

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL ESTRÉS LABORAL: SU INCIDENCIA EN DESARROLLO PROFESIONAL  
Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

**CASO: CLARO CODETEL (ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE)**

**PREPARADO POR:**

**JOSE MANUEL FERNANDEZ**

**YOKAIRA C. AQUINO ULLOA**

**LUISANNA M. ARIAS**

**INFORME FINAL DEL CURSO DE  
EQUIVALENCIA NO. 423 OPTATIVO A LA TESIS DE GRADO DE  
LA FACULTAD Y NO. 88 PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**SANTO DOMINGO, D. N.  
2009**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL ESTRÉS LABORAL: SU INCIDENCIA EN DESARROLLO PROFESIONAL  
Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

**CASO: CLARO CODETEL (ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE)**

**PREPARADO POR:**

**NOMBRES:**

**JOSE MANUEL FERNANDEZ**

**YOKAIRA C. AQUINO ULLOA**

**LUISANNA M. ARIAS**

**INFORME FINAL DEL CURSO DE  
EQUIVALENCIA NO. 423 OPTATIVO A LA TESIS DE GRADO DE  
LA FACULTAD Y NO. 88 PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**SANTO DOMINGO, D. N.  
2009**

# EL ESTRÉS LABORAL: SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

CASO: CLARO CODETEL (ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE)

# ÍNDICE

---

❖ INTRODUCCIÓN

Pág.

---

**I. EL ESTRÉS Y SUS GENERALIDADES**

**1**

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ESTRÉS	1
2. CONCEPTOS DEL ESTRÉS	2
3. NATURALEZA DEL ESTRÉS	3
4. TIPOS DE ESTRÉS Y RESPUESTAS	5
4.1. EL ESTRÉS FISIOLÓGICO	5
4.2. EL ESTRÉS PSÍQUICO	6
4.3. RESPUESTAS NO ESPECÍFICAS DEL ESTRÉS	6
5. FUENTES DEL ESTRÉS	8
5.1. FACTORES ORGANIZACIONALES	8
5.2. EL AMBIENTE GENERAL	9
5.3. FACTORES PERSONALES	10
6. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS	10
6.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES	11
6.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS	12
6.3. CONSECUENCIAS FÍSIOLOGICAS DEL ESTRÉS	12
7. FISIOPATOLOGÍA DEL ESTRÉS	13
7.1. REACCIÓN DE ALARMA	14
7.2. ETAPA DE RESISTENCIA	14
7.3. ETAPA DE AGOTAMIENTO	15
8. EL ESTRÉS Y LA ANSIEDAD	15
9. EL ESTRÉS Y LA FAMILIA	17

<b>II. <u>EL ESTRÉS LABORAL</u></b>	<b>19</b>
2.1. CONCEPTOS DE ESTRÉS LABORAL	19
2.2. NATURALEZA DEL ESTRÉS LABORAL	20
2.3. ESTRÉS POSITIVO Y NEGATIVO	22
2.4. VARIABLES MODERADORAS ESTRÉS LABORAL	23
4.1. FACTORES INDIVIDUALES	23
4.2. FACTORES SOCIOCULTURALES	29
2.5. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL	31
5.1. NATURALEZA DE LA TAREA	31
5.2. ENTORNO DE LA TAREA	37
2.6. ESTRESORES COMUNES EN EL ÁMBITO LABORAL	40
6.1. ESTRESORES FÍSICOS/DE LA TAREA	40
6.2. ESTRESORES PSICOLÓGICOS	41
2.7. CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL ESTRÉS LABORAL	45
7.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES DEL ESTRÉS LABORAL	46
7.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS LABORAL	48

### **III. REDUCCIÓN ,PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL 53**

#### **1. ENFOQUES INDIVIDUALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

**53**

1.1. ACTITUDES FRENTE A LA VIDA	53
1.2. ACTITUDES O HÁBITOS DE TRABAJO	55
1.3. TÉCNICAS DE CONTROL DEL ESTRÉS	57
2. ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS	62
3. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL AMBIENTE LABORAL	64
3.1. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PRIMARIA	65
3.2. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN SECUNDARIA	67
3.3. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN TERCARIA	70

### **IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS**

#### **CLARO CODETEL**

1. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL
2. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL
3. SÍNTOMAS COMUNES EN EL INDIVIDUO AFECTADO POR EL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL
4. LAS TÉCNICAS RECOMENDADAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.

5. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS PARA LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.

- ❖ CONCLUSIONES
- ❖ RECOMENDACIONES
- ❖ BIBLIOGRAFÍA
- ❖ ANEXOS

## **INTRODUCCIÓN**

La sociedad actualmente se desarrolla de una manera muy desenfrenada y acelerada, los niveles de exigencia y de desempeño que se presentan en el entorno laboral hacen que el estilo de vida de las personas sea cada vez más estresante, así como son también, lidiar con los problemas de índole social y emocional. Por este motivo nos pareció muy interesante realizar este trabajo de investigación basado en el tema del estrés laboral, enfocándonos en determinar sus principales fuentes y variables moderadoras, así como en los efectos que ocasiona a los individuos a nivel psicológico, fisiológico y conductual.

Esta investigación tomó como campo de aplicación una empresa de servicios, con el fin de identificar cuales son las fuentes más comunes que ocasionan estrés en su personal, y los síntomas que estos presentan, así como el efecto que tiene el estrés en el desarrollo personal y profesional de los mismos. Además identificar las técnicas y programas que podrían utilizar las organizaciones para contrarrestar estos efectos, ya que los mismos ocasionan bajo rendimiento y baja productividad en su personal generando altos costos a la empresa.

# CAPITULO I

## 1. **EL ESTRÉS Y SUS GENERALIDADES**

### 1. **ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ESTRÉS**

Dos de los primeros pioneros en el tema del estrés fueron Walter Cannon y Hans Selye. Cannon fue un fisiólogo que estudió las reacciones. Él notó que los animales y los humanos tenían una respuesta adaptiva a las situaciones estresantes en la que escogían entre luchar o intentar escapar. Cannon (1929) le llamó a esta respuesta "reacción de luchar" y se le acredita como el primero en utilizar el termino "Estrés".

Por lo general conocido como el padre del estrés, Hans Selye (1956), médico y endocrinólogo de la universidad de Montreal, definió el estrés como la respuesta no especifica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga. Él fue el primero en distinguir entre el estrés positivo (eustress) y negativo (distress). Selye notó que el estrés positivo proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus metas. De manera alternativa, el estrés negativo resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud.

Es importante notar que la reacción luchar de Cannon (1929) surge en respuesta al tipo de estrés que ocurre repentinamente y que tiende a durar solo un lapso de tiempo, mientras que el estudio del estrés de Selye se refiere a un periodo más largo. En 1989, y tras controvertidas discusiones científicas sobre

si el estrés era el estímulo o la respuesta del organismo, los autores Paterson y Neufeld comienzan a considerar el término estrés como un término genérico que hace referencia a un área o campo de estudio determinado.

Estudios recientes sobre el estrés muestran que involucra, además de una respuesta fisiológica consistente con los hallazgos de Selye, una valoración cognoscitiva de la situación y de los recursos disponibles para manejar los estresores. Lazarus (1991) observó el estrés como un proceso continuo en el que los individuos hacen una valoración del ambiente e intentan hacerles frente a los estresores que surgen. Esta evaluación comúnmente desencadena una serie de respuestas de afrontamiento por parte del cuerpo. En algunas circunstancias, como durante el ejercicio, el proceso puede ser saludable. Sin embargo cuando la exposición al estrés es crónica o persistente, el cuerpo responde de manera negativa. <sup>1</sup>

## 2. **CONCEPTOS DEL ESTRÉS**

El estrés es un trastorno que causa graves daños físicos y que está muy generalizado en la vida del hombre moderno; es de origen y de naturaleza primordialmente psicológica. De ahí que la psicología, y en especial la psicología médica, se interesó por el estudio y tratamiento del estrés y de las enfermedades psicosomáticas. <sup>2</sup>

---

1 Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (Cap. 15 / Pág. 554-555)

2 D.P. Schultz "Psicología Industrial" (3ª Edición 1999) (cap. 13/ pág. 399)

Diversos investigadores han contemplado el concepto de estrés desde ópticas distintas y lo han definido de diferente forma de acuerdo con su propia orientación. Hans Selye, doctor en medicina, pionero en la investigación sobre el estrés, lo definió en términos fisiológicos como una respuesta corporal ante cualquier demanda de una situación. Richard S. Lazarus lo definió, en términos psicológicos, como el juicio cognitivo del individuo que nos produce temor al pensar que sus recursos personales serán incapaces de dar respuesta a las demandas generadas por un acontecimiento particular. Reuben Hill, por su parte, considera un acontecimiento estresante a aquel que crea demandas en el sistema familiar, más que en el individual.<sup>3</sup>

El estrés afecta a las personas de maneras distintas por lo tanto es muy personal. Ciertos acontecimientos pueden ocasionar mucho estrés en una persona, pero no en otra. Por otra parte el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo el estrés moderado en realidad mejora la productividad y puede ser útil para desarrollar ideas creativas.<sup>4</sup>

### **3. NATURALEZA DEL ESTRÉS**

Sin duda alguna, toda persona en el mundo habrá sentido estrés en muchas ocasiones de su vida. Algunos estudiantes lo experimentan cada vez que presentan un examen. Lo sentimos cuando un automóvil no respeta la señal de alto y casi nos atropella o cuando una figura siniestra nos persigue a través de un callejón oscuro. Conocemos perfectamente las sensaciones que se presentan entonces: ansiedad, tensión y miedo.

---

3 Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología" (cap. 10 / pág. 364)

4 R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 373-374)

En momentos de estrés se producen en el organismo notables alteraciones fisiológicas: adrenalina, liberada por las glándulas suprarrenales, acelera todas las funciones del cuerpo. La presión arterial se eleva, aumenta la frecuencia cardíaca y llega más cantidad de azúcar a la corriente sanguínea. El aumento de circulación proporciona más energía al cerebro y los músculos; ello nos hace más alertas y más fuertes para que afrontemos la situación de urgencia, que puede consistir en esquivar al automóvil que se nos viene encima o al atacante.

En esta clase de situaciones, la energía se moviliza y se encauza, alcanzando niveles fuera de lo normal. Si permaneciésemos demasiado tiempo en ese estado, se agotarían nuestras reservas de energía. Necesitamos, pues, descansar para recobrarla. El problema radica en que nunca se recupera totalmente la cantidad anterior de energía. Cada vez que consumimos una cantidad adicional para superar el estrés, nos queda un poco menos para la próxima aparición del mismo.

Por tanto, a medida que envejecemos la reserva disponible disminuye en forma ininterrumpida. Cuanto más numerosas sean las tensiones que hemos de afrontar, más pronto mermará nuestro reservorio. Por tanto los que trabajan en situaciones de estrés constante agotarán más rápidamente su reserva de energía.

