

El estrés en el trabajo

Mario Blanco Guzmán *

Introducción

El trabajo institucionalizado implica una relación simbiótica entre personas y organizaciones, por tanto la existencia de una no se puede explicar sin considerar la otra. Personas y organizaciones son dos entidades que tienen características particulares que las hacen únicas, en consecuencia la relación dinámica, que existe entre ambas, también es única. Las personas se caracterizan por atributos particulares como la edad, el sexo, su condición socioeconómica, su personalidad y sus competencias individuales, dentro de las que se encuentran conocimientos, habilidades y actitudes hacia el trabajo que hacen de cada individuo un ser único. En las organizaciones se pueden destacar aspectos que también las hace únicas, como el tipo de actividad que realizan, su tamaño, la tecnología que emplean, los recursos con que cuentan, la estructura de su organización administrativa y la filosofía administrativa que se encuentra subyacente en la gestión empresarial.

El trabajo de las personas en la organización exige la adecuación de aquellas a las variables características de ésta y, aunque en menor medida, las organizaciones también necesitan adaptarse a las características de las personas. En esta interacción se producen fenómenos cuyos efectos pueden ser positivos o negativos para las partes. Estos se pueden clasificar en funcionales o beneficiosos para las partes y disfuncionales o perjudiciales para ambas (Muchinsky, 1994). En este último grupo se encuentra el estrés.

El estrés es uno de los males sociales más generalizados de nuestros tiempos porque no sólo afecta a las personas, provocándoles alteraciones físicas, mentales y emocionales, sino también a las empresas que sienten las conse-

* El autor es catedrático a tiempo completo en el área de Recursos Humanos del Departamento de Administración de Empre-

cuencias económicas y sociales que genera. En esta línea, la OIT (1993) ha establecido que los costos asociados a los efectos y consecuencias del estrés son cuantiosos debido a que están estrechamente vinculados con el ausentismo, la rotación del personal, la frecuencia de los accidentes y el agotamiento extremo en el trabajo generan efectos perniciosos no sólo para la organización sino también para la sociedad.

La identificación de los factores desencadenantes del estrés ofrece un vasto campo de investigación cuyos resultados pueden facilitar a las empresas la implantación de diversas formas de intervención —tanto desde el plano organizacional como desde el punto de vista individual— para aminorar sus efectos. En los siguientes puntos se hace una revisión de los conceptos principales teóricos asociados al tema.

Concepto de estrés

El primer problema teórico referido al estrés es la ambigüedad del concepto (Hombrados, 1997) ante la cual los investigadores han planteado diversas propuestas. Según Cox y McKay, citados por Zarco y Ardid (1998), se puede hablar de cuatro categorías principales de tendencias para definir el estrés. En primer lugar, este término se utiliza para designar la situación que desencadena una experiencia o vivencia. Se hace hincapié en los estímulos del entorno y en las características del ambiente como los principales causantes de las respuestas de tensión emitidas por el individuo. En segundo lugar, el estudio del estrés se concentra en la atención de la persona, considerando que el término se refiere a las respuestas fisiológicas, psicológicas y de comportamiento que experimenta la persona ante determinadas situaciones que desencadenan tensión. En tercer lugar, hay un nuevo enfoque que plantea un análisis diferencial en el surgimiento de la experiencia de estrés. Se refiere al conjunto de definiciones que se centran en la percepción del individuo, concebida como la variable a través de la cual la persona interpreta y modula el carácter estresante o no de una determinada situación.

La cuarta categoría de conceptualizaciones comprende las definiciones que comprenden al estrés como la transacción entre el individuo y el ambiente, considerando esta interacción como un proceso dinámico y recíproco. Desde este punto de vista, se matiza y amplía el concepto de estrés dado en las definiciones anteriores, pues se tiene en cuenta la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente. Por tanto, una vez que la persona percibe o valora una situación como estresante, emite, en función de las estrategias de que disponga, una respuesta de enfrentamiento a tal situación. En este último contexto para Schuler (1980), citado por Robbins (1994), el estrés es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad o restricción o exigencia con la que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.

