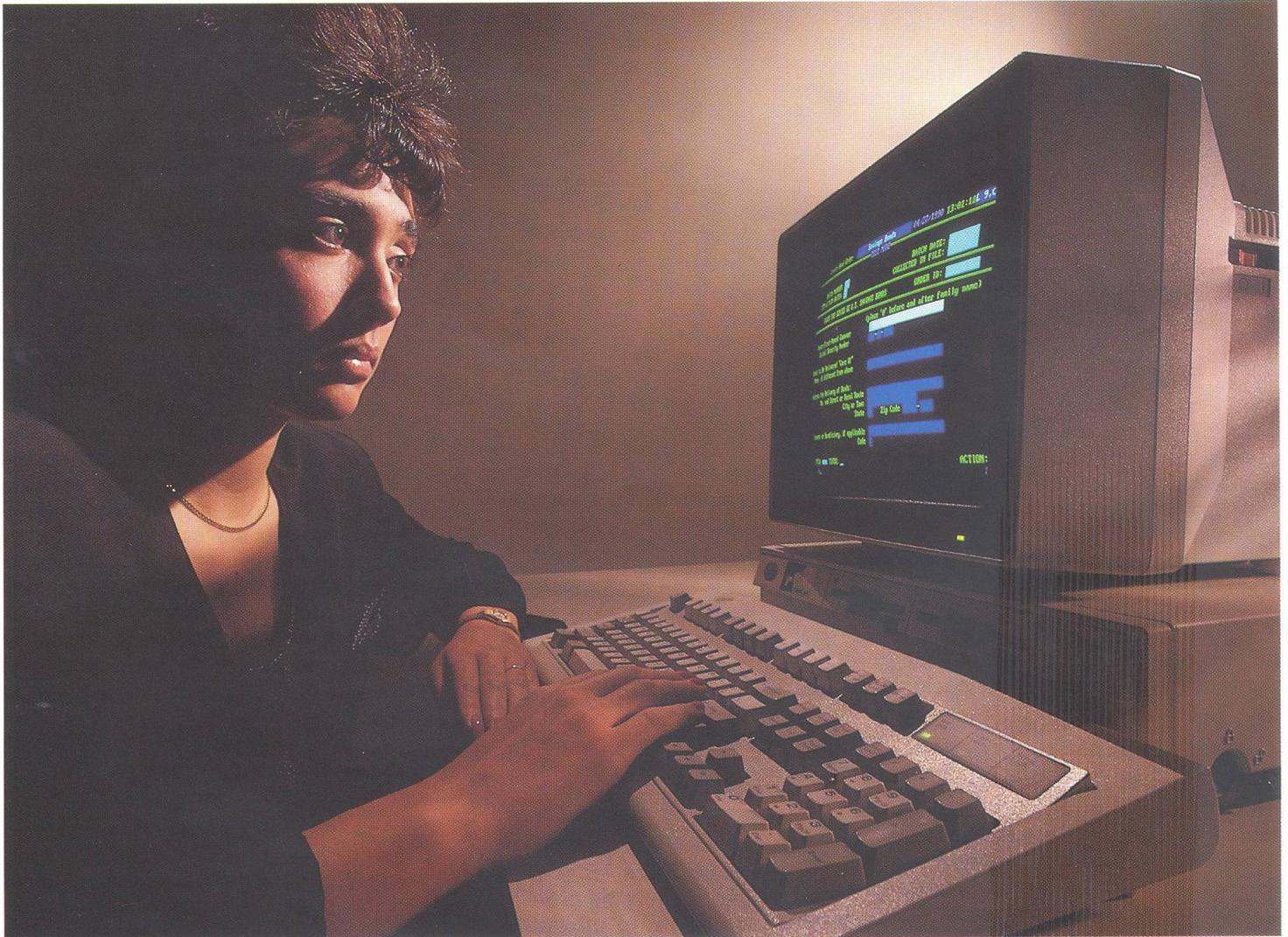


Estrés ocupacional: una perspectiva ergonómica y su protección en el diseño organizacional



FRANCISCO AGUAYO GONZÁLEZ

Licenciado en Psicología. Profesor titular de la Universidad de Sevilla.

JUAN RAMÓN LAMA RUIZ

Profesor colaborador de la Universidad de Sevilla.

SUMARIO

Si utilizamos los conocimientos existentes acerca del estrés ocupacional como parámetros de ergonomía a tener en cuenta en el momento del diseño de la organización, e incluso como argumento a tener en cuenta en sucesivas ingenierías de la misma, se puede minimizar el riesgo de estrés en el entorno de trabajo.

Palabras clave: Estrés, estrés ocupacional, estrés laboral, estresores, modelos de estrés, afrontamiento del estrés laboral, estrés y diseño organizacional.

ESTRÉS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Una lógica extensión de la ergonomía ocupacional correspondería con el objetivo de adaptar la organización, en cuanto sistema artificial, a las personas y grupos, posibilitando su desarrollo personal y grupal; en definitiva, orientándose hacia el cliente interno con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas. Estos objetivos podrían converger sinérgicamente con los de calidad total, enfoque ecológico y cultura de la excelencia que empieza a caracterizar las nuevas organizaciones. Hemos de destacar el interés que en las organi-

zaciones comporta el orientar los activos humanos en todas sus dimensiones (físicas, cognoscitivas, creativas, etc.) de forma convergente a la consecución de los objetivos organizacionales; esta situación se conseguirá más eficientemente en la medida en que la organización, en su conjunto, sea más ergonómica.

Un indicador del grado en que una organización, como sistema artificial, se encuentra adaptada a las necesidades y expectativas de sus trabajadores podría ser el nivel de estrés existente en dicha organización.

Algunas de las situaciones que se dan en el ámbito laboral en relación con el estrés son las siguientes:

- Puede llevar a la enfermedad.
- Puede originar un incremento de accidentes.
- Puede dar lugar al absentismo laboral o bajo rendimiento.
- Puede conducir a incapacidad laboral por alteraciones somáticas o psicológicas.
- Puede determinar un clima psicosocial insano en las organizaciones.