Rara vez nos encontraremos en situaciones fuera de lo común; por ejemplo, ser atacados por un enorme cocodrilo. Hay pocos trabajos donde sobrevengan peligros físicos tan grandes como los que encara diariamente un oficial de policía o un bombero. En la generalidad de los empleados, las tensiones son de carácter psíquico: una discusión con el jefe o un colega, la

sensación de que nos tratan injustamente, preocupación por un posible ascenso o incremento salarial o simplemente el hecho de no encontrar lugar de estacionamiento por la mañana.

Se trata de fuentes que producen poca tensión y que, sin embargo, fatigan y desgastan la energía corporal. Y además van acumulándose. Cada nuevo estrés se añade al anterior y consume las reservas de energía, pues ya hemos dicho que, sin importar su intensidad, origina siempre todas las alteraciones fisiológicas señaladas. Si en el ambiente laboral se presentan a menudo causas de tensión, la circulación sanguínea y la frecuencia cardiaca del empleado mantendrán altos niveles: además una cantidad adicional de adrenalina fluirá a través de la corriente sanguínea. Y con el tiempo el organismo mostrará inevitablemente un daño fisiológico y el individuo se enfermará.

Esa es la manera en que un estrés prolongado ocasiona las enfermedades psicosomáticas mencionadas con anterioridad. Estos padecimientos no son imaginarios, son tan reales que afectan a determinados tejidos causándoles lesiones. Aunque provienen de una causa psicológica, llegan a provocar daño real al organismo. Y además de esta lesión, el agotamiento de las reservas de energía hace al sujeto más vulnerable a la infección. La enfermedad debido al estrés causa a su vez mayor tensión, estableciéndose así un círculo vicioso. Cuando se deteriora la salud, también disminuyen la resistencia y la energía; es evidente que la motivación y el rendimiento serán menos satisfactorios.<sup>5</sup>

---

5 D.P. Schultz "Psicología Industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 400-401)

## **4. TIPOS DE ESTRÉS Y RESPUESTAS**

### **4.1. EL ESTRÉS FISIOLÓGICO**

Algunos síntomas como dolores de cabeza, náuseas y pérdida del apetito no necesariamente permiten determinar problemas de salud específicos en una persona, puesto que son comunes a muchas enfermedades. Esto, por otra parte, es lo que ha intrigado a Selye y le ha permitido establecer su teoría, según la cual el organismo puede responder de manera no específica a cualquier demanda que se le haga, y algunos síntomas pueden ser comunes a males de origen distinto.

Así pues, cada vez que un agente de estrés físico agrede al cuerpo, la glándula pituitaria (ubicada en la base del cerebro) hace funcionar una señal de alarma al secretar hormonas en las glándulas endocrinas. El efecto de lo anterior es provocar una secreción de adrenalina que se transporta por medio del sistema sanguíneo y que tiene como consecuencia modificaciones en el metabolismo y en el sistema digestivo.

Si los agentes de estrés se mantienen, o si las defensas del organismo son inadecuadas, la energía de adaptación disminuye y a continuación se presenta un agotamiento del organismo. El estrés es propio de todo organismo vivo y representa el índice de deterioro del organismo. Esa es la razón por la que, con frecuencia existe una diferencia considerable entre la edad cronológica de un individuo y su edad fisiológica.

## **4.2. EL ESTRÉS PSÍQUICO**

Los psicólogos se interesan en las demandas del entorno social, en el psiquismo, en las emociones, así como en las respuestas psicológicas y fisiológicas de los individuos frente a dichas demandas. De igual manera para ellos, cuando se efectúan demandas no físicas para el organismo, la parte inferior del cerebro llamada hipotálamo juega un rol importante, en particular a nivel de las emociones, al enviar, exactamente igual que para el estrés fisiológico, señales dirigidas a la glándula pituitaria, con lo que sigue la cadena de acontecimientos propios del estrés físico.

El estrés físico es un fenómeno que se ve muy influenciado por la personalidad. Mientras que los individuos responden claramente de la misma manera a un agente de estrés físico, no tienen las mismas respuestas frente al estrés psíquico. En efecto, es la emoción la que genera una demanda al organismo y durante una crisis de cólera, por ejemplo, esta última no se considera el estrés propiamente dicho sino más bien el agente del estrés.

## **4.3. RESPUESTAS NO ESPECÍFICAS DEL ESTRÉS**

Ya sea que el estrés sea fisiológico o psíquico, la respuesta de ajuste del organismo a cualquier demanda que se le haga es no específica, en el sentido de que se exige una adaptación sin tomar en consideración la naturaleza del problema. Así, el agente de estrés, agradable o desagradable, provoca una demanda de adaptación. El agente de estrés es, por lo general, específico (aunque puede ser más o menos consciente) como es el caso, por ejemplo, de un rechazo de promoción debido a razones de partidismo.

Las consecuencias del estrés también son específicas, por ejemplo, un dolor de cabeza o insomnio. Por el contrario ningún agente de estrés específico produce consecuencia específica. El estado de alerta desencadena el organismo cada vez que esta presente un agente de estrés.

Según Matteson e Ivancevich uno de los grupos de hormonas del cuerpo se componen de las "hormonas de lucha" y las "hormonas de escapes", las cuales ayudan al organismo a movilizar las defensas frente a una alteración, ya sea que se perciba física o emocionalmente.

El estrés es el resultado de transacciones entre el individuo y su entorno y requiere de ajustes de conducta. Tales ajustes a su vez ocasionan cambios fisiológicos como el aumento de la respiración y de las pulsaciones cardiacas. Estos fenómenos se producen en la respuesta "escape o lucha" cuando un individuo se enfrenta a un agente de estrés. Precisamente, el estrés es fatal cuando el individuo no puede escapar ni luchar y cuando los acontecimientos se presentan con una frecuencia elevada.

Fineman propone tres puntos de vista de conducta entre la relaciones del individuo con los agentes potenciales del estrés. Puede existir un enfrentamiento durante el cual el individuo lleva a cabo una acción directa con el fin de enfrentarse a los estímulos amenazadores; se trata de un enfoque con miras a resolver el problema con la ayuda de las experiencias previas.

El individuo también puede elegir (de una forma más o menos consciente) el evitar el enfrentamiento al participar en las actividades de distracción para disminuir la ansiedad generada por la situación amenazadora.

Finalmente, el individuo puede hacerse pasivo frente a esta situación y no involucrarse en actividades para el logro de objetivos. Esta alternativa puede conducir a una forma de parálisis física o social como es el caso de soñar despierto.<sup>6</sup>

## **5. FUENTES DEL ESTRÉS**

### **5.1. FACTORES ORGANIZACIONALES:**

#### **CULTURA CORPORATIVA**

La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director general establece la pauta. Un director general autocrático que permite poca participación de sus subordinados puede crear un ambiente estresante. En el otro extremo, un director general débil puede motivar a sus subordinados a competir por el poder, ocasionando conflictos internos.

Las políticas que emanan de los niveles altos de la organización también producen un efecto negativo en cuanto al estrés. Las políticas y reglas que impiden la flexibilidad en el lugar de trabajo crean situaciones que ocasionan a los empleados problemas personales. Por ejemplo es imposible realizar negocios personales importantes debido a un horario de trabajo rígido. Además, la competencia que fomenta el sistema de gratificaciones de la organización para otorgar promociones, incrementos salariales y estatus aumenta el problema. Incluso en la cultura corporativa más sana, pueden ocurrir relaciones estresantes entre los empleados.

---

<sup>6</sup> Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 51-52)

## **CONDICIONES LABORALES**

Las condiciones laborales, como las características físicas del lugar de trabajo, así como las maquinas y herramientas utilizadas, también generan estrés. El exceso de empleados, el ruido excesivo, la iluminación escasa, las estaciones de trabajo con mantenimiento deficiente y el equipo defectuoso afectan en forma negativa la moral de los empleados y aumentan el estrés.

## **EL EMPLEO MISMO**

Varios factores relacionados con los puestos que desempeña el personal producen estrés excesivo. Algunos puestos son generalmente percibidos como más estresantes que otros debido a la naturaleza de las tareas involucradas y al grado de responsabilidad y control que el puesto permite. El trabajo gerencial puede ser por si mismo, una fuente de estrés. La responsabilidad por el personal, la conducción de evaluaciones de desempeño, la coordinación y comunicación de despidos y la impartición de asesoría de recolocación pueden generar mucho estrés en algunas personas.

El Instituto Nacional de Salud Ocupacional ha estudiado el estrés y su relación con el trabajo. la investigación de esta organización indica que algunos empleos son generalmente percibidos como más estresantes que otros. (Véase figura I/ anexos)

### **5.2. EL AMBIENTE GENERAL**

El estrés forma parte de la vida diaria de todas las personas; esta presente no solo en el lugar de trabajo y el hogar, sino también en nuestro

ambiente laboral. La incertidumbre económica, la guerra o amenaza de guerra, el terrorismo, viajar largas distancias en horas de mucho tráfico, la lluvia incesante, el calor opresivo o el frío intenso generan estrés. El ruido excesivo también produce estrés excesivo en algunas personas. Aunque el estrés parece estar en todas partes, hay formas para manejarlo.

### **5.3. FACTORES PERSONALES**

#### **LA FAMILIA**

Aunque es una fuente frecuente de felicidad y seguridad, la familia también es un factor importante del estrés. Alrededor de la mitad de todos los matrimonios terminan en divorcio, lo cual es por sí mismo bastante estresante. Cuando el divorcio impone responsabilidades a un solo padre, las dificultades aumentan. Cuando existen problemas tanto en el hogar como en el trabajo, hay una doble dosis de estrés. En el aspecto positivo una vida familiar saludable ofrece una protección contra los factores del estrés relacionados con el trabajo.

#### **PROBLEMAS ECONÓMICOS**

Los problemas económicos pueden imponer una carga insoportable al empleado. Para algunos, esos problemas son persistentes y nunca se resuelven en forma suficiente. Las cuentas pendientes y los cobradores generan mucho estrés y juegan un papel en el divorcio o el desempeño laboral pobre. Los problemas financieros no se limitan a personas que ganan un salario bajo; las personas de cualquier nivel económico pueden terminar con una deuda enorme debido a muchos factores, como una administración personal deficiente.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 376-377)

## 6. **CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS**

Las consecuencias del estrés pueden ser mínimas y manifestarse a través del aumento del ritmo cardiaco, o tan graves que pueden llegar a ocasionar una muerte prematura. Los efectos a muy corto plazo de un agente de estrés, por ejemplo un ruido repentino, afectan poco al individuo y solo aumentan momentáneamente el nivel de secreción de adrenalina, la tensión arterial y el ritmo cardiaco.

En muchos casos la conducta de lucha o escape provocada por el agente de estrés permite eliminar la fuente de estrés. Por el contrario, un estrés sostenido y experimentado durante un periodo largo, como sucede con frecuencia en las organizaciones, no siempre puede dar lugar a reacciones de lucha o de escape y si puede tener consecuencias fatales a mediano largo plazo. De acuerdo con Selye, la continua adaptación de la organización puede llevar al agotamiento de la energía de adaptación y crear problemas emocionales y fisiológicos.