Por su parte, Mikhail (1981) define al estrés como un estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del



entorno retan a una persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se le pide y la capacidad para ajustarse a ello, situación que deriva de una respuesta indefinida.

Invancevich y Matteson (1980) señalan al estrés como una respuesta de adaptación, mediatizada por la características y/o procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona. En esta definición se sintetizan tres dimensiones interrelacionadas: 1) demandas ambientales, 2) una respuesta de adaptación influida por 3) diferencias individuales.



Hans Selye (1974), considerado el padre del concepto moderno de estrés, puso relieve de que los sucesos, tanto positivos como negativos, pueden desencadenar una respuesta idéntica de tensión que puede resultar beneficiosa o nociva. Observó también lo siguiente: 1) el estrés no se reduce a una simple tensión nerviosa, 2) el estrés puede tener consecuencias positivas, el estrés no es algo que necesariamente hay que evitar y 4) la completa ausencia de estrés es equivalente a la muerte. Estas observaciones ponen de manifiesto que el estrés es inevitable.

Por otra parte Selye (1976) señala al estrés como un proceso que tiene diferentes etapas. En situaciones tensas las personas pasan primero por una etapa de alarma, luego por una de resistencia y finalmente, cuando han consumido todos sus recursos, sienten agotamiento. En la etapa de alarma las personas se enfrentan a un tensor o elemento causante de estrés, es decir, a un aspecto de la situación que hace que suba la adrenalina y aumente la angustia. Si el tensor persiste, las personas tratan de responder a él en la etapa de resistencia. Podrían atacar al tensor de forma directa o usarlo para llenarse de energía y conseguir mayor productividad o creatividad. Si los tensores persisten y producen daños fisiológicos se presentará el agotamiento

Para Gordon (1997), las reacciones fisiológicas y psicológicas ante la situación estresante pueden minar la satisfacción, la creatividad y la productividad de una persona. Estos cambios de conducta, de modo retroalimentativo, pueden aumentar el nivel de estrés de la persona, lo cual llevará a mayor disminución de su eficacia.

Por último, Lee y Achforth (1993) indican que el agotamiento produce una serie de consecuencias de orden físico, emocional, interpersonal, de actitud y conductual. Se ha visto que el agotamiento emocional que va ligado a este tipo de situación se asocia con un menor compromiso profesional por parte de los empleados, así como la intención de abandonar la organización en la que trabajan.

Siendo el estrés una situación inevitable, las empresas deberían adoptar políticas preventivas para reducir el efecto de los agentes estresantes que actúan sobre el personal. Para este propósito, es necesario establecer que dichos agentes prevalecen en el contexto organizacional.

Agentes estresantes

Desde el punto de vista organizacional, diferentes investigadores y autores coinciden en señalar que tanto en las empresas como fuera de ellas existe un conjunto de variables que genera y desencadena respuestas estresantes. A su vez, las variables personales son determinantes para hacer de un factor inofensivo un factor estresante y viceversa.

La tabla 1 propone una matriz de clasificación de los principales factores estresantes identificados y propuestos por Robbins (1999), Ivancevich y Matteson (1979) y Cooper (1983), según se trate de factores ambientales, organizacionales, del individuo, familiares o del contexto de trabajo.

Tabla1
Identificación de los factores estresantes

Categoría	Subcategoría	Robbins & Matteson	Ivancevich	Cooper
Factores ambientales	Economía	Incertidumbre económica		
	Política	Incertidumbre política		Discusiones políticas
	Tecnología	Incertidumbre tecnológica	Tecnología	
Factores organizacionales	Estructura organizacional	Estructura organizacional	Diseño de la organización	Estructura rígida e impersonal
	Liderazgo	Liderazgo organizacional	Estilo de dirección	
	Tareas	Demandas de la tarea	Características de trabajo	Mal sistema del trabajo
	Cantidad de trabajo		Sobrecarga de trabajo	Sobrecarga cuantitativa
	Calidad del trabajo			Sobrecarga cualitativa de trabajo
	Roles		Conflicto de roles	
	Roles		Ambigüedad de roles	Ambigüedad del rol
	Roles	Demandas del rol	Diseño laboral	
	Ciclo de vida organizacional	Etapa de vida de la organización		
	Clima		Clima organizacional	Histeria en la cadena de montaje
	Control		Sistemas de control	Supervisión inadecuada
	Interacción social	Demandas interpersonales		No-participación en las decisiones
	Conflicto intra-grupal		Conflictos intra-grupales	Rivalidades políticas, celos, ira.
Cohesión		Falta de cohesión	Falta de apoyo social	
Estatus		Incongruencia con el estatus		