Todo lo anterior está suscitando un interés creciente en investigaciones de los desencadenantes del estrés ocupacional y sus formas de control.

COSTE ECONÓMICO

Algunas cifras sobre el coste económico que deviene de los efectos y consecuencias del estrés ocupacional son las siguientes:

- Reino Unido:
 - Los costes por absentismo laboral debidos al estrés en 1987-1988 fueron de 5.000 millones de libras.
 - Los trescientos millones de días de trabajo perdidos por problemas neuróticos no se consideraron debidos al estrés.
- Austria:
 - El coste de la indemnización por estrés es el 16 por 100 del total.
- Estados Unidos (global):
 - Las reclamaciones por estrés laboral en 1988 se correspondieron con un 15 por 100 del total de solicitudes por indemnizaciones.
- Estados Unidos (California):
 - Los costes de indemnización por estrés mental entre 1985-1987 fueron de 263 y 383 millones de dólares.
- Países Bajos:
 - Cada día 116 personas (una persona cada cuatro minutos durante la jornada laboral) reciben un diagnósti-

Las medidas legislativas constituyen una herramienta para combatir el estrés ocupacional al establecer las bases que sirven de referencia para la acción; sin embargo, son escasas las leyes y reglamentos de los distintos países que contribuyen a la prevención del estrés.

co de este tipo, es decir, alteraciones psicológicas producidas por estrés laboral.

En estos costos no se incluyen los relacionados con accidentes, algunos de los cuales están asociados al estrés. El sabotaje puede ser resultado de la frustración generada por aquél; el absentismo y la rotación reflejan, a menudo, estrés, ocasionado por la insatisfacción, y un sinnúmero de variables pueden contribuir (aun cuando sea indirectamente) a los costos del estrés.

Muchos de los costos más elevados en las organizaciones se expresan hoy no en términos de errores cometidos, sino de oportunidades malogradas (costes de oportunidad). Quizás alguien sometido a demasiado estrés no respondió de forma creativa o no fue capaz de percibir la potencialidad de una situación, o bien decidió actuar conservadoramente y permanecer como observador, en vez de correr el riesgo apropiado; los costes asociados con estos eventos son literalmente incalculables. ¿Quién puede decir cuánto más podría ganar una organización si aumenta tan sólo un 3 por 100 la creatividad o un 5 por 100 la calidad de toma de decisiones?

Otro aspecto de los costos del estrés es el que deviene de la disminución de la calidad de vida, lo cual afecta a los costes monetarios cita-

dos anteriormente, constituyendo además consideraciones importantes por derecho propio. La tensión provocada en las relaciones interpersonales (particularmente las conyugales y las familiares) no es más que un ejemplo.

LEGISLACIÓN Y REGLAMENTOS PREVENTIVOS

Las medidas legislativas constituyen una herramienta para combatir el estrés ocupacional al establecer las bases que sirven de referencia para la acción; sin embargo, son escasas las leyes y reglamentos de los distintos países que contribuyen a la prevención del estrés.

Algunos ejemplos de países que toman en consideración en sus disposiciones legales aquellos factores del lugar de trabajo que justifican un riesgo desde el punto de vista psicológico y social:

- Estados Unidos. La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo considera la investigación de los factores psicológicos en el trabajo.

- Reino Unido. La Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo contempla el bienestar físico y mental. En este país, la lesión a la persona comprende cualquier merma o deterioro del estado físico o mental de la misma.

- Noruega. La Ley de Medio Ambiente del Trabajo, en su modificación de 1987, introduce novedades en cuanto a las condiciones de trabajo que se refieren directamente al estrés ocupacional.

- Suecia. Este aspecto innovador se encuentra aún más desarrollado en la Ley del Medio Ambiente del Trabajo, modificada en 1991, que establece:

- Las condiciones de trabajo deberán adaptarse a las diferentes circunstancias físicas y psicológicas de las personas.

- La tecnología, la organización del trabajo y el contenido del trabajo deberán ser considerados de manera que los empleados no estén expuestos a cargas físicas o mentales que puedan dar lugar a accidentes; el mismo criterio deberá aplicarse a las formas de remuneración y organización del tiempo del trabajo. Debería evitarse o limitarse el trabajo estrictamente controlado y compulsivo.

- España. Las siguientes disposiciones nos incardinan en la dirección anterior, éstas son:

- Las Directivas europeas.
- La Ley de Prevención de Riesgos Laborales recientemente aprobada.

ESTRÉS: TIPO DE TAREA Y ÁMBITOS GEOGRÁFICOS

Se tiende a pensar que el estrés es propio de algunos tipos de profesiones y determinadas culturas o países; sin embargo, investigaciones recientes demuestran que esto no es así.

Investigaciones recientes efectuadas por el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester (1) demuestran las siguientes medidas del estrés en distintas profesiones en una escala de 1 a 10, con los siguientes resultados:

| | |
|---------------------------------|-----|
| Mineros | 8,3 |
| Policías | 7,7 |
| Trabajadores de la construcción | 7,5 |
| Pilotos de líneas aéreas | 7,5 |
| Periodistas | 7,5 |
| Dentistas | 7,3 |
| Médicos | 6,8 |
| Enfermeras | 6,5 |
| Conductores de ambulancias | 6,3 |
| Músicos | 6,3 |
| Profesores | 6,2 |
| Directores de personal | 6,0 |

Esto aporta la evidencia de que el estereotipo de que el estrés es propio de ciertas profesiones no responde a la realidad.

Por lo que se refiere a la cultura o país geográfico, se observa que, en base a las investigaciones citadas anteriormente, existen niveles de estrés equivalentes en distintos países con desarrollos cultural y socioeconómico distintos:

– Sudán. Se han encontrado niveles importantes de estrés entre trabajadores nocturnos y diurnos de distintas ocupaciones.

– Brasil. En investigaciones realizadas en un hospital de Sao Paulo, sobre el personal de enfermería, se encontró que el 60 por 100 presenta síntomas relacionados con el estrés.