Kiev y Kohn proponen un cuestionamiento para determinar el perfil del estrés de un individuo (véase figura II/ anexos). Por su lado Schuler no hace ninguna distinción entre las consecuencias y los síntomas del estrés. Según el los síntomas individuales se encuentran en tres niveles: conductual, psicológico y fisiológico. Por facilidad adoptaremos esta nomenclatura.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.4/ Pág. 75-76)

## **6.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES**

Según el doctor Paupst, de Toronto, el insomnio es uno de los primeros signos precursores del estrés. De hecho cuando las cosas van bien, el ritmo de la vida nos parece agradable y deseamos levantarnos de la cama por que tenemos muchas esperanzas. Sin estas esperanzas, nos he difícil levantarnos y se puede señalar que algunos dirigentes de empresas pueden pasar un fin de semana en la cama. Esta se considera una reacción de retirada puesto que la cama es un lugar seguro.

A partir del momento en que las cobijas nos cubren, ya no tenemos que relacionarnos con nadie, incluso con ningún miembro de nuestra familia. El doctor Paupst añade que la primera pregunta que se le debe hacer a quien sufre de estrés es si encuentra la vida agradable; en seguida hay que tratar las cosas o situaciones que le proporcionan placer, con el fin de que pueda encontrarlas posteriormente. <sup>9</sup>

## **6.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS**

Las consecuencias psicológicas del estrés más representativas son la ansiedad y la depresión. Para muchos profesionales, tanto la ansiedad como la depresión son consideradas de gran importancia. La ansiedad esta relacionada con sensaciones angustiosas y la depresión con la tristeza, según esta concepción ambas entidades, aparecen como sentimientos que se encuentran íntimamente relacionados, llegando a considerar que los trastornos de ansiedad anteceden casi siempre a un episodio depresivo. De esta manera se considera

---

9 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 78)

que la depresión termina siendo la culminación de un estado de ansiedad previo.<sup>10</sup>

### 6.3. **CONSECUENCIAS FÍSIOLOGICAS DEL ESTRÉS**

Los cambios fisiológicos en el cuerpo ocurren cuando las situaciones estresantes causan la sobreactivación del sistema nervioso simpático, la cual produce diversas clases de hormonas de estrés. Estas hormonas pueden causar un incremento en el ritmo y rendimiento cardíaco en preparación para el aumento de la actividad física y cognoscitiva (Krantz y Manuck, 1984). Inicialmente estos cambios pueden ayudar a mejorar la toma de decisiones, el juicio y el desempeño físico. Sin embargo, la activación crónica del sistema nervioso simpático puede generar cantidades excesivas de hormonas de estrés circulando en la sangre y el cerebro.

A pesar de que muchas de las consecuencias fisiológicas del estrés están interrelacionados, esto es, que uno de ellos puede afectar a otro para empezar un círculo vicioso o un efecto de bola de nieve, se clasifican en tres tipos. Las consecuencias cardiovasculares, las gastrointestinales y las bioquímicas.<sup>11</sup>

## 7. **FISIOPATOLOGÍA DEL ESTRÉS**

En los años 30 Hans Selye descubrió que inyectando a las ratas dosis no mortales de veneno o exponiéndolas a estímulos nocivos tales como frío, calor inyecciones, traumas, hemorragias y alteraciones nerviosas, aparecía un grupo predecible de síntomas. Aparecieron ciertos cambios fisiológicos definidos: la

---

10 <http://www.clinicapsi.com/ansiedad%20y%20depression.htm>

11 Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (Cap. 15 / Pág. 564-565)

corteza, o capa exterior, de las glándulas adrenérgicas se dilata, volviéndose hiperactiva; todas las estructuras linfáticas (bazo, timo, etc.) se contraen y se desarrollan úlceras abiertas en el estómago y en el intestino delgado.

Selye denominó a estas reacciones fisiológicas síndrome de adaptación general (SAG). Entonces concluyó que lo que les pasaba a las ratas era similar a lo que les ocurría a los seres humanos en una situación de estrés. El SAG es una reacción al estrés que se divide en tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento. (Véase figura III/ anexos)

La forma de actuar del SAG puede verse en el escenario siguiente: imagine que está de vacaciones en una paradisíaca isla tropical. Relajado, desde hace un buen rato tomando el sol, decide refrescarse en el brillante mar azul. Mientras está nadando en las calmadas aguas, ve de repente la inconfundible aleta de un tiburón dirigiéndose hacia usted. ¿Qué es lo que ocurre?:

### **7.1. REACCIÓN DE ALARMA**

Esta reacción se divide en 2 fases: shock y contra shock.

- a) Fase de shock: su respuesta inicial e inmediata a la vista de la aleta es una combinación de varios síntomas fisiológicos: desciende la temperatura del cuerpo y la tensión arterial, se acelera el latido del corazón, los músculos se distienden. Entonces empieza la fase siguiente.
- b) Fase de contra shock: el cuerpo reacciona para movilizar sus defensas.

El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

## **7.2. ETAPA DE RESISTENCIA**

En este momento se ha adaptado ya ha la visión del tiburón y los síntomas iniciales o bien mejoran o bien desaparecen. Esta etapa hace que no sintamos la mayoría de los otros estímulos: se concentra en alejarse Del tiburón tan rápidamente, como le sea posible, que no se da cuenta ni delas quemaduras de su piel ni del cansancio de la noche anterior que se paso bailando.

Cuando una persona es sometida en forma prolongada a la amenaza de ciertos agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien continúa su adaptación a dichas demandas, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés.

## **7.3. ETAPA DE AGOTAMIENTO**

Es de esperar que no llegue de todo a este nivel, pues si no le atrapa el tiburón, le atraparé el agotamiento. Cuando un suceso estresante es muy severo y prolongado, los síntomas reaparecen y el cuerpo se entregara a las demandas imperiosas que se le hacen. Una historia feliz hacia esta historia le dejará exhausto hasta el colapso – aunque no mortal- por lo que tendrán que socorrerle los jóvenes socorristas de la playa uno de ellos distrayendo el tiburón mientras el otro lleva a la playa su fatigado cuerpo. Con descanso y un buen sueño se recuperará y volverá casi por completo a sus niveles previos de funcionamiento. Semejante esfuerzo del cuerpo ha tenido, sin embargo, consecuencias; es el tipo de experiencia que desgasta el organismo por un periodo de tiempo.<sup>12/13</sup>

---

12 Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología" (cap. 10 / pág. 365)

13 [http://www.medspain.com/n3\\_feb99/stress.htm](http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm)

## 8. EL ESTRÉS Y LA ANSIEDAD

Muchas veces el termino estrés y ansiedad se utilizan como sinónimos, entendiendo en ambos caso un tipo de reacción emocional, caracterizada por alta activación fisiológica. Sin embargo, existen tradiciones diferentes a la hora de estudiarlo ambos fenómenos. El estrés es un proceso más amplio de adaptación al medio. La ansiedad es una reacción emocional de alerta ante una amenaza. Digamos dentro del proceso de cambios que implica el estrés, la ansiedad es la reacción emocional más frecuente.

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se produce en el organismo cuando se esta sometido a una reacción de estrés puede ser fácilmente identificada por la persona que esta sufriendo dichos cambio. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Los síntomas de ansiedad más frecuentes son los siguientes:

### A nivel cognoscitivo-subjetivo:

- Preocupación
- Temor
- inseguridad
- dificultad para tomar decisiones
- pensamientos negativos sobre nosotros mismos
- dificultad para entender, pensar y concentrarse

### A nivel fisiológico:

- sudoración
- tensión muscular
- palpitaciones
- taquicardia

- temblores
- malestares estomacales
- dificultades respiratorias
- resequedad en la boca
- dolores de cabeza y nauseas

A nivel motor u observable:

- evitación de situaciones temidas
- fumar
- comer o beber en exceso
- intranquilidad motora ( rascarse, tocarse)
- ir de un lado a otro sin una finalidad concreta
- tartamudear
- llorar sin razón lógica <sup>14</sup>

## **9. EL ESTRÉS Y LA FAMILIA**

Los eventos estresantes de la vida afectan no solo a los individuos, sino a menudo también a sus familias. Muchos elementos estresantes afectan a la familia entera como son: el nacimiento o la adopción, la mudanza a otra ciudad o la marcha del hogar de los hijos adultos.

De hecho el estrés es uno de los mayores problemas que se presentan en las familias, de acuerdo con un informe de la Family Service Association of América, que en un sondeo bienal de veinticuatro de sus agencias de trabajo social descubrió que el estrés encabezaba la lista de los problemas que las familias llevaban a los consejeros psicológicos. los investigadores del estrés familiar ven a la familia como un sistema, en lo cual lo que le ocurre a una parte, afecta a las demás.

---

14 Ofelia Almanzar/ Kathy Santana "Estrés Como Manifestación Dela Violencia Laboral" (Cap.4 Pág. 39-42)

Una formula que ayuda ha explicar el proceso del estrés laboral es el modelo *ABC-X* de Reuben Hill (1949), resultado de su trabajo sobre los efectos de las separaciones y los reencuentros familiares durante la II guerra mundial. Este modelo concibe así el estrés familiar:

- **A** representa el acontecimiento productor del estrés.
- **B** representa los recursos de la familia para afrontar el estrés por ejemplo la fortaleza emocional, la aceptación, etc.
- **C** se refiere a la interpretación que la familia hace del acontecimiento, bien en sentido positivo o negativo.
- **X** denota la consecuencia que sigue al estrés. Para una familia con recursos adecuados y una interpretación positiva, el resultado podría ser el incremento de la cohesión familiar, por el contario para una con pocos recursos y una interpretación negativa, el resultado podría ser la desorganización familiar y la depresión.

Una familia en un estado de extrema desorganización tal que el sistema es puesto en duda está, según Boss (1985), no solo bajo estrés, sino en estado de crisis. Mientras que la tensión o estrés supone una perturbación del estado de equilibrio, o un trastorno de la estabilidad que puede mantenerse por largos periodos de tiempo, una crisis es un estado de desequilibrio agudo tan fuerte y grave que la familia no puede seguir manteniendo su actividad y los individuos que la forman no pueden mantener su funcionamiento. Muchas familias como muchos individuos, viven con altos niveles de estrés y prosperan sin alcanzar nunca el punto de crisis.

Podemos imaginar el proceso de crisis en una familia como una "montaña rusa" (Hill, 1949; Boss 1985). En un primer momento la familia se sumerge en un periodo inicial de desorganización durante el cual los miembros encuentran que los mecanismos de afrontamiento que usaban en el pasado no

son adecuados para resolver este nuevo problema. En un segundo momento la familia sale de su pozo de desorganización y empieza a reunir sus fuerzas utilizando algunos de los métodos de afrontamiento, o alguna nueva combinación de los viejos métodos, hasta entrar en un periodo de recuperación. Finalmente, la familia alcanza un nuevo nivel de organización, que puede ser más alto, más bajo o del mismo nivel que el que tenía antes del acontecimiento estresante. Algunas familias salen más fuertes tras una crisis, otras se desorganizan y otras finalmente parecen no afectadas en ningún sentido.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología" (cap. 10 / pág. 382-383)

## **CAPITULO II**

### **2. EI ESTRÉS LABORAL**

#### **1. CONCEPTOS DE ESTRÉS LABORAL**

El estrés se ha estudiado, en principio, desde el punto de vista de las ciencias médicas; después, de acuerdo con la perspectiva de las ciencias de la organización y de la psicología industrial.