	Insatisfacción		Insatisfacción grupal	Falta de atención a los trabajadores por parte de la dirección	
Factores familiares	Responsabilidad		Responsabilidad por otras personas	Repercusiones del trabajo en la vida familiar Falta de apoyo del cónyuge Peleas domésticas Doble carrera	
	Familia	Problemas familiares	Relaciones familiares		
	Familia				
	Familia				
	Familia				
	Familia	Problemas económicos	Problemas económicos		
Factores individuales	Personalidad	Personalidad			
	Discriminación		Aspectos raciales		
	Discriminación		Clase socioeconóm.		
	Residencia		Residencia		
	Género			Sexismo	
	Sexo			hostigamiento sexual	
	Intereses personales		Discrepancia en objetivos de la carrera	Ambiciones los frustradas	
	Progreso profesional			Avance demasiado lento	
	Progreso profesional			Avance demasiado rápido	
	Seguridad			Seguridad en el empleo	
	Condiciones de trabajo	Peligro			Peligro físico
		Turnos			Trabajo por turnos
		Decisiones			Decisiones comunes
Ambiente físico			Iluminación		
Ambiente físico			Ruido		
Ambiente físico			Temperatura		
Ambiente físico			Vibración		
Ambiente físico			Higiene		
Ambiente físico			Toxicidad		
Ambiente físico			Condiciones climatológicas		
Ambiente físico		Disponibilidad y disposición del espacio físico			

Efectos del estrés

Sobre los efectos desencadenados por los agentes estresantes se ha observado que hay respuestas sintomáticas de tipo fisiológico, psicológicos y de comportamiento. Por ejemplo, para Ivancevich y Matteson (1980) los efectos pueden ser: a) conductuales, que comprenden la satisfacción, el rendimiento,

el ausentismo, la rotación, los accidentes y el abuso de sustancias; b) cognitivos, que comprenden: toma deficiente de decisiones, falta de concentración, negligencia; y c) fisiológicos, que comprenden: hipertensión arterial, colesterolemia, cardiopatías. A su vez, estos efectos derivan en consecuencias tales como: enfermedades de adaptación (enfermedades cardiovasculares, artritis reumática, úlceras, alergias, dolores de cabeza, ansiedad, depresión, apatía, agotamiento nervioso).

Cooper (1983) indica que las consecuencias posibles del estrés pueden expresarse en fatiga física y mental, agotamiento nervioso, irritabilidad y tensión nerviosa, ansiedad, disminución del rendimiento, insatisfacción profesional, tensión nerviosa, hipertensión, baja productividad, pérdida de confianza en sí mismo, irritabilidad, pérdida de motivación y recrudecimiento de peleas domésticas.

Para Parker, D.F. y DeCotiis, T.A., citados por Robbins (1999), los síntomas fisiológicos son: dolores de cabeza, alta presión sanguínea y enfermedades del corazón. Los síntomas psicológicos son: ansiedad, depresión y disminución de la satisfacción en el trabajo. Finalmente, los síntomas de comportamiento son: reducción de la productividad, ausentismo y rotación.

Enfoques y programas de intervención

Las organizaciones, que constituyen espacios donde pasan la mayor parte de sus vidas las personas, necesitan adoptar políticas y estrategias tendientes a preparar a su personal para enfrentar las situaciones que son inevitablemente estresantes. Las empresas que tienen programas de intervención orientan sus prácticas hacia aspectos organizacionales o hacia la preparación individual. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los programas más frecuentemente utilizados según diversos autores.