ACTUACIÓN DE ORGANISMOS INTERNACIONALES EN RELACIÓN CON EL ESTRÉS OCUPACIONAL

La OIT ha llevado a cabo una serie de investigaciones y ha efectuado publicaciones en relación con el estrés ocupacional, entre ellas *Condition of Work Digest on Preventing Stress at Work*.

En esta población se exponen los siguientes aspectos:

– Presenta una panorámica general de la prevención del estrés ocupacional.

– Propone estrategias para contri-



Se debe evitar o limitar el trabajo estrictamente controlado y compulsivo.

buir a probar que los niveles de estrés demandados son razonables. Éstas son:

a) Planificación preventiva, tratando de reducir o evitar estresores que puedan ser causas de demandas ambientales.

b) Diagnóstico de las fuentes y niveles de estrés.

c) Puesta en marcha de programas de prevención e intervención sobre estrés en aquellas áreas o grupos de personas de mayor riesgo.

d) Evaluación de los programas para documentar su eficacia y documentar el progreso de apoyo y modificaciones si hubiera lugar.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL ESTRÉS

Una aproximación preliminar al concepto de estrés nos conduce a los siguientes razonamientos:

– El trabajo genera estrés y éste es negativo, esto implica que el es-

trés es una experiencia nociva a eliminar.

– Sin embargo, no siempre es así, ni tiene por qué serlo. El estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a:

- Su supervivencia.
- Obtener un adecuado rendimiento en su actividad.
- Desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.
- Lo que resulta negativo es que esta experiencia sea excesiva, incontrolada o incontrolable.

– Otro aspecto de interés es que situaciones estresantes para algunos individuos no lo son para otros.

– Para esta doble distinción de situación nociva o estímulo necesario se han propuesto:

- Eustrés (+):
- Distrés (–).

Definiciones de estrés

Las definiciones de estrés se harán en función de los elementos y las re-

laciones de este fenómeno complejo, consideradas en su conceptualización, así:

– Conceptualización como situación estimulada. Está inspirada en la resistencia de materiales. El estrés denota una fuerza externa que produce efectos transitorios o permanentes en la conducta de la persona.

– Conceptualización como respuesta a una situación estimulada. Se conceptualiza el estrés como respuesta biológica, psicobiológica o psicológica que la persona da ante un determinado estímulo estresor o situación estresante.

– Como proceso perceptual. Se entiende que el estrés surge de procesos perceptuales y cognitivos que producen secuelas fisiológicas o psicológicas. Lazarus interpreta la interacción entre los agentes estresores y el sistema humano en términos de apreciación y evaluación.

– Como transacción con el medio ambiente. Las definiciones de este tipo ponen énfasis en las transiciones entre la persona y el ambiente. Este fenómeno sólo queda caracterizado adecuadamente si se tiene en cuenta la situación ambiental y la peculiar relación en que se encuentra la persona respecto de esa situación a lo largo del tiempo.

Efectos del estrés

Los efectos y consecuencias del estrés ocupacional pueden ser muy diversos y numerosos. Algunas consecuencias pueden ser primarias y directas; otras, la mayoría, pueden ser indirectas y constituir efectos secundarios o terciarios; unas son, casi sin duda, resultados del estrés, y otras se relacionan de forma hipotética con el fenómeno; también pueden ser positivas, como el impulso exaltado y el incremento de automotivación. Muchas son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas. Una taxonomía de las consecuencias del estrés sería:

a) *Efectos subjetivos.* Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

b) *Efectos conductuales.* Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida de apetito, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.

c) *Efectos cognoscitivos.* Incapaci-

Por estresores se entiende un conjunto de situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular que se dan en el trabajo y que con frecuencia producen tensión y otros resultados desagradables para la persona.

dad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

d) *Efectos fisiológicos.* Aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, exudación, dilatación de las pupilas, dificultad para respirar, escalofríos, nudo de la garganta, entumecimiento y escozor de las extremidades.

e) *Efectos organizacionales.* Absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

Modelos descriptivos de estrés

Por modelo de estrés en este contexto entendemos un instrumento formal que nos permita comprender el fenómeno del estrés, poder explicarlo y efectuar predicciones, es decir, dadas unas condiciones poder predecir las consecuencias.

Los modelos descriptivos de estrés contienen los siguientes elementos o variables:

- Entorno objetivo.
- Entorno psicológico.
- Características individuales.
- Relaciones interpersonales.
- Respuestas.
- Consecuencias de la salud.

Los diferentes modelos se diferencian en la importancia que conceden a estos elementos o a sus relaciones.

Vamos a describir el modelo del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, que ha sido el que ha guiado gran número de investigaciones, que contiene los elementos que hemos expuesto (Fig. 1).

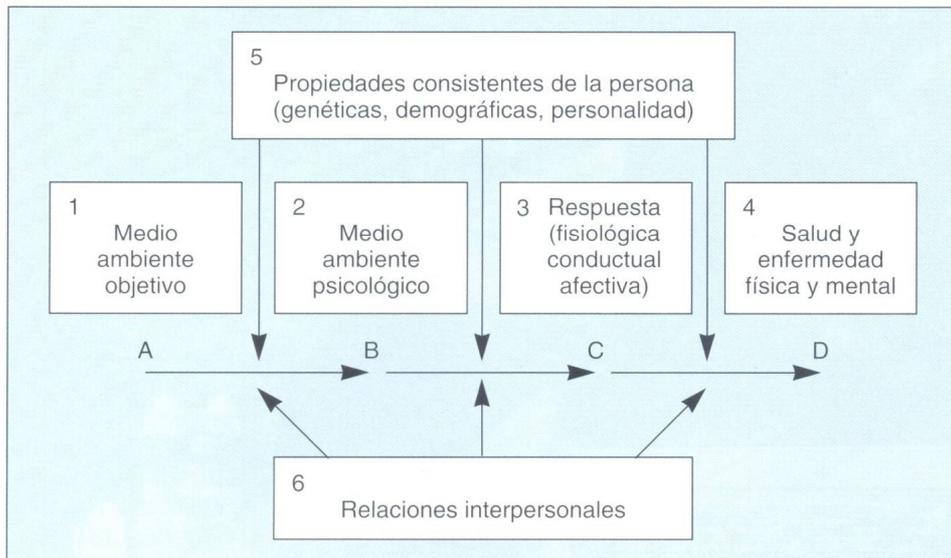
Este modelo tiene los siguientes elementos:

- a) Entorno objetivo.
- b) Entorno psicológico.
- c) Respuestas de tipo fisiológico, comportamental, afectivo.
- d) Salud mental, física y enfermedad.
- e) Propiedades estables de la persona (genéticas, de personalidad, etc.).
- f) Relaciones personales.