French, Rogers y Cobb definen el estrés laboral como una discordancia entre las habilidades de una persona y las exigencias de su tarea, por un lado, y, por el otro, como una discordancia entre las necesidades de la persona y las que se pueden satisfacer a través del entorno. En ese mismo sentido, Mc Grath pretende que existe un estrés potencial cuando la situación de contexto crea exigencias que van más allá de la capacidad y los recursos de una persona que debe enfrentarse a esto en condiciones que implican diferencias sustanciales entre las recompensas esperadas y los costos del logro de estas demandas, en comparación con aquellas que no se logran. En lo anterior intervienen las nociones de capacidad, de necesidades y de interacción con el entorno.

Por su parte Margolis, Kroes, Quinn recurren a la noción de homeostasia, tendencia de los organismos vivos a establecer sus diversas constantes biológicas, y pretenden que el estrés es consecuencia de la condición de trabajo que interactúa con las características del trabajador de manera tal, que provoca

un rompimiento entre la homeostasia psicológica y fisiológica. Beehr y Newman definen estrés laboral como una situación en la que los factores relacionados con la tarea interactúan con el trabajador de tal modo que cambian su condición psicológica o fisiológica de manera que esta se ve forzada a desviarse de un funcionamiento normal.<sup>16</sup>

## 2. **NATURALEZA DEL ESTRÉS LABORAL**

El estrés en el lugar de trabajo no es nada nuevo. Sin embargo varios estudios han mostrado que aumenta rápidamente en el siglo XXI. Varios factores son responsables de este aumento, incluso el aumento de las cargas de trabajo, el terrorismo, los escándalos corporativos y una economía en recesión. Aunque en gran parte del mundo redujo el número de horas trabajadas al año por persona durante la década pasada, los estadounidenses han hecho lo opuesto, agregando 58 horas a su total anual. En contraste, los japoneses han reducido más de 191 horas. Además, los trabajadores estadounidenses ni siquiera toman los pocos días festivos que reciben, devolviendo a los empleadores un promedio de 1.8 días al año, o casi 19.5 millones de dólares, en tiempo de vacaciones no utilizado. Si las personas trabajan más horas, por lo general no tienen tiempo para relajarse.<sup>17</sup>

Conviene señalar que el estrés no afecta de la misma manera a todos los empleados. Tomemos el caso de los controladores de tránsito aéreo,

---

16 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 53-54)

17 R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág.374)

generalmente considerados los más expuestos a tensiones. Hora tras hora se mantienen en alerta constante, vigilan muchos aviones que vuelan a diversa velocidad y altitud; todos ellos llegan al mismo aeropuerto o parten de él. Se trata de un trabajo absorbente, frenético, difícil y muy tenso, pues de su buena realización depende la vida de cientos de personas. Los cuerpos de los controladores reflejan la presión del trabajo. A medida que las rutas aéreas de su sector se congestionan, las arterias y la presión arterial se los controladores alcanzan la elevada cifra de un 50%.

Por lo visto nos hallamos ante el caso clásico de los efectos mortales del estrés. La tasa de ataques cardíacos, accidentes cerebrovasculares y padecimientos afines deberían ser superiores a los que se observa en el resto de la población. Pero no es así y esto lo comprueban las investigaciones. En algunas determinaciones los controladores de tráfico aéreo son más sanos que la población en general. Algunos muestran el patrón típico de enfermedades y muerte prematura que cabría esperar en ocupación tan peligrosa; sin embargo, otros son personas muy sanas. La diferencia radica en el grado de satisfacción que les procura su trabajo. Los que están muy contentos con él no muestran los efectos perjudiciales del estrés; los que están insatisfechos sí los presentan.

Otra profesión donde la tensión es fuerte y constante, es la de los ejecutivos de grandes empresas. Suele pensarse que están sometidos a intensa presión y que, en consecuencia, sufren más ataques cardíacos que el resto de los empleados. Tampoco esto es verdad. Los ejecutivos de alto nivel tienen un 40% menos de ataques cardíacos que los de nivel medio, quienes supuestamente no experimentan presiones tan fuertes.

Al parecer ello se debe a que los ejecutivos de alto nivel gozan de mayor autonomía y poder en la realización de sus labores. Por el contrario, los de nivel medio están sujetos a más control y su autoridad es menor. De ahí que, a pesar de sufrir menos tensión, experimenten más efectos nocivos del estrés.

Los datos precedentes significan que, si examinamos detenidamente las causas del estrés laboral, habremos de incluir en él ciertos factores individuales que aumentan la vulnerabilidad. No todos los estreses afectan de la misma manera al personal. Un tipo arruina la salud de un empleado y no parece afectar en lo más mínimo al compañero de trabajo que ocupa el escritorio de al lado o que opera una maquina igual.<sup>18</sup>

### 3. **ESTRÉS POSITIVO Y NEGATIVO**

Hans Selye fue el primero en distinguir entre el estrés positivo y el estrés negativo. Denominando al estrés positivo "Eustress", el cual es un tipo de estrés que proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a lograr sus metas. Mientras que el estrés negativo "Distress" resulta de situaciones de demanda crónica que producen resultados negativos en la salud.<sup>19</sup>

Desde que Selye empezó a investigar las respuestas psicológicas del cuerpo frente al estrés, hace mucho más de 40 años, ha contribuido enormemente y ha sido la base para muchas investigaciones posteriores con relación al tema. Una de las contribuciones más importantes de Selye a nuestra comprensión del estrés es el haber subrayado que alguna cantidad de estrés es esencial para la vida. Mientras puede ser perjudicial tener demasiado estrés,

---

18 D.P. Schultz "psicología industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 401-402)

19 Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicologia Industrial" (Cap. 15 / Pág. 554)

resulta aburrido tener demasiado poco. Selye mantuvo que la total liberación del estrés es la muerte.<sup>20</sup>

Bárbara J. Braham afirma que las personas necesitan una dosis de estrés para sentirse motivadas, ya que la mayoría de personas trabajan mejor bajo presiones.<sup>21</sup>

La infancia es, por supuesto, solo el comienzo. Para la mayoría de nosotros, cada día de nuestra vida aporta algún suceso que nos produce estrés. Algunas veces resultan agradables otras no, y en conjunto lo soportamos bastante bien. El estrés esta presente como una parte del ciclo normal de la vida. Situaciones como asumir un nuevo trabajo, casarse, tener un hijo o enviudar son, por ejemplo, situaciones imprevistas con las que todo el mundo puede encontrarse.

#### 4. **VARIABLES MODERADORAS ESTRÉS LABORAL**

El agente de estrés necesariamente debe preceder al estrés aunque su mera presencia no asegura que efectivamente el estrés aparecerá. La percepción de una situación eventualmente cargada de estrés, depende de las variables moderadoras que son los factores individuales y los factores socioculturales. De hecho, un individuo puede percibir una situación como un desafío y otro la puede sentir como una amenaza. Las variables moderadoras afecta la relación agente del estrés / síntoma, la cual no siempre es directa.

---

20 Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología" (Cap. 10 / Pág. 364-365)

21 Ofelia Almanzar/ Kathy Santana "Estrés Como Manifestación Dela Violencia Laboral" (Cap. 2 Pág. 19)

#### **4.1. FACTORES INDIVIDUALES**

Evidentemente, el nivel de tolerancia al estrés varía de una persona a otra y esto, además, se confirma a través de muchas investigaciones. Hay personas que ajustan sus comportamientos en función de las demandas del entorno. Existen ciertas situaciones de estrés que se pueden calificar como relativamente objetivas y producen estrés en la mayoría de los individuos, sin embargo, otras situaciones únicamente afectan a algunos individuos en particular.

Por otro lado, según Mc Grath, no existen personas que tengan una determinada resistencia al estrés, más bien existen mecanismos de evaluación de situaciones objetivas, los cuales son diferentes entre una persona y otra; lo que explica las diferencias que hay con respecto a la manifestación de los síntomas del estrés. Por añadidura, los seres humanos parece ser que poseen estrategias de enfoque frente a los agentes del estrés, las cuales son también bastante personales o individuales. Es fácil imaginar que las personas seguras de sí mismas que demuestran autocontrol pueden elegir con mayor facilidad una estrategia activa, como la lucha, y que las personas introvertidas son más dadas a elegir una estrategia pasiva, como el escape.

Por lo tanto, creemos que los mecanismos de evaluación y las estrategias elegidas frente a una situación determinada señalan la relación que debe existir entre el agente de estrés y los síntomas, y que la elección del mecanismo de evaluación y de la estrategia se lleva a cabo en función de la personalidad del individuo y de la experiencia que este ha adquirido frente a dichas situaciones.

En seguida vamos a examinar de forma más detallada algunos aspectos del individuo, entre los que se encuentran el estrés de su vida privada, las

características de su personalidad, sus valores y necesidades, sus capacidades, su experiencia y sus conocimientos, al igual que su salud y condición física, todos los cuales influyen en su manera de responder a una situación de estrés.

## **EL ESTRÉS DE LA VIDA PRIVADA**

Si el estrés es un fenómeno adicional que requiere un consumo de energía de adaptación, el estrés de la vida personal saca su energía del mismo depósito. Así pues, mientras más elevado es el estrés de la vida personal, el individuo dispone de menos recursos para enfrentarse al estrés de la vida organizacional.

Con este propósito, en 1967, Holmes y Rahe dieron el último toque a una escala de reajuste social (véase figura IV/ anexos) que permite clasificar a un sujeto de acuerdo con los cambios que influyen en su vida personal y a los cuales se debe enfrentar durante un periodo dado. Estos acontecimientos se relacionan con la familia, el matrimonio, la residencia, la ocupación y la situación económica, las relaciones con su medio, la educación, la religión, las actividades recreativas y las preocupaciones con respecto a la salud. Estos acontecimientos pueden ser felices o desdichados y la adaptación a los mismos genera una tensión. La escala de agentes estresores es un instrumento de medida que permite demostrar que los cambios en la vida personal anteceden a los cambios significativos de la salud.

Un individuo que obtiene un resultado de 200 o más en esta escala tiene un 50% de posibilidades de que se le presenten problemas de salud importantes durante el siguiente año y el factor de riesgo alcanza un 75% si el resultado es de 300 o más. Los problemas de salud que pueden aparecer son problemas respiratorios, digestivos y renales. Posteriormente Holmes y Holmes realizaron una encuesta, en relación con la misma escala, que permitió concluir

que los cambios menores de la salud tienen relación de casualidad con los acontecimientos de la vida que requieren comportamientos de adaptación.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD**

Numerosos investigadores han estudiado las relaciones que pueden existir entre la personalidad y el estrés, y han demostrado que la manera de responder a una situación de estrés está muy influenciada por los rasgos de personalidad como la autonomía, la flexibilidad, la introversión y la extroversión y que éstos determinan la manera como el individuo percibe subjetivamente los estímulos del medio objetivo.