Tabla 2
Enfoque y programas de intervención sobre el estrés

Enfoque	OIT	Robbins	Gordon	Peiró y otros
Individual	Relajación	Técnicas de relajamiento	Cuidar la salud	
	Ejercicios físicos	Ejercicios físicos	Hacer ejercicios	
	Régimen alimentario		Alimentarse debidamente	
	Cambio de comportamiento	Administración del tiempo		
		Red de apoyo social		
			Aprender a detectar fuentes de tensión y formas de reducirlas	Mejorar recursos para afrontar situaciones estresantes

Organizacional	Mejorar condiciones físicas			Mejorar condiciones físicas
	Horario flexible Autonomía			
		Mayor participación	Mayor participación	
		Cambio en las demandas de la tarea		Cambios en los procesos organizacionales
		Cambio en las demandas del rol		
		Cambios en la estructura organizacional		Cambio en la estructura organizacional
		Reubicación laboral Establecimiento de metas		
		Rediseño de puestos		Rediseño de puestos
		Comunicación		
		Programas de bienestar		Bienestar personal
				Ajuste persona entorno de trabajo
				Nuevas tecnologías

Discusión

La revisión de los conceptos relacionados con los factores estresantes y las formas de intervención pueden concluirse en lo siguiente:

1. El estrés puede tener consecuencias positivas o negativas, según sea de naturaleza funcional o disfuncional, no obstante, las teorías e investigaciones han privilegiado el estudio del estrés como fenómeno negativo, es decir que tiene efectos y consecuencias indeseables para el individuo, la familia, el grupo, la organización y la sociedad.
2. La mayor parte del tiempo las personas pasan en interacción con algún tipo de organización, sea directa o indirectamente. Las organizaciones, entre otros factores, constituyen fuentes generadoras de estrés, en consecuencia, por un significado social, económico, psicológico y ético, deben preservar la salud mental de quienes trabajan para ellas.
3. Las técnicas más frecuentemente utilizadas para combatir el estrés están concentradas en prácticas organizacionales y en la preparación de las personas para hacerlas más tolerantes a los factores estresantes, sin embargo, estas prácticas no están generalizadas.
4. Las empresas que tienen diseñado el trabajo con mayor precisión, así como su estructura administrativa y los roles de sus trabajadores, tienen mayores probabilidades de crear un clima favorable para que el estrés no llegue a ser disfuncional.

En resumen, las organizaciones de hoy pueden hacer más favorable las condiciones de trabajo y mejorar las capacidades del personal para enfrentar la tensión, apelando a técnicas que la ciencia les brinda como resultado de la investigación. Para ello es indispensable una toma de conciencia de parte de la alta dirección sobre la génesis del estrés, sus efectos y las formas de combatirlo.

Bibliografía

- Davis, K & Newstrom (1991), *Comportamiento Humano en el trabajo*. 8ª. Edición. McGraw Hill. México.
- Gordon, J. (1997), *Comportamiento organizacional*. 5ª. Edición, Prentice Hall, México).
- Hombrados, M.I. (1997), *Estrés y Salud*. Promolibro, Valencia. España.
- Ivancevich, J.M. Matteson, M.T. (1980), *Stress and work: A managerial perspective Glenview, III*: Scott, Foresman.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993), *A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model*, Journal of organizational behavior 14.
- Mikhail, A. (1981), *A psychophysiological conception*, Journal of human estrés, junio de 1981.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (1993), *El trabajo en el mundo*.
- Selye, H. (1974), *Stress without distress*. J. B. Lippincott, Nueva York.
- Selye, H. (1976), *The stress of life*. 2ª. edición, McGraw Hill, Nueva York..
- Schuler, (1980), citado por Robbins Organizacional behavior and human performance.
- Robbins, S. (1999), *Comportamiento organizacional*. 8ª. edición. Prentice Hall, México.
- Zarco, V y Ardid, C. (1998), *El estrés laboral. Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*.