Se conceptualiza el estrés como la respuesta que la persona da ante un determinado estímulo o situación estresante.

FIGURA 1. Modelos de estrés del ambiente social.



En este modelo se establece una secuencia causal que va desde (A) las características del contexto objetivo del trabajo, a través de (B) la experiencia subjetiva del trabajador y (C) las respuestas ante él, hasta (D) los efectos a largo plazo que todos estos factores tienen sobre la salud física y psicológica del sujeto.

En este modelo, las conexiones de los tipos A-B establecen las relaciones entre el contexto físico y social del trabajo y las percepciones del mismo por parte del sujeto. Las conexiones de los tipos B-C señalan las relaciones del entorno percibido del trabajo y las respuestas que el sujeto

realiza ante él. Del mismo modo las conexiones de los tipos C-D se refieren a los efectos de esa respuesta sobre criterios establecidos de salud o enfermedad, bienestar psicológico o físico.

Otros modelos son los siguientes:

- De esquematización teórica del estrés, el afrontamiento y la adaptación (Lazarus y Folkman).
- De ajuste entre individuos, ambiente laboral y estrés (Harrison).
- De estrés orientado a la dirección.
- De demanda-control del puesto de trabajo.
- Integrador del estrés laboral (Peiró).

ESTRESORES OCUPACIONALES

Por estresores se entiende un conjunto de situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular que se dan en el trabajo y que con frecuencia producen tensión y otros resultados desagradables para la persona. Son, por tanto, elementos recurrentes de carácter estimular (sensorial o intrapsíquico) ante las cuales las personas suelen experimentar estrés y consecuencias negativas. En base a esta definición, cualquier aspecto del funcionamiento organizacional relacionado con resultados conductuales negativos o indeseables se correspondería con un estresor.

El estresor depende de:

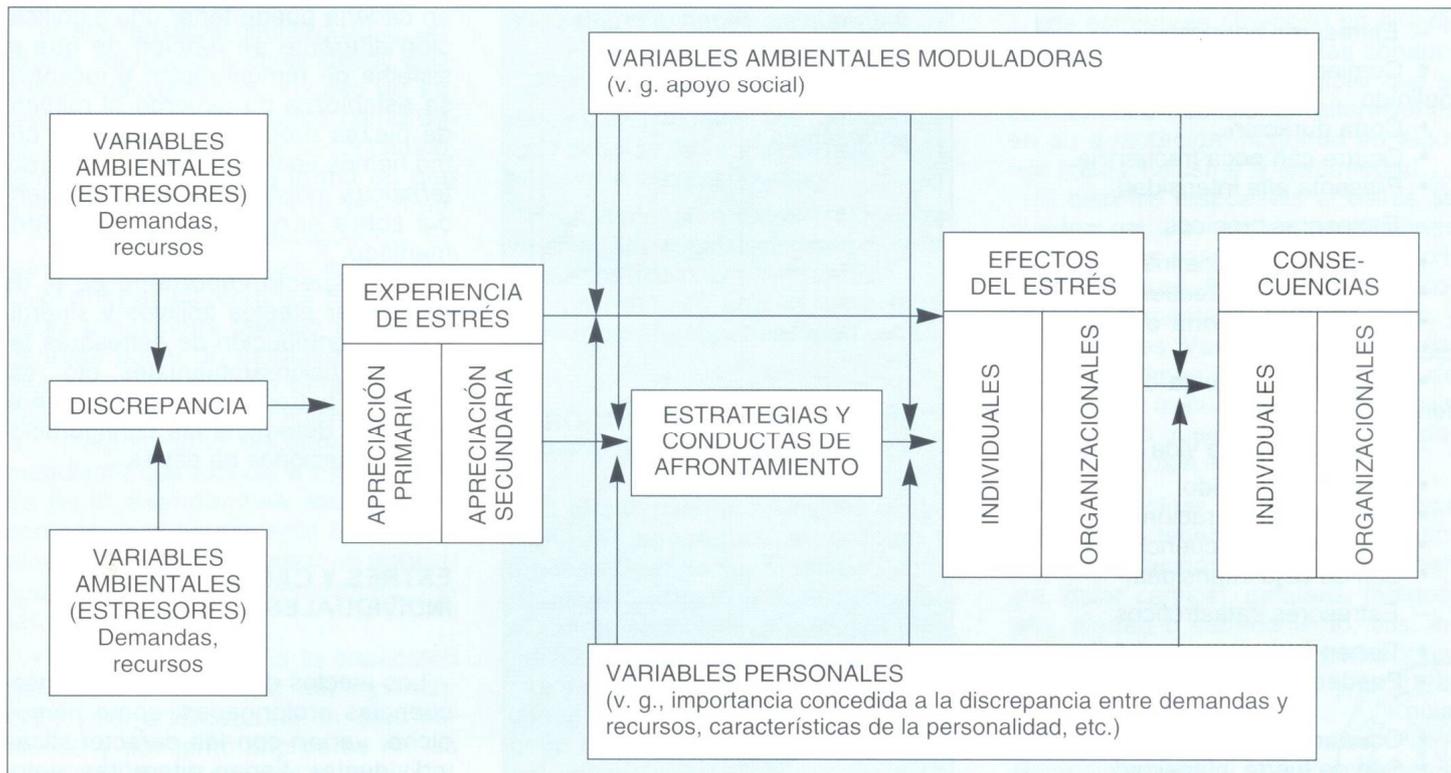
- La apreciación que la persona hace de la situación.
- Vulnerabilidad al mismo y las características individuales.
- Las estrategias de afrontamiento disponibles a nivel:

- Individual.
- Grupal.
- Organizacional.

Una conceptualización más operacional de los estresores nos conduce a considerarlos y cuantificarlos en las siguientes dimensiones:

- Especificidad del momento en que se desencadena.
- Duración.
- Frecuencia o repetición.
- Intensidad, etc.

FIGURA 2. Modelo integrador de estrés laboral





Uno de los modos de afrontamiento del estrés laboral es solicitar el apoyo de los compañeros.

Tipología de estresores

La caracterización en base a las dimensiones anteriores permiten establecer las siguientes clases de estresores:

- Estresores agudos:
 - Comienzo o desencadenamiento definido.
 - Corta duración.
 - Ocurre con poca frecuencia.
 - Presenta alta intensidad.
- Estresores crónicos:
 - No tienen inicio definido.
 - Se repiten con frecuencia.
 - Pueden tener corta o larga duración.
 - Pueden ser de baja o elevada intensidad.
- Estresores de la vida diaria:
 - Comienzo definido.
 - Son de corta duración.
 - Ocurren con frecuencia.
 - Son de baja intensidad.
- Estresores catastróficos:
 - Tienen un comienzo definido.
 - Pueden ser de corta o larga duración.
 - Ocurren con muy poca frecuencia.
 - Son de fuerte intensidad.

Los efectos del estrés y sus consecuencias prolongadas varían con las características individuales, tienen diferentes sintomatologías, así como diversas estrategias y estilos de afrontar las situaciones estresantes.

El efecto de una configuración de estresores con una determinada caracterización física depende del contexto psicosocial en que se den, así como de la significación de éstos para el individuo; por ejemplo, el trabajo en cadena puede tener una significación diferente en función de que el sistema de remuneración e incentivo se establezca de acuerdo al número de piezas producidas. También, como hemos venido diciendo, las características individuales tienen influencia sobre el nivel de estrés experimentado.

Otro aspecto importante es el de considerar efectos aditivos y sinérgicos de contribución de estresores familiares, físico-ambientales, etc., así como los patrones de respuesta en el tiempo a determinadas configuraciones o situaciones de estrés.

ESTRÉS Y CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Los efectos del estrés y sus consecuencias prolongadas, como hemos dicho, varían con las características individuales, tienen diferentes sinto-

matologías, así como diversas estrategias y estilos de afrontar las situaciones estresantes.

El interés que comporta el conocer estas relaciones se debe a la posibilidad de hacer previsiones del efecto de ciertas constelaciones de estresores sobre el sujeto y seleccionar a la persona adecuada en cuanto a su característica de personalidad y otros rasgos para un determinado puesto de trabajo. Algunas de las características que se han estudiado y que tienen interés son:

– Tipo de sujeto. Las características de tipo A son: impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, agresividad y hostilidad, habla y gesticulación brusca, compromiso excesivo con el trabajo. Bajo situaciones similares, personalidades de estas características están dispuestas a percibir las situaciones como más estresantes que las de tipo B.

– Locus de control. Esta característica distingue entre personalidades con locus de control interno, que tienden a creer que los eventos de la vida son controlados por las propias acciones, y locus de control externo, que creen que el control se debe al azar o al destino. Son menos estresantes las de locus de control interno.

– Neuroticismo/ansiedad. Estas características de personalidad están muy relacionadas con el estrés. En general existe evidencia empírica de que las personas que perciben los estímulos como más amenazantes y ansiógenos son más vulnerables a situaciones de estrés.

– Características cognitivas. Las aptitudes cognitivas o capacidades cognitivas mediatizan el proceso de estrés. Los estilos cognitivos como dependencia e independencia de campo, también mediatizan la forma en que una situación determina estrés o no.

– Tolerancia a la ambigüedad. En las condiciones de trabajo es frecuente encontrar situaciones ambiguas, estas situaciones pueden ser consideradas como un modulador de estrés ocupacional, para personas con baja tolerancia a la ambigüedad.

– Personalidad resistente. Es un modulador que reduce la probabilidad de tener experiencias estresantes, son personas fuertemente resistentes al estrés, su característica se especifica en base a tres dimensiones, éstas son:

• El compromiso. Es la capacidad para creer en la verdad, dar importancia y valor a lo que uno es, está haciendo y por tanto implicarse en las diferentes situaciones de la vida.

El estrés en el lugar de trabajo se puede detectar precozmente, pues suele venir precedido de los siguientes síntomas: poca disposición a asumir responsabilidades, quejas numerosas sin presentar soluciones, falta de relación personal con los compañeros, dificultad para realizar tareas corrientes, etc.

• El control. Se refiere a la tendencia a creer y actuar del modo que uno puede influir sobre el curso de los eventos.

• El reto. Se basa en la creencia de que el cambio más que la estabilidad es la norma de vida.

– Otras características individuales. Existe otro conjunto de características individuales que pueden ser moduladoras de la experiencia de estrés, entre las que figuran:

• La dimensión extroversión-introversión, los estudios indican que los segundos son más estresantes.

• La edad es una característica que modera la experiencia de estrés.

AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS OCUPACIONAL

El afrontamiento del estrés ocupacional es conceptualizado como el proceso de *manejo*, entendido como esfuerzo orientado a la acción sobre el medio ambiente o intrapsíquica, movilizado por las demandas externas o internas, que sobrecargan o exceden los recursos de la persona con el fin de establecer una situación de equilibrio.

Las funciones del afrontamiento son: reducir la tensión y restaurar el equilibrio. Las estrategias de afrontamiento pueden estar centradas en el problema o en la emoción.

Los modos de afrontamiento del estrés laboral pueden ser mediante:

– Estrategias individuales: abordar o trabajar sobre el problema, intentar que éste no se apodere de ti, descarga emocional, tomar medidas preventivas, recuperarse y prepararse para abordar el problema o situación, intentos pasivos de tolerar los efectos del estrés, solicitar apoyo, etc.

– Estrategia de afrontamiento grupal: presencia o ausencia de apoyo y dotación de recursos físicos y psicológicos provenientes del grupo.

– Estrategia de afrontamiento organizacional: presencia o ausencia de apoyo y dotación de recursos provenientes de la organización.

Un aspecto importante del afrontamiento del estrés ocupacional es su medida, pues una vez evaluado el nivel de estrés por cuestionarios, como el *Occupational Stress Indicator* (OSI), y conocida la personalidad de una persona, se podrían evaluar las estrategias de que se disponen y determinar si son las más adecuadas, así como establecer un plan de intervención, que puede consistir en formar acerca de estrategias de afrontamientos del estrés.

RESPUESTAS AL ESTRÉS OCUPACIONAL

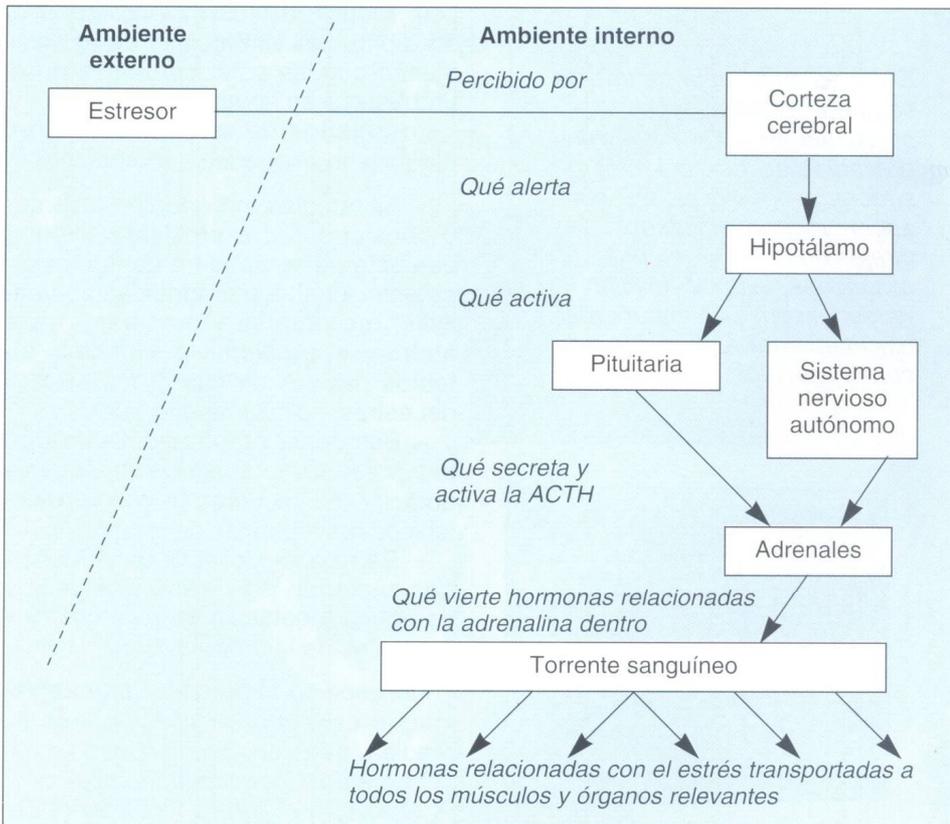
Los estresores provocan en el individuo, junto a las respuestas conductuales, respuestas fisiológicas que si se mantienen ocasionan alteraciones en su adaptación, llegando en algunos casos incluso a la enfermedad.

Si bien las respuestas al estrés se pueden estudiar en las dimensiones en que éstas se manifiestan, que son: psicobiológicas, fisiológicas y/o psicosomáticas, mentales y emocionales, y conductuales. Vamos a relacionar estas tres últimas, por ser las que de forma más frecuente se encuentran en forma de quejas por los trabajadores sometidos a estrés.

– *Fisiológicas y/o psicosomáticas.* Entre éstas tenemos: boca y garganta secas, tensión muscular, lumbalgia, dolor cervical, cefaleas, indigestión, diarrea o estreñimiento, tics, insomnio, hipertensión, palpitaciones, opresión respiratoria, alergias cutáneas, etc.

– *Mentales o emocionales.* Preocupación excesiva, ansiedad, falta de

FIGURA 3. La respuesta del estrés.

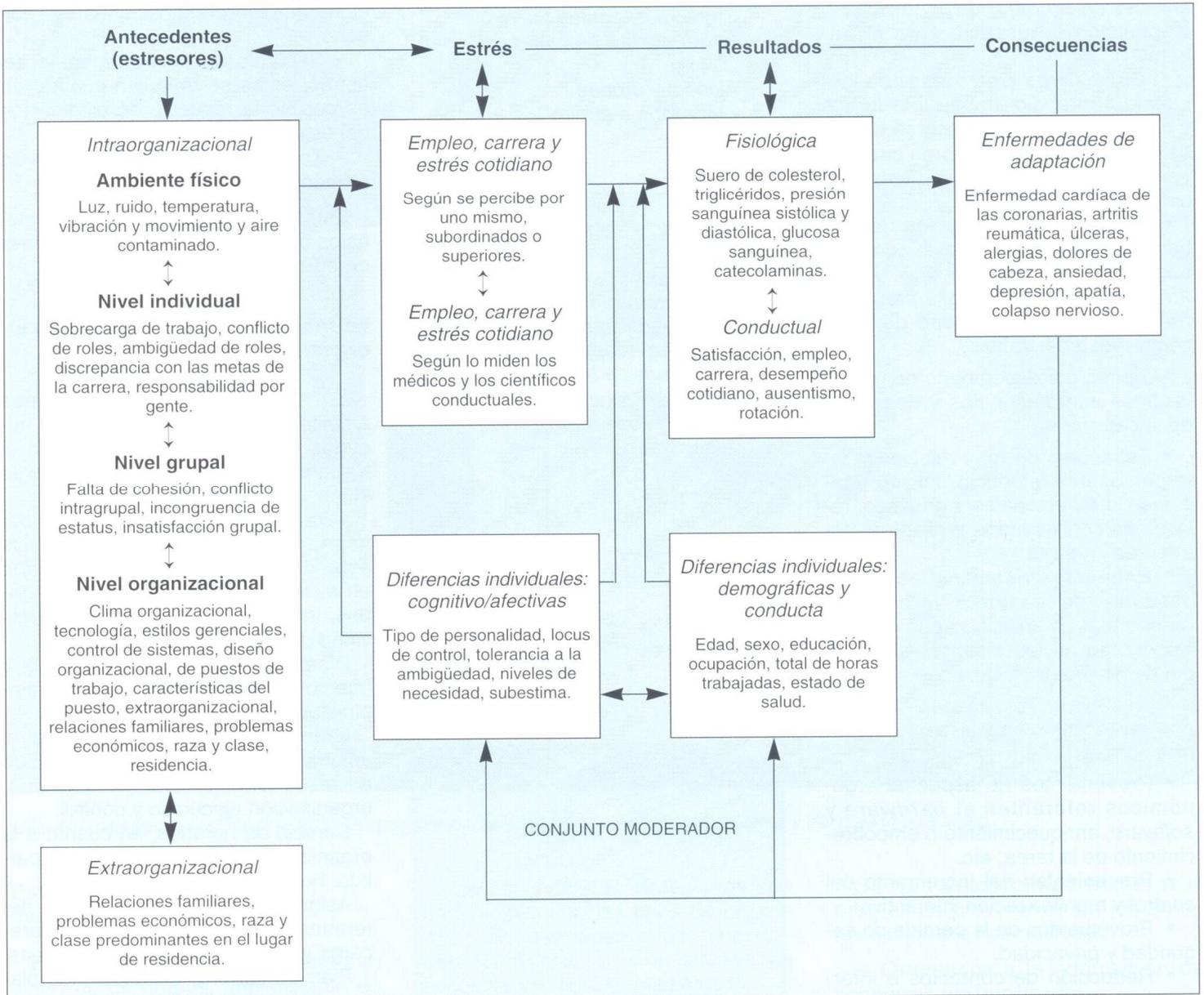


Los estresores provocan en el individuo, junto a las respuestas conductuales, respuestas fisiológicas que si se mantienen ocasionan alteraciones en su adaptación, llegando en algunos casos incluso a la enfermedad.



Los efectos del estrés y sus consecuencias varían con las características del individuo.

FIGURA 4. Modelo para investigación del estrés organizacional.



confianza en uno mismo, sentimiento de inutilidad, melancolía, olvido, sobresaltos, labilidad emocional, soñar despierto, falta de concentración.

– *De conducta.* Irritabilidad, intranquilidad, conducta impulsiva, dificultad para tomar decisiones, equivocaciones frecuentes, aumento repentino del uso del tabaco y del alcohol.

Estos síntomas y signos ayudan a reconocer que el estrés está apoderándose de una persona y que es preciso actuar.

El estrés en el lugar de trabajo se puede detectar precozmente, pues suele venir precedido de los siguientes síntomas: poca disposición a asumir responsabilidades, quejas numerosas sin presentar soluciones, falta de relación personal con los compañeros, dificultad para realizar tareas corrientes, llegar tarde y salir temprano, dolor de cabeza y malestar gástrico frecuente, aumento del número de

accidentes y fallos, distracciones frecuentes.

Si ante algunos de estos síntomas no se lleva a cabo un diagnóstico precoz del estrés y la situación se prolonga, las consecuencias, tanto físicas como psicológicas, pueden ser graves, llegando a la enfermedad.

MEDIDA DEL ESTRÉS

Para la medida del estrés o situaciones estresantes se disponen de los instrumentos procedentes de la ciencia médica, higiene industrial, ergonomía, así como los procedentes del ámbito de la psicología y psicodiagnóstico ocupacional. Algunos de éstos son:

- Técnicas biológicas.
- Encuestas.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Autoinformes, etc.

LISTA DE CHEQUEO PARA DIAGNÓSTICO DE LAS FUENTES DE ESTRÉS Y SUS NIVELES EN UNA ORGANIZACIÓN

Esta lista de chequeo, que no es exhaustiva, trata de ofrecer una visión genérica de los distintos ámbitos de una organización que pueden ser origen de estrés y de los posibles estresores que en ella se podrían encontrar. Esta lista, suficientemente elaborada y modificada, pudiera ser un valioso instrumento para la auditoría de estrés en organizaciones empresariales.

Los ámbitos y estresores son los siguientes:

– Ámbito del ambiente físico del trabajo y contenidos del puesto:

- Estresores del ambiente físico: ruido, vibraciones, iluminación, temperatura, higiene, toxicidad, radiacio-

nes, condiciones climáticas del desarrollo del trabajo, disponibilidad y disposición de espacio para el trabajo.

- Estresores por demanda del puesto de trabajo: trabajo por turnos y trabajo nocturno; sobrecarga de trabajo, tanto cuantitativa como cualitativamente, exposiciones a riesgos, y peligros.

- Estresores de contenido del trabajo: oportunidades para el control y para el uso de habilidades, velocidad de la tarea, *feedback* de la propia tarea, variedad e intensidad de ésta, complejidad del trabajo.

- Estrés por desempeño de rol, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera:

- Estresores de rol y relaciones interpersonales: ejercicio del rol, relaciones interpersonales y grupales, relaciones con usuarios y clientes, estresores grupales.

- Estresores relacionados con el desarrollo de la carrera: inseguridad en el trabajo, transición en la carrera, estresores de los distintos estadios del desarrollo de la carrera.

- Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y aspectos organizacionales:

- Provenientes de aspectos ergonómicos referentes al *hardware* y *software*, enriquecimiento o empobrecimiento de la tarea, etc.

- Provenientes del incremento del control y monitorización interactiva.

- Provenientes de la pérdida de seguridad y privacidad.

- Reducción de contactos e interacción social.

- Falta de sistemas de apoyo para el aprendizaje y actualización.

- Estresores de nivel organizacional:

- La estructura organizacional.
- El clima organizacional.
- La presencia y densidad social en los lugares de trabajo.

- Tipos de relaciones.
- Relaciones con los superiores.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.

Otros eventos que pueden ser fuente de estrés extraorganizacionales y pueden interactuar con los organizacionales dando lugar a posibles efectos sinérgicos o aditivos son:

- Estrés de la vida familiar:

- Originados en el seno de la familia por eventos normativos.

- Originados en el seno de la familia por eventos ocasionales.

- Por conflictos en la relación familia-trabajo.

- Otros estresores pueden ser:

- Problemas legales graves.
- Experiencias sexuales traumáticas.

- Alcohol y drogas.

- Sufrir robo o atraco.

Un indicador del grado en que una organización, como sistema artificial, se encuentra adaptada a las necesidades y expectativas de sus trabajadores podría ser el nivel de estrés existente en dicha organización.

PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL

Distinguiremos entre estrategias y programas de intervención dada la amplitud de estos últimos. Mientras una estrategia es un modo específico a través de un conjunto de acciones o tácticas concretas de eliminar o reducir el estrés, un programa es una actividad más global que incluye un conjunto de estrategias y tácticas más generales y con finalidades diversas, generalmente en amplitud, pero convergentes.

Así pues, podríamos distinguir entre diversas estrategias de intervención:

- Primarias, encaminadas a reducir o eliminar los elementos estreso-

res a nivel de concepción o prevención, también en situaciones de rediseño.

- Secundarias para el manejo del estrés; éstas se articulan cuando no es posible la reducción o eliminación del estresor.

- Terciarias, serían programas de asistencia a los empleados.

Estas estrategias pueden ser globales o locales, según el ámbito de la organización en que se proyecten.

Estrategias de intervención a nivel organizacional

En relación con las condiciones ambientales, cumplimiento de los mínimos de seguridad e higiene en el trabajo en relación a los estresores identificados.

Técnicas de enriquecimiento del trabajo, esto es, incorporar en ellos autonomía, realimentación, variedad en la tarea y habilidades demandadas, identidad de la tarea, significatividad de la misma.

Diseño ergonómico de la tarea y puesto de trabajo en relación a complejidad, carga mental, etc.

Grupos semiautónomos, es decir, asignación de la tarea al grupo que es responsable, de la planificación, organización ejecución y control.

Cambio de horarios, en cuanto a la organización de la jornada, turno partido, horarios flexibles, etc.

Asignación de tareas para una determinada unidad de tiempo, sobrecarga y plazos asignados a las tareas.

Plan de carrera, estableciendo planes de carrera flexibles: asegurando que el esfuerzo y la eficacia serán recompensados, y facilitando el intercambio de conocimientos entre empleados de distintas edades.

Procesos y tácticas de socialización y formación existentes en la organización.

La presentación previa del puesto o tarea al candidato, dando a conocer las demandas del puesto y desempeñando un papel activo en su aceptación.

Nuevas tecnologías, incorporando el conocimiento de la ergonomía clásica y cognitiva, psicología del trabajo y de las organizaciones. Programas participativos en el diseño, implantación y gestión de las nuevas tecnologías.

Estructura organizacional, reduciendo el conflicto de ambigüedad del rol por determinadas técnicas: técnicas de negociación de roles, participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y en el rediseño organizacional.



Una de las estrategias para combatir el estrés laboral es el diseño ergonómico de la tarea y del puesto de trabajo.

Estrategias a nivel grupal e individual

Estrategias grupales; formación en dinámica de grupos, implantación de sistema de innovación y mejora, dimensión grupal del apoyo social.

Estrategias de intervención individual; técnicas de relajación y meditación, técnicas de *biofeed-back*, prácticas de ejercicio físico y mantenimiento de buena condición física, técnicas cognitivas y de autocontrol.

Programas preventivos

Las empresas y organizaciones pueden adoptar actitudes muy diferentes ante el estrés:

- No reconocer que no se le presta ninguna atención al problema.
- Se utiliza el estrés como medio para forzar a los trabajadores, suponiendo que van a ser más productivos.
- Reconocer el problema y la necesidad de intervenir; la acción se dirige a las consecuencias negativas instauradas, o bien se realizan programas dirigidos a reducir las causas productoras del estrés.

Las dos primeras situaciones son antinómicas con los tipos de organizaciones orientadas a las necesidades del cliente, pues desatiende las necesidades del cliente interno.

Un ejemplo de estrategia genérica para uso a nivel organizacional, que contribuye a probar que los niveles de estrés demandados son razonables y, en su caso, proceder a una planificación preventiva tratando de reducir o evitar los estresores, sería el que comprenda las siguientes fases:

- 1.^a Identificación-valoración de estresores y diagnóstico de los mismos por su potencialidad patogénica.
- 2.^a Eliminación o reducción de los mismos.
- 3.^a Análisis de características individuales, si procede.
- 4.^a Análisis y diseño de estrategias y tácticas de afrontamiento de las situaciones estresantes.
- 5.^a Diseño de un plan de intervención para reducir el nivel de estrés a cuotas aceptables.
- 6.^a Puesta en marcha del plan de intervención.
- 7.^a Evaluación de los resultados del programa de intervención.

Se han desarrollado numerosos programas preventivos en los ámbitos nacional e internacional:

- Orientados a la adquisición de conductas y/o habilidades.
- Otros, a la adquisición de técnicas y estrategias para afrontar situaciones estresantes.
- Otros son más específicos, como gestión del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) *Conditions of Work Digest on Preventing Stress at Work*, Manchester.
- (2) ALLEN, R. J. (1993): *Human Stress: Its Nature and Control*, Minneapolis, Burgess.
- (3) COOPERA, C. L. (1992): *Occupational Stress Indicator Management Guide*, Windsor, Nfer-Nelson.
- (4) HOUSE, J. S. (1993): *Work Stress and Social Support*, Addison-Wesley.
- (5) IVANCEVICH, J. M. (1985): *Estrés y trabajo*, Trillas.
- (6) LABRADOR, F. J. (1992): *El estrés. Nuevas técnicas para su control*, Temas de Hoy.
- (7) PEIRÓ, J. M. (1993): *Control del estrés laboral*, Eudema.
- (8) PEIRÓ, J. M. (1993): *Desencadenantes del estrés laboral*, Eudema.