### **AUTONOMÍA**

Las personas dependientes parece ser que se adaptan mejor a la presencia de un superior autoritario, aunque se sienten menos cómodas en situaciones ambiguas y que implican toma de decisiones. Parece que dichas personas desarrollan esta dependencia al acostumbrarse a realizar las decisiones que toman otros, que los liberan así de las responsabilidades inherentes a la toma de decisiones.

Por su parte, las personas autónomas se encuentran en mejores condiciones para delimitar la vida profesional y la vida privada; su fuerza de carácter les permite elegir en función a su interés personal y estar menos sujetos a la manipulación. El centro de control de estas personas es más interno que externo y pueden dominar mejor las situaciones.

De acuerdo con Chan, el centro de control interactúa con el nivel de estima personal como moderador del estrés. Por otro lado, los estudios de Kasl y

Cobb demuestran que existe una fuerte relación entre el nivel de estima personal y el riesgo de una enfermedad cardiaca en los trabajadores.

La zona de separación entre la vida profesional y la privada con frecuencia es difícil de establecer. La invasión de la vida profesional sobre la privada es para muchos individuos una fuente de estrés, que difícilmente pueden controlar.

## **FLEXIBILIDAD**

Las personas flexibles se adaptan con mayor facilidad al cambio y la adaptación que el mismo requiere es una de las fuentes más frecuentes de estrés. De hecho, estas personas se sienten menos frustradas si las cosas no suceden como se había previsto. Por el contrario, las personas rígidas se sienten más cómodas en empresas de carácter burocrático; por lo general, estas empresas buscan inmunizarse al cambio por medio de normas inflexibles.

## **EXTRAVERSIÓN E INTROVERSIÓN**

Muy pocos dados a comunicarse, los introvertidos no gustan de compartir sus emociones. Sus discusiones muchas veces se sitúan a nivel funcional rara vez solicitan el apoyo de los demás cuando se enfrenta a problemas. El extrovertido puede con mayor facilidad aprovechar el apoyo social que ofrece el grupo en el caso de una situación amenazadora y de esta manera, aumentan sus posibilidades de responder mejor a las amenazas del entorno.<sup>22</sup>

---

22 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.4 / Pág. 67-72)

Friedman y Rosenman sugieren que algunos tipos de personalidades tienen más tendencia a desarrollar problemas cardíacos (tipo A) que otros y (tipo B).

Sus principales características son:

---

Competitivo	Poco impaciente
Agresivo	Esta a favor del trabajo de equipo
Ambicioso	Hace uso de sus ratos libres
En contra de delegar tareas	Poco competitivo
Preocupado por el tiempo	Preocupación moderada por el tiempo

---

La personalidad de tipo A es muy propensa a los ataques cardíacos cuando llega a la edad madura, prescindiendo de los factores físicos concomitantes y la clase de profesión. Estos individuos se caracterizan fundamentalmente por dos aspectos: un fuerte impulso competitivo y un dinamismo excesivo. Son muy ambiciosos y agresivos, siempre deseosos de nuevos logros, luchan contra el tiempo, pasan de una meta a otra, siempre tienen prisa. Cuando no se proponen algo, tiene que conseguirlo cuanto antes y no saben esperar un poco. Son hostiles aunque se las arreglan para encubrir tal actitud. Su hostilidad y agresividad la descargan compitiendo con otros, particularmente en su trabajo; a veces también lo hacen en otras esferas de su vida.

A veces los de personalidad tipo B son tan ambiciosos como los de la personalidad tipo A, sólo que no comparten ninguna de sus características. Llevan una vida normal y sin tantas tensiones en todos los aspectos de su existencia, también en su trabajo. Así pues, pueden trabajar tan duro como los

de personalidad de tipo A, todo ello sin que sufran los efectos perjudiciales del estrés.<sup>23</sup>

## **VALORES Y NECESIDADES**

Los valores y necesidades son elementos determinantes de la personalidad y explica el nivel más o menos elevado de autonomía de un individuo. Así, la adhesión a valores tradicionales como la autoridad paterna, afecta el nivel de autonomía que un individuo puede desarrollar. Las necesidades de reconocimiento personal, de actualización, así como de autocontrol, afecta la evaluación que un individuo hace de su medio y su percepción del peligro potencial que representan algunos agentes de estrés.

## **CAPACIDAD, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO**

La capacidad intelectual, la experiencia y los conocimientos adquiridos influyen en la personalidad, afectan la manera de responder el individuo a su entorno, además de tener un impacto sobre su nivel de dependencia. En efecto, mientras más competente es un individuo, menos depende de la gente que lo rodea para resolver un problema y se siente más autónomo. Un individuo así puede evaluar mejor las restricciones del entorno y disponer de una mayor cantidad de recursos para elaborar distintas estrategias que le permitan negociar con éste.

## **SALUD Y CONDICIÓN FÍSICA**

Sólo a partir de la última década nos hemos dado cuenta de la importancia de la salud y la condición física. Hace apenas diez años la palabra jogging (trotar) prácticamente no existía en nuestro vocabulario y desde

---

23 D.P. Schultz "Psicología Industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 402-403)

entonces hemos presenciado la proliferación de centros de acondicionamiento físico. Los estudios del doctor Breslow, cuya duración fue de cinco años y medio, realizados con una población de 7000 individuos, demuestran la importancia de los buenos hábitos de salud.

Así un individuo de 45 años tiene una esperanza de vida adicional de 33.1 años si pone en práctica, por lo menos 6 de los 7 hábitos siguientes:

- ❖ Ocho horas de sueño diarias
- ❖ Desayuno todas las mañanas
- ❖ Nada de meriendas
- ❖ Mantener un peso promedio dentro de ciertos límites
- ❖ No fumar
- ❖ Consumo moderado de alcohol
- ❖ Ejercicio moderado

Las personas que ponen en práctica tres de estos hábitos, o menos, reducen su esperanza de vida en doce años con respecto a los precedentes y a los 45 años pueden esperar vivir 21.6 años más. En ese mismo orden de ideas, los estudios de Hennigan y Wortham demuestran que las personas que gozan de una buena condición física y quienes no son fumadores pueden mantener un ritmo cardiaco más elevado durante un día normal de trabajo. <sup>24</sup>

## 4.2. FACTORES SOCIOCULTURALES

La naturaleza de las relaciones que existen entre un individuo y su entorno inmediato así como todo lo que culturalmente lo forma tiene un impacto negativo sobre su nivel de tolerancia al estrés. Por ejemplo según Howard, los francocanadienses reaccionan frente al estrés de una manera muy evidente y desarrollan síntomas que se pueden detectar fácilmente. Por su parte, los anglocanadienses son represivos y los síntomas que desarrollan tienden a relacionarse con el sistema gastrointestinal y cardiovascular. Por lo tanto, parece que algunos factores socioculturales como son el apoyo social y la cultura del entorno de trabajo influyen en la manera de reaccionar al estrés.

### APOYO SOCIOCULTURAL

Un factor que repercute en la vulnerabilidad del estrés lo constituye la red de vínculos familiares y comunitarios. El que sufra soledad psíquica o física (por ejemplo, los que están emocionalmente alienados) será más vulnerable que el que haya establecido firmes lazos sociales. El apoyo social procede de dos fuentes: el empleo y la familia. El respaldo de la familia aminora los efectos de la insatisfacción laboral. Pues procura otras clases de satisfacciones y logros ajenos al trabajo. Y estos pueden compensar los sentimientos negativos producidos por el trabajo y proporcionan autoestima, aceptación y sentido de dignidad personal.

El apoyo social en el trabajo también aminora las consecuencias del estrés. Según los estudios sobre el tema, la cohesión del grupo de trabajo y la simpatía hacia el supervisor contribuyen mucho a aliviar la tensión y mejorar la salud.<sup>25</sup>

---

25 D.P. Schultz "Psicología Industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 402)

## **CULTURA DEL ENTORNO DE TRABAJO**

Al igual que hay una cultura adecuada para las profesiones específicas, así existe una cultura propia para determinados tipos de empresas e, incluso, para los distintos elementos constitutivos de las mismas. De este modo, la cultura propia para el servicio de producción es diferente de la del servicio de investigación de mercados; estos diversos subsistemas poseen sus propios valores. Las características de dichas culturas influyen en la implicación personal de los miembros de un medio, además de afectar la importancia que ellos conceden a su trabajo.<sup>26</sup>

## **5. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL**

Los agentes o fuentes de estrés se pueden dividir según la naturaleza de la tarea y según el entorno de la misma.

### **5.1. NATURALEZA DE LA TAREA**

#### **COMPLEJIDAD DE LA TAREA**

Una tarea puede presentar una simplicidad tal que lleve a la subutilización de las habilidades del trabajador o una complejidad tal que el trabajador sea incapaz de realizarla. Una tarea demasiado compleja puede rebasar la capacidad y la competencia de un trabajador de requerir la intervención de un equipo de trabajo. Así pues, las tareas demasiado simples,

---

<sup>26</sup> Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 74)

que se hacen rutinarias muy pronto, y las tareas demasiado complejas, que implican demasiados cambios, son, ambas, generadoras de estrés.

En nuestra opinión, los dos principales generadores de estrés en las empresas son precisamente la rutina y el cambio. Estos se pueden representar en un mismo conjunto de elementos continuos: en uno de los extremos encontramos el movimiento repetitivo y previsible del péndulo de un reloj, y, en el otro, un movimiento impredecible del cual se ignora con frecuencia la dirección. La rutina es una fuente de estrés en virtud de la frustración misma que provoca. Por añadidura, a la larga, el individuo llega a perder la conciencia del carácter rutinario de su tarea y ya no puede identificar los orígenes de su estrés. De esta manera de acuerdo con Pelletier, una reacción normal de adaptación de estrés tiene lugar cuando su fuente es identificable y clara; en tanto que el individuo no encuentra con rapidez un equilibrio cuando la fuente es ambigua o prolongada.

## **AUTONOMÍA RELACIONADA CON LA TAREA**

La autonomía se encuentra íntimamente ligada al nivel jerárquico y mientras más alto suba una persona en jerarquía, mas aumenta el control sobre su propio destino. Algunos estudios demuestran que existe una relación invertida entre el nivel jerárquico y el estrés organizacional y que la movilidad de ascensos no necesariamente aumenta los riesgos de enfermedad cardiovascular. Podemos suponer que un nivel de estrés objetivamente más alto se puede compensar con una mayor capacidad de absorción del mismo por parte de los ejecutivos.

El establecimiento de procedimientos de trabajo detallados también puede ayudar a reducir la autonomía del individuo. Si en algunos casos los procedimientos estándar pueden ser una fuente de frustración y de tensión, en

otros casos, pueden contribuir a reducir el estrés. Es el caso, por ejemplo, de los médicos y de los policías para quienes el hecho de recurrir a ciertos procedimientos estándar permite enfrentar con mayor facilidad algunos problemas que se pueden solucionar con la ayuda de estos procedimientos.

La autonomía, además, se encuentra íntimamente relacionada con las responsabilidades, las cuales a veces son considerables y de las que algunos trabajadores ignoran los límites. Particularmente, es el caso de los controladores aéreos entre quienes la tasa de incidencia de las enfermedades cardiovasculares es elevada. Los estudios de Kahn y sus colegas, nos llevan a creer que los trabajadores que tienen la responsabilidad final del destino de seres humanos se encuentran bajo el efecto de un estrés mayor que las personas responsables de la gestión de activos físicos. Por su lado, Weiman demostró, después de una investigación con más de 1540 ejecutivos, que la responsabilidad que tienen de otras personas es el agente de estrés común a todos los escalafones de la dirección. <sup>27</sup>

## **SOBRECARGA DE TRABAJO**

Es una situación que se presenta cuando a los empleados se les da más trabajo del que pueden manejar en forma razonable. Existen 2 clases de sobrecargas: la cuantitativa y la cualitativa.

La sobrecarga cuantitativa es aquella en la que hay mucho trabajo y se dispone de poco tiempo para realizarlo. Se trata de una causa evidente del estrés relacionada claramente con las enfermedades de ese tipo. Por ejemplo, un estudio en pacientes jóvenes con cardiopatía reveló que el 70% de ellos trabajaba más de 70 horas a la semana; dijeron haber sentido tensión

---

27 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 57-58)

emocional poco antes de sobrevenir la crisis. Otra investigación vino a corroborar este nexo entre sobrecarga de trabajo y cardiopatía, lo mismo que una relación de excesivo consumo de alcohol con la poca autoestima.

La sobrecarga cualitativa no consiste en demasiado trabajo, sino en la dificultad excesiva del mismo. Ya hemos dicho que sobreviene estrés cuando el sujeto no posee la habilidad suficiente para ejecutar sus labores. Incluso los que están muy bien dotados se encuentran a veces en una situación donde no pueden afrontar las exigencias que les impone su trabajo.

### **LA CARGA INSUFICIENTE DE TRABAJO**

Ocurre cuando los empleados deben desempeñar tareas de mínima importancia o aburridas. Un estudio en más de 1500 ejecutivos de una gran empresa reveló que los que se hallaban bajo intenso estrés y bajo poco estrés presentaban más problemas médicos que aquellos cuyo estrés era moderado. Al parecer, la falta de estimulación perjudica tanto como el exceso. El aburrimiento y la monotonía son dos extremos igualmente nocivos para la salud. Así pues, resulta paradójico que la ausencia absoluta de tensión no sea saludable. Un poco de tensión produce un efecto estimulante, vigoriza y es conveniente. El problema consiste en encontrar el nivel ideal en que uno da su mejor rendimiento y conserva una salud adecuada, evitando así los extremos de exceso y falta de trabajo.

### **EL CAMBIO**

En términos generales, la mayoría de la gente se resiste al cambio, pues prefieren las situaciones familiares que le permiten obrar con espontaneidad. Pongamos el caso de la relación existente entre un subordinado y su jefe. Esta clase de relación, una vez establecida (y suponiendo que sea positiva), hace

que el subordinado se sienta tranquilo y relajado. El supervisor sabe qué esperar de él y viceversa. Nos hallamos ante una situación previsible y, por lo mismo, serena y segura. ¿Pero que sucede cuando el supervisor renuncia o es ascendido y al subordinado le asignan otro superior? Ya no sabe que conductas serán toleradas en su trabajo, qué cantidad de trabajo debe realizar ni con qué criterios lo evaluarán. Este cambio en el ambiente laboral le produce incertidumbre y estrés.

Cuando se introduce un nuevo método o procedimiento, el empleado necesita aprenderlo y adaptarse a él. La adquisición de la empresa por un conglomerado hará que se preocupe por su empleo, sus nuevos jefes o políticas de la gerencia.

Un tipo reciente de cambio, que produce mucha tensión a los empleados más veteranos, es el número creciente de jóvenes, mujeres y miembros de grupos étnicos o minoritarios que aportan a la empresa diferentes valores culturales, estilos de vida y actitudes. El movimiento a favor de una democracia participativa también es causa de estrés para muchos empleados. Cualquier modificación en la atmósfera de la empresa ocasionará esta clase de efecto.

## **EL PROGRESO PROFESIONAL**

Surge cuando un empleado espera una promoción y no la recibe. En tal caso sus aspiraciones personales y profesionales quedan frustradas y la decepción será profunda. Por otra parte una promoción exagerada o desproporcionada ocasiona el mismo efecto. En este caso el individuo ocupa un puesto que supera sus capacidades y que no puede cumplir debidamente.

## **LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO**

Representa una fuente de estrés para muchos. A pocos les agrada que los evalúe otra persona, sea este un maestro o un supervisor, ya que es difícil aceptar la opinión ajena sobre nuestra capacidad y competencia. Una evaluación baja influye en el futuro del sujeto (puede culminar en la expulsión de la escuela o de la empresa), por lo cual no debe extrañarnos que origine tensiones.<sup>28</sup>

## **EL PAPEL O ROL DEL EMPLEADO**

El papel incluye dos aspectos capaces de servir de “estresores”: la ambigüedad y el conflicto. La ambigüedad de papeles se presenta cuando su función (o sea la responsabilidad y tareas propias del cargo y los que otros esperan de él) está poco estructurada, de modo que es vaga y mal definida. El empleado no sabe con certeza que debe hacer en su trabajo. A la ambigüedad se le han atribuido la insatisfacción, la hipertensión, la depresión, el aumento de la presión sanguínea y del pulso.

El conflicto de papeles se presenta cuando existe disparidad entre las exigencias del puesto o entre las de éste y las convicciones o valores personales del individuo. Pongamos una situación muy común: se recomienda al supervisor delegar a sus subordinados mayor autoridad y toma de algunas decisiones concernientes al departamento; al mismo tiempo lo presionan para que incremente la producción. Si quiere lograr lo segundo necesitará obrar en forma autoritaria; pero esto significa que no acatará; las instrucciones de actuar más democráticamente. Nos hallamos ante dos exigencias antagónicas.

---

28 D.P. Schultz “psicología industrial” ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 403-405)

El conflicto de papeles puede ocurrir así mismo cuando el trabajo requiere ciertas conductas que se oponen a los principios morales o a los valores del individuo. Pongamos el caso de un empleado a quien se presiona para que soborne a un político de gran influencia, pues con ello la compañía obtendrá un jugoso contrato. Si considera que el soborno representa una conducta inmoral, habrá un conflicto de papeles y en consecuencia sufrirá estrés.<sup>29</sup>

## **PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES**

Cada vez es más la gente que piensa que el individuo desea participar en las decisiones, sobre todo en aquellas que les afectan directamente en su trabajo. El hecho de que el individuo no pueda decidir sus acciones puede ser generador de tensión, particularmente en virtud de la incertidumbre respecto a la naturaleza de la decisión de una tercera persona. Margolis, Kroes y Quinn demuestran que la falta de participación se relaciona negativamente con la motivación en el trabajo; por otro lado, Beehr concluye que la falta de participación tiene efectos fatales sobre los estados psicológicos que el individuo valora, como la insatisfacción, la tensión y la fatiga.

La participación en la toma de decisiones se relaciona con la libertad de tomas de decisiones en el trabajo. La primera se efectúa muchas veces en grupos o comité y la segunda se refiere a las decisiones directamente relacionadas con la tarea diaria y depende del nivel de competencia del individuo. Según Karasek, la tensión mental resulta de la interacción entre las exigencias de una tarea y de la libertad en la toma de decisiones en el trabajo. Las exigencias de una tarea se asocian con los agentes de estrés psicológico como la carga de trabajo, las tareas no previstas y los conflictos, en tanto que

---

29 R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág.376-377)

la libertad en la toma de decisiones se refiere al nivel de control sobre la tarea. La situación A se presenta cuando las exigencias son elevadas y cuando la libertad de toma de decisiones es restringida. Mientras que la situación B se presenta cuando las exigencias son elevadas al igual que la toma de decisiones. (Véase figura V/ anexos).

## **5.2. ENTORNO DE LA TAREA**

### **CONTEXTO FÍSICO**

Los agentes de estrés han sido objeto de varias investigaciones por parte de los médicos, expertos en el medio y otros investigadores. Estos agentes patógenos son el ruido, el calor y el frío, así como todas las demás formas de contaminantes químico o biológico.

Uno de los agentes de estrés físico que con frecuencia se ignora en los estudios sobre el estrés, pero que a pesar de todo tiene su importancia, es la escasez o densidad de población en el espacio de trabajo. Algunas investigaciones demuestran que muchas personas prefieren cierta intimidad durante el desempeño de su tarea. Lo anterior es aún más válido cuando se requiere cierta concentración para su desempeño.

### **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo con la teoría de la contingencia que permite comprender mejor las relaciones que deben existir entre la estructura y una situación dada, no existe una estructura universal que sea adecuada para todas las empresas, sino más bien diferentes tipos de estructuras adecuadas para cada situación.

Según esta teoría, podemos pensar que si en una situación dada existe una estructura adecuada, puede suceder lo mismo con respecto al estrés organizacional; es decir, que un determinado tipo de estructura puede ser más propicio para el estrés que otro o que una estructura puede no ser la adecuada para una situación dada. Lo anterior nos lleva a una secuencia situación – estructura – estrés, en donde la situación se puede considerar la naturaleza de la tarea por realizar. La estructura es una variable importante en la gestión del estrés, puesto que determina la disposición previa de los conflictos y el nivel de ambigüedad que experimentarán los miembros de la organización.

En correspondencia con su tamaño, su forma y de los materiales de los que está construida, la estructura de un inmueble o de un puente tienen una capacidad de resistencia específica, si esa estructura se sobrecarga, corre el riesgo de derrumbarse. Así mismo sucede con la estructura organizacional, la cual puede fracturarse o desintegrarse en caso de que los materiales que se emplearon no correspondan a su forma o de que ya no sea adecuada para las funciones que se le exigen.

Por otro lado, una empresa bien estructurada retrasa la toma de decisiones y las acciones que deben derivarse de la misma, fenómeno que provoca frustración. Con frecuencia una estructura así da como resultado decisiones politizadas y lucha por ampliar los campos de poder de los miembros que ocupan puestos de decisión. El ambiente que se crea de esta manera estimula la competencia más que la cooperación y va en contra de lo que se requiere para mantener un nivel de estrés óptimo para el desarrollo de la creatividad.

Esta situación favorece muchas veces a los ejecutivos y de acuerdo con un estudio que realizaron Zelenik y Howard J., con 3000 ejecutivos, asesores y

miembros de la producción parece ser que los ejecutivos son los más capacitados para responder al apego habitual de las normas, a la despersonalización frente al trabajo, al rechazo de los enfrentamientos cara a cara, a la enajenación, a la apatía y a la resistencia al cambio que suelen caracterizar a las burocracias. Los ejecutivos parecen estar en mejores condiciones para hacer uso de las variables organizacionales para su beneficio por medio de una mejor comprensión de las relaciones de poder. En cuanto a los otros miembros del personal, tienen muchas cuentas que dar, una rutina administrativa importante, demasiada incertidumbre y muchas veces son causa de una falta de coordinación. Así pues, la incapacidad para desenvolverse en su entorno de trabajo parece favorecer la aparición de síntomas de estrés y sus frustraciones van acompañadas de una ausencia de poder.

## **VARIABLES DE PROFESIÓN Y POLÍTICA**

Estas variables alteran el ritmo de los ascensos, las políticas de jubilación, de retroceso, etc. En lo que se refiere a las variables de profesión, es importante llevar a cabo una cierta formalidad con el objeto de reducir el paternalismo y los juegos de "política interna". En vísperas de un ascenso, por ejemplo, es más positivo para el individuo depender de un procedimiento que de las buenas relaciones que lleve con su jefe. Cuando se trata de los cambios horizontales, de promociones o de la asignación de recursos en general, gran parte de esas decisiones están politizadas y pueden volverse una fuente de estrés, más aún si el individuo no es un miembro del "buen partido".

Es importante que el individuo indicado se encuentre en el puesto indicado y que se acuerde el ascenso por el interés de la organización y no para aumentar el área de poder de un superior. Además en un estudio realizado por American Management Association, Kiev y Khon llegaron a la conclusión de que el clima político de la organización es uno de los cuatro factores principales de estrés de entre los 22 factores que estudiaron.

## **SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Benson y Allen afirman que la respuesta de lucha o escape que desencadenan los estimulantes (por ejemplo, la adrenalina) nos prepara para el desempeño y la realización. Las empresas se esfuerzan por mantener presente el estrés a través de los sistemas que recompensan el éxito y las realizaciones. Estos sistemas generan un estrés cuya importancia se contrarresta por medio de los programas de revisión de resultados que provocan menos estrés que el hecho de no saber de donde se ubica uno frente a la empresa. El estrés es un elemento esencial del trabajo. Las empresas deberían aún más los sistemas de recompensa intrínsecos que no van orientados hacia la competencia pero que en sí mismos pueden dar mucha satisfacción.<sup>30</sup>

## **6. ESTRESORES COMUNES EN EL ÁMBITO LABORAL**

Los estresores son demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde (Quick, Nelson y Hurrell, 1997). Los estresores se dividen en dos grandes categorías en físicos y psicológicos.

### **6.1. ESTRESORES FÍSICOS/DE LA TAREA**

---

30 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 63-65)

En los primeros estudios sobre el estrés laboral, los psicólogos se enfocaron en los estresores físicos y sus efectos en la experiencia del estrés y en las predisposiciones subsecuentes. De acuerdo con muchos estudios experimentales y de campo, el ruido incontrolable es particularmente estresante y lleva a una disminución en el desempeño de la tarea y en la motivación (Cohen, Evans, Stokols y Krantz, 1986). A pesar de que podemos asociar el ruido con las fábricas donde operan muchas máquinas, los efectos de los estresores físicos no están limitados a los ambientes de producción.

En un estudio reciente en un escenario de oficina abierta, Evans y Johnson (2000) encontraron que la exposición al ruido de bajo nivel está asociado con niveles elevados de las hormonas del estrés y con la reducción en el desempeño. La importancia del aumento de los niveles hormonales es que los estresores pueden existir aun cuando el trabajador no se dé cuenta. Por ejemplo es común que los psicólogos industriales entrevisten a los trabajadores de piso ruidosos de una fábrica. Cuando son cuestionados, los trabajadores comúnmente reportan que sus ambientes no son ruidosos, a pesar del hecho de que en ocasiones tienen que gritar sus respuestas. De manera interesante, pasa lo mismo con los trabajadores de los casinos.

Las demandas de un determinado puesto también pueden contribuir a la experiencia del estrés y a las predisposiciones subsecuentes. Por ejemplo Hurrell (1985) estudió a miles de trabajadores postales y encontró que aquellos que trabajaban con máquinas experimentaban mayor estrés, ansiedad fatiga y tensión que aquellos cuyo ritmo de trabajo estaba determinado por ellos mismos. Actualmente los trabajadores postales deben preocuparse por un estresor adicional: la exposición a agentes de bioterrorismo como el ántrax que ocurrieron en octubre 2001.

## 6.2. ESTRESORES PSICOLÓGICOS

### **FALTA DE CONTROL/PREVISIÓN**

El control es uno de los grandes temas en la literatura en torno al estrés (Ganster y Murphy, 2000; Landy, Quick y Kasl, 1994). Variar los niveles de control personal y de previsión tiene efectos claros en el desempeño y en el estrés laboral (Rastergary y Landy, 1993; Spector, 1986). Como con cualquier estresor, la percepción de control o previsión del individuo determina su respuesta a la situación y tal percepción se ve afectada por las características del trabajo del trabajo y el ambiente laboral. La programación, los horarios flexibles mejoran los sentimientos de control sobre el horario personal, a pesar de que las horas promedio de entrada y de salida quizás difieran solo por unos minutos después de que se establece un horario flexible (Baltes, Briggs, Huff, Wright, Neuman, 1999). Los horarios flexibles también aumentan la percepción de control ayudando a los empleados a equilibrar el trabajo y los compromisos familiares (Ralston, 1989).

### **CONFLICTO INTERPERSONAL**

Las interacciones negativas o conflictos interpersonales con compañeros de trabajo, supervisores o clientes, puede ir desde discusiones acaloradas hasta incidentes sutiles de comportamiento poco amigable (Jex, 1998). Los conflictos interpersonales ocurren cuando los recursos en ele trabajo son escasos, cuando los empleados tienen intereses incompatibles o cuando los empleados sienten que no son tratados de manera justa. Los conflictos interpersonales pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto y tener consecuencias en la salud.

En un estudio con más de 15,000 empleados finlandeses, la relación entre el conflicto interpersonal en el trabajo y los problemas de salud

subsecuentes fue significativa; aun cuando también se tomaron en cuenta otros factores como la clase social, el estado civil, los conflictos con la pareja y el alto consumo de alcohol (Romanov, Appelberg, Honkasalo y Koskenvuo, 1996). Otras consecuencias negativas de los conflictos interpersonales en el trabajo pueden ir desde la depresión e insatisfacción laboral hasta la agresión, robos y sabotajes (Chen y Spector, 1992; Frone, 2000). Los conflictos interpersonales también pueden jugar un papel en la violencia en el escenario laboral (Jex, 1998).

## **ESTRESORES DEL ROL**

La ambigüedad de roles, los conflictos de roles y la carga excesiva de un rol se conocen en conjunto como estresores del rol. La noción básica detrás de los estresores del rol es que la mayoría de los puestos tienen tareas y responsabilidades múltiples o roles (Rizzo, House y Lirtzman, 1970), y que es más probable que un puesto sea particularmente estresante si estos roles están en conflictos o si no están claros. La ambigüedad de roles ocurre cuando los empleados carecen de conocimiento claro acerca de qué comportamiento es el esperado en su trabajo.

El conflicto de roles ocurre cuando las demandas de diferentes fuentes son incompatibles. Además de los conflictos entre distintas tareas o proyectos, el conflicto de roles también pueden presentarse entre las demandas organizacionales y los valores propios o entre las obligaciones con muchos compañeros de trabajo.

La sobrecarga del rol, es un estresor que ocurre cuando se espera que un individuo cumpla demasiados roles al mismo tiempo. La sobrecarga de roles puede ocasionar que las personas trabajen demasiado tiempo, incrementando su estrés y las predisposiciones subsecuentes.

## **CONFLICTO TRABAJO – FAMILIA**

Un tipo distinto de estresor es el conflicto trabajo-familia, que ocurre cuando los trabajadores experimentan conflicto entre roles que deben cumplir en el trabajo y en su vida personal, por tal razón esto se ha convertido en una fuente común del estrés laboral.

Los horarios de trabajo flexibles y las guarderías se están volviendo cada vez más importantes para las mujeres y hombres que trabajan en diferentes carreras. Por ejemplo, a pesar de que uno podría no pensar que las guarderías fueran importantes para los atletas profesionales, este servicio se brinda a los miembros de muchas asociaciones deportivas, incluyendo a los pilotos de autos profesionales (NASCAR) y a las asociaciones profesionales de golf de hombres y mujeres. Desafortunadamente, los padres con trabajos más comunes tienden a experimentar el conflicto trabajo-familia cuando carecen de un buen cuidado infantil.

## **ESFUERZO EMOCIONAL**

El interés por el papel de las emociones en el escenario laboral se incrementó con rapidez en la década pasada (Fisher y Ashkanasy, 2000). Es importante considerar las emociones dado que el estrés es, en primer lugar, una reacción emocional. El esfuerzo emocional es la regulación de las emociones para cumplir con las demandas del puesto o de la organización. El estudio del esfuerzo emocional se refiere al estrés de manejar las emociones cuando los puestos requieren que los trabajadores presenten sólo determinadas expresiones ante los clientes (Adelmann, 1995). Los trabajadores pueden regular sus emociones mediante una actuación superficial o profunda (Morris y Feldman, 1996). La actuación superficial consiste en manejar o fingir nuestras expresiones o emociones. La actuación profunda consiste en manejar los

sentimientos propios, incluyendo el tratar de sentir las emociones requeridas por el trabajo.

Hochschild (1983) estimó que por lo menos un tercio de los trabajadores en Estados Unidos realizan esfuerzo emocional, lo cual ha sido estudiado en diversas ocupaciones incluyendo oficiales de policía, meseros, cobradores, cajeros de bancos y sobrecargos.

El estrés y la incomodidad suelen ocurrir cuando las emociones requeridas difieren de las emociones reales del trabajador. El suprimir emociones o mostrar emociones falsas requiere de un esfuerzo cognoscitivo y fisiológico, que tiende a ser estresante a largo plazo.<sup>31</sup>

## **7. CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL ESTRÉS LABORAL**

El estrés laboral acarrea severas consecuencias al empleado y a la organización. Entre las consecuencias humanas del estrés están: ansiedad, depresión, angustia, irritabilidad, poca autoestima, resentimiento; entre las físicas se hallan trastornos gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, implican abuso de fármacos, alienación y reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés afecta también de manera negativa a la organización, al interferir en la cantidad y calidad de trabajo, aumentar el ausentismo y la rotación, y predisponer a quejas reclamos y huelgas.

---

31 Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (Cap. 15 / Pág. 556-560)

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas trabajan bien bajo pequeña presión y son más productivas en un esquema de consecución de metas. Otras buscan sin cesar más productividad o mejor trabajo. Un nivel modesto de estrés conduce a mayor creatividad cuando una consecución competitiva lleva a nuevas ideas y soluciones. Como regla general muchos empleados no se preocupan por una pequeña presión, si esta conduce a consecuencias o resultados positivos.<sup>32</sup>

Aunque todo el mundo vive con cierta cantidad de estrés, si es lo suficientemente grave y persiste durante cierto tiempo, puede ser dañino. De hecho el estrés puede ser tan destructivo para una persona como cualquier otro accidente, ya que ocasiona baja asistencia al trabajo, uso excesivo de alcohol u otras drogas, desempeño laboral pobre incluso un estado de salud deficiente. Existe una evidencia creciente de que el estrés grave y prolongado se relaciona con enfermedades que son causas importantes de muertes como las enfermedades cardiovasculares, depresión, alteraciones del sistema inmunológico, alcoholismo y drogadicción, además de los dolores de cabeza cotidianos, las contracturas de la espalda la sobrealimentación y otras afecciones molestas que el cuerpo desarrolla como respuesta.

El American Institute Of Stress (AIS) calcula que el estrés y los problemas que ocasionan cuestan a las empresas estadounidenses más de 30 mil millones de dólares anuales. Para ejemplificar más aun los problemas, según AIS, 78% de los estadounidenses describen sus empleos como estresantes. De 75 a 90% de las visitas al médico se deben a padecimientos relacionados con el estrés. El estrés ocupa el primer lugar de la lista de riesgos de la salud que se pueden modificar y que aumenta los costos de la atención médica por arriba de otros riesgos altos, como el consumo actual y pasado del

---

32 IDALBERTO CHIAVENATO "Gestión Del Talento Humano" (1ª Edición 2002) (Cap.15 pág. 394)

tabaco, la obesidad, la falta de ejercicio, los niveles altos de glucosa arterial, la depresión y la presión arterial elevada. De acuerdo con un estudio, los empleados que informan estar bajo tensión constante, sin mecanismo para manejarla, son responsables del 7.9% de los costos totales de atención médica. Los que siguen en la lista son los ex fumadores con un 5.6% y las personas obesas con un 4.1%.<sup>33</sup>

## **7.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES DEL ESTRÉS LABORAL**

Entre las consecuencias conductuales del estrés se encuentran el ausentismo, los accidentes, el abuso de alcohol y drogas, el desempeño laboral pobre y los comportamientos improductivos, incluyendo la violencia en el escenario laboral (Kahn y Boysiere, 1992). Nos enfocaremos en los efectos de los estresores en dos consecuencias de comportamiento particularmente importantes:

- El procesamiento de información, el cual afecta diversos resultados en el trabajo.
- El desempeño laboral, el cual incluye una medida global efectiva.

## **PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

La influencia del estrés en el procesamiento de información ha sido ampliamente investigada. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales para la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño de una variedad de tareas (Smith, 1990). Además, los individuos bajo estrés comúnmente tienen

---

<sup>33</sup> R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 374)

dificultades para enfocar su atención. El estrés lleva a reacciones prematuras ante los estímulos, al uso restringido de claves relevantes y al incremento de errores en tareas cognitivas (Svenson y Maule, 1993).

Dado que cada uno de nosotros posee recursos cognoscitivos limitados, las situaciones estresantes que restringen estos recursos deterioran nuestra capacidad para enfrentar las tareas. El estrés también se correlaciona con una menor creatividad y una pobre toma de decisiones, en particular bajo presión de tiempo (Rastegary y Landy, 1993; Shanteau y Dino, 1993).

## **DESEMPEÑO**

Hace casi un siglo, los psicólogos I-O han estado investigando la hipótesis de que la excitación y el desempeño tienen una relación "U" invertida, (figura VI/ anexo). La hipótesis es que mientras la excitación aumenta, el desempeño aumenta hasta cierto punto, luego este comienza a declinar. Por tanto, en comparación con una situación con excitación moderada, tanto los niveles bajos (aburrimiento), como los niveles altos (peligro extremo) dan como resultado un desempeño más pobre. De manera alternativa, una excitación moderada puede llevar a alta motivación, energía y atención; este resultado es consistente con el concepto de eustress (estrés positivo) de Selye.<sup>34</sup>

## **7.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS LABORAL**

### **BURNOUT**

El burnout es una de las consecuencias del estrés particularmente importante y muy investigado. Es un estado extremo de tensión resultado de una respuesta prolongada a estresores laborales crónicos que exceden los recursos de un individuo para afrontarlos (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El burnout fue observado por primera vez en "profesiones de cuidado": enfermería, trabajo social y enseñanza.

---

<sup>34</sup> Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (Cap. 15 / Pág. 561-562)

Los investigadores han identificado tres componentes del burnout: agotamiento emocional, sentimientos de despersonalización y sentimientos de bajo logro personal.

El agotamiento emocional ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo. Los individuos que sufren de sentimiento de despersonalización se han endurecido por el trabajo y tienden a tratar a sus clientes como objetos. Los individuos con sentimiento de bajo logro personal no pueden lidiar con los problemas de manera efectiva y no son capaces de entender o identificar los problemas de los demás. Se sienten débiles para impactar realmente en los problemas y por tanto no suelen implementar soluciones efectivas.

Las investigaciones sobre el burnout se han extendido a ocupaciones tales como administradores, controladores de tráfico aéreo y profesionales de la milicia (p.e., Demerouti, bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Usando muestras tanto en Estados Unidos como de Holanda delos efectos del burnout en las diferentes ocupaciones, los resultados arrojaron la siguiente información, los policías y guardias de seguridad en ambos países tienen niveles relativamente más altos de cinismo y sentimiento de ineffectividad, pero bajos niveles de agotamiento. En contraste los maestros tienen niveles más altos de agotamiento en ambos países, pero niveles promedio de cinismo y ineffectividad.

Han surgido algunos hallazgos claros acerca de quién experimenta el burnout (Maslach, 2001). Primero, el burnout es más alto entre empleados más jóvenes que comparado con empleados mayores, pueden sentirse abrumados por las demandas de su nuevo puesto. Como se mencionó el burnout se estudió

primero en profesiones de ayuda, las cuales están dominadas por las mujeres. Por tanto, la creencia entre los investigadores del burnout era que las mujeres padecían más burnout que los hombres. Sin embargo, esta suposición no ha sido confirmada, a pesar de que algunos estudios han encontrado que los hombres son ligeramente más altos en cinismo mientras que las mujeres son ligeramente más altas en agotamiento. Los individuos casados parecen ser menos propensos al burnout que los que no lo están, posiblemente debido al apoyo social que brinda la pareja. Además los individuos con características de personalidad como autoestima baja y patrón de comportamiento tipo A son más propensos al burnout (Semmer, 1996).

En suma, está claro que los ambientes de trabajo con demandas abrumadoras crónicas y con presiones de tiempo ponen a los empleados en alto riesgo de burnout. De manera que las intervenciones que intentan reducir el burnout deben estar enfocadas tanto al individuo como al trabajo. Una combinación de manejo del estrés, entrenamiento en habilidades y diseño del trabajo parece ser el camino más prometedor para prevenir o reducir el desarrollo del burnout (Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk, 2001). El futuro de la investigación y la práctica sobre el burnout se enfocará en varios aspectos. Primero, la mayoría de las investigaciones utilizan diseños transversales en los que las medidas de estresores y del burnout son recolectadas al mismo tiempo. La investigación futura deberá vincular al burnout con resultados objetivos sobre la salud y el trabajo utilizando diseños longitudinales. Segundo, los investigadores necesitan relacionar las tres dimensiones del burnout. La evidencia es poco clara en cuanto a si el agotamiento lleva a la despersonalización y al bajo logro personal o si funciona en dirección opuesta.<sup>35</sup>

## **DESGASTE LABORAL**

El desgaste aunque es raramente fatal, es una condición incapacitante en la que las personas pierden el sentido del propósito básico de su trabajo y la satisfacción que obtienen de éste. Aunque cierto grado de estrés es saludable, cuando la capacidad para manejarlo comienza a disminuir el desgaste puede estar a la vista. Las personas se desgastan cuando pierden interés en lo que hacen, cuando se termina la pasión por su trabajo y no desean levantarse de la cama por la mañana. Cuando las practicas de alivio de estrés no funcionan, ése es el momento de buscar ayuda profesional.

El precio del desgaste es alto, ya que ocasiona disminución de la productividad, una rotación más alta y en general un pésimo desempeño. Las personas se debilitan física y psicológicamente al tratar de combatirlo. Aunque algunos empleados tratan de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento pueden indicar insatisfacción. Comienzan a posponer todo o se van al extremo opuesto de encargarse de muchas tareas. Pierden cosas y se vuelven cada vez mas desorganizados. Las personas apacibles se pueden volver irritables y comportarse de manera cínica, desagradable, presuntuosa e incluso paranoica.

El desgaste se relaciona a menudo con una crisis de la edad madura o una crisis que se presenta a mitad de una carrera, pero puede ocurrir en diferentes momentos y a distintas personas. Cuando esto sucede, las personas pierden su motivación hacia el desempeño. El desgaste es el factor más común que conduce a tomar la decisión de dejar el trabajo temporalmente. El doctor Scott Stacy, director del programa clínico del Centro de Renovación Profesional, calcula que el ejecutivo promedio se acercara peligrosamente al desgaste dos o tres veces en su carrera. Las personas que trabajan en profesiones de apoyo, como maestros y consejeros, parecen ser susceptibles al desgaste debido a sus empleos, en tantos que otras son vulnerables debido a su educación,

expectativas o personalidades. El desgaste se relaciona frecuentemente con personas cuyos empleos requieren que trabaje de cerca con otras en condiciones llenas de estrés. Sin embargo cualquier empleado puede experimentar desgaste y nadie está exento.

La parte peligrosa del desgaste es que es contagioso. Una víctima del desgaste con un comportamiento muy cínico y pesimista puede transformar rápidamente a todo un grupo en empleados que sufren desgaste. Por lo tanto, resolver el problema con rapidez es muy importante. Una vez que se ha comenzado, es difícil detenerlo. De manera ideal, el desgaste se debe manejar antes de que ocurra. Para lograr esto los gerentes deben estar al tanto de las fuentes potenciales de estrés. Estas fuentes existen dentro y fuera de la organización.<sup>36</sup>

## **FATIGA LABORAL**

La fatiga laboral es un efecto del estrés resultante de la sobrecarga de trabajo. Sus síntomas corresponden perfectamente a la designación. El empleado se torna menos productivo, menos dinámico, y muestra menos interés en su trabajo. Se le ve fatigado mentalmente, apático, deprimido, irritable, aburrido; todo le parece mal en su trabajo incluidos sus compañeros; reacciona en forma negativa si le hacen alguna observación o recomendación.

El empleado ante la fatiga laboral adopta una actitud muy rígida ante sus tareas; sigue las normas y procedimientos ciega o compulsivamente, pues está demasiado fatigado y no puede ser flexible ni examinar otras soluciones del problema. El sujeto afectado también rehúye la compañía de otros en el trabajo

---

36 R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 375-376)

y fuera de él, volviéndose poco a poco un solitario. