenazas u oportunidades no son sino una interpretación y que dicha interpretación se puede ver afectada por los símbolos y los actos que comunique la administración.
6. **Programas de Bienestar.** El ofrecer programas de bienestar apoyados por la organización, lo cuales se concentran en la salud física y mental del empleado como medida para el afronte del estrés. Entre las alternativas de bienestar para el empleado están los diversos talleres ocupacio-

nales que lo ayudan a ocupar su tiempo libre en actividades fuera del trabajo.

7. **Control del Clima Emocional.** Por ser el cambio uno de los estresores típicos de la empresa moderna, ésta debe ofrecer suficiente apoyo para facilitar a su personal la adaptación al cambio. Y lo consigue si propicia un clima de aprecio y reconocimiento a la dignidad personal de los empleados, permitiéndoles tomar parte en las decisiones referentes a la modificación del trabajo y a la estructura de la organización. Todo lo cual ayuda al personal a aceptar el cambio y a adaptarse a él, debido a que favorece el desahogo del enojo y la tensión que le provoca los nuevos sistemas de trabajo y de dirección. (D.P.Shultz, 1991).
8. **Promover el Apoyo Social en el Trabajo.** Reduce la vulnerabilidad ante el estrés. La empresa puede aumentar el apoyo social si favorece la cohesión de los grupos de trabajo y adiestra a los supervisores para que adopten una actitud de comprensión y ayuda con los subordinados. Según datos aportados por la investigación, el apoyo social reduce al mínimo los efectos negativos del estrés. (Mc Lean y Wesley, 1979)
9. **Tratamiento Para los Empleados que Sufren Estrés.** Cada día aumenta el número de empresas que reconocen los efectos nocivos del estrés sobre la salud y productividad de sus empleados. Por ello, empiezan a impartir programas de orientación que les enseñan las técnicas de control del estrés y que proporcionan las instalaciones necesarias para actividades como el ejercicio físico, por ejemplo. Conforme a los datos de la investigación, con un ejercicio adecuado, se alivia la tensión. (Shultz, 1991).
10. **Desarrollar la Responsabilidad Social de las Organizaciones.-** En el sentido de asumir la salud, el bienestar, la espiritualidad y el mejoramiento de la calidad de vida de su personal como una estrategia de gestión de sus recursos humanos, un factor de vital importancia. lo cual le puede dar una ventaja competitiva a las organizaciones. Las evidencias demuestran que el personal que se siente tratado con equidad, que percibe que le tratan con respeto y le brindan oportunidades de poner en práctica su talento y energía, así como posibilidades de ascensos en el trabajo, que siente que la dirección de la empresa se preocupa por su bienestar y el de su familia, estará generalmente más involucrado con lograr los objetivos de su centro de trabajo, de ser más productivo y cuidar el patrimonio de «su empresa» (Atalaya, 1999).

*Por otro lado, Karl Albrecht sugiere lo siguiente para reducir el estrés en el trabajo:*

- Crear relaciones placenteras, cooperativas y reconfortantes con tantos colegas y empleados como se pueda.
- «No morder más de lo que se puede masticar».
- Crear una relación particularmente eficaz y de apoyo con el jefe.
- Entender sus problemas y ayudar al jefe a entender los propios.
- Negociar límites realistas en los proyectos importantes con el jefe. Estar preparado para proponer límites uno mismo, en lugar de dejar que se los impongan.
- Estudiar el futuro. Conocer tanto como sea posible los probables eventos que ocurrirán y disponer de tanto tiempo como sea posible para prepararse para ellos.
- Encontrar en lo posible, tiempo todos los días para el relajamiento y la tranquilidad.
- Caminar de vez en cuando para que el cuerpo se mantenga alerta y fresco.
- Realizar un estudio del ruido del área en torno de su oficina y encontrar la manera de reducir aquellos innecesarios.
- Alejarse del centro laboral de vez en cuando para obtener un cambio de escenario y de mentalidad.
- Reducir la cantidad de asuntos triviales a los que se presta atención. Delegar el papeleo rutinario, siempre que sea posible.
- Limitar las interrupciones. Tratar de programar algunos periodos «sin interrupciones» cada día y emplearlos en asuntos personales.
- Asegurarse de delegar con eficacia.
- Enfrentar problemas incómodos como asesorar a un empleado problema.
- Realizar una lista de preocupaciones constructiva. Anotar las cosas que le preocupan y al costado qué hará para resolverlos, para que ninguno de ellos le esté dando vueltas en la cabeza. Albrecht Karl, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, N.J.:Spectrum, 1979)

Finalmente, Dessler (1991) afirma al respecto, que se debe tomar en cuenta que la organización, sus especialistas de personal y supervisores desempeñan también un papel importante en cuanto a identificar y remediar el estrés en el trabajo. Para el supervisor, esto normalmente comprende vigilar el desempeño de cada subordinado para identificar los síntomas de estrés y posteriormente informar a la persona de los remedios organizacionales a su disposición para transferencias de puesto o asesoría.

## CONCLUSIONES

La solución del problema del estrés debe involucrar tanto a la organización como al trabajador, de modo que al unir esfuerzos ambas instancias, será mucho más eficaz cualquier estrategia dirigida a disminuirlo o a solucionarlo. De manera que las organizaciones deben asumir la parte que les compete en el tema del estrés laboral, desarrollar una gran responsabilidad frente al problema porque, como

se ha observado a lo largo del artículo, muchas fuentes de estrés son de orden organizacional. Por otro lado, las personas deben tener presente que la presión, es parte de la época en que vivimos así como el cambio, de modo que los se deben acostumbrar a convivir con ello, inclusive encontrarle el lado positivo, como el hecho de tener que aprender más, el enfrentar nuevos retos y exigencias, que las cosas nos sean más difíciles pero, que al lograr las metas se tiene mayor sentido de logro, satisfacción personal y laboral.

Sin embargo, se debe ir más allá de la mera costumbre y adaptarse a ello, para lo cual se deben unir tanto enfoques individuales como organizacionales, al enfrentar el estrés laboral de manera que los trabajadores bien seleccionados y capacitados para el cargo que desempeñan tengan posibilidades de desarrollar una carrera en la organización, así mismo, que organicen bien su tiempo y prioridades, que cuiden su salud y sepan cultivar sólidas relaciones interpersonales y familiares, así estarán en mejores condiciones de enfrentar con éxito el estrés en el trabajo.

Las nuevas tendencias también hablan de darle un espacio importante al desarrollo de la espiritualidad del trabajador, de manera que no se quede limitado al aspecto material sino que lo trascienda, ello se puede lograr de diferentes maneras, respetando la fé, estableciendo y fortaleciendo valores que constituyen el cimiento fundamental de la armonía y sobre todo, impulsando actitudes positivas hacia la vida y al trabajo.

Finalmente, está en manos de las organizaciones laborales la prevención del estrés donde las causas o fuentes dependan de ellos como la estructura, normas procedimientos, estilos de dirección y enfoques de trabajo, en la medida que estos factores se conozcan a fondo y se determine su relación con el estrés laboral, es que las empresas tomarán medidas preventivas antes que correctivas con el consiguiente ahorro material y desgaste emocional de quienes padecen de estrés en el trabajo. Por lo tanto, la conclusión es que el estrés laboral no es sólo problema de la organización o del trabajador, sino de ambos, y de enfrentarlo de ese modo su solución será más factible.

## BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht, K. 1979. *Stress and the Manager* Englewood Cliffs, Spectrum. New York.
2. Atalaya, M. 1999. Satisfacción Laboral y Productividad, *Revista de Psicología*, UNMSM.Lima.
3. Baba, V.V. & Harris M.J. 1989. Stress and Absence: A Cross-Cultural Perspective, en Ferris y Rowland (eds.), *Research in Personnel and*

- Human Resources Management, Suplemento 1*, (Greenwich), CT: JAI Press, pp.317-37.
4. **Benson, H. 1975.** *The Relaxation Response*, William Morrow, ed., Nueva York.
  5. **Burke, Ronald J. 1987.** Burnout in Police Work, *Group & Organization Studies*, June, pp. 174-188.
  6. **Cooper C.L. & Payne R., 1978.** Stress at Work, (Londres): John Wiley, & Parasuraman y Alutto *Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings*, pp.330-50
  7. **Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. 1993.** A review and an integration of research of job burnout, *Academy of Management Review* 18: 621-656. USA
  8. **Friesen D & Sarros J.C. 1989,** Sources of burnout among educators, *Journal of Organizational Behavior* 10: 179-188. USA
  9. **Golembiewsky R y. Munzenrider, R.F 1988.** *Phases of Burnout Developments in Concepts and Applications.* New York.
  10. **Gordon, Judith, 1997.** *Comportamiento Organizacional.* Edit. Prentice Hall. México
  11. **Hackett, R.D. 1986.** A Multiple Case Study of Employee Absenteeism, Ponencia ASAC, Columbia Británica. USA.
  12. **Hackman J.R. y Oldham, G.R. 1975.** *Development of the Job Diagnostic Survey.* *Journal of Applied Psychology*, April, pp.159-70. USA.
  13. **Haynes, M.E. 1985.** Practical Time Management: How to Make the Most Of your Most Perishable Resource, Tulsa, PennWell Books. USA.
  14. **Horowitz, J.M. 1987.** A Puzzling toll at the Top, *Times*, August, p.46. USA.
  15. **Jackson, S. E., Schwab R.L. & Schuller, R.S. 1986.** Toward an Understanding of The Burnout phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, November, pp.630-640
  16. **Jamal, M. 1990.** Relationship of Job Stress And Type A Behavior To Employees, *Human Relations*, August, pp. 727-38. USA.
  17. **Jick, T.D. & Miltz L.F. J. 1985.** Sex Differences in Work Stress, *Academy Of Management Review*, July, pp.408-20. USA.
  18. **Johns, G. 1988.** Organizational Behavior: Understanding Life and Work. *Scott. Foresman and Company* EEUU, pp.471-481. USA.
  19. **Lee R. T. & Ashforth, B. E. 1993.** A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model, *Journal of Organizational Behavior* 14:3-20. USA.
  20. **Makihara, K. 1991.** Attention: Hurry Up The Relax. *Times* Setiembre p.63. USA.
  21. **Maher, E. L. 1983.** Burnout and Commitment: A Theoretical Alternative, *The Personnel and Guidance Journal*, March, pp. 390-393
  22. **Mavila, C. 2000.** *El Comercio*, Suplemento Especial, Lima.
  23. **Mc Lean A.A. 1979.** Work Stress. Reading, Mass.: Adisson Wesley. USA.
  24. **Nandram, S.S & Klandermans, B. 1993.** Stress experienced by active members of trade unions., *Journal of Organizational Behavior* 14, 415-431.0
  25. **Paine, W.D. 1982.** Job Stress an Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives, Beverly Hills, Calif.:Sage. USA.
  26. **Revista Perú Laboral, 1999.** Año 5 N° 43. Perú.
  27. **Querol, M. 2000.** El Estrés en los Ejecutivos, *Publicación académica de Negocios, MBA International Business*, edic. N°6. Lima-Perú.
  28. **Sof, Arturo 1990.** *Psicología Industrial y Organizacional.* Edit. Biblioteca Andina de Psicología. Perú.
  29. **Stonner, J. y Freeman R. 1994.** *Administración.* Edit. Prentice Hall. México.
  30. **Suinn, R.M. 1976.** How to break the vicious cycle of stress, *Psychology Today* 10, 59-60. USA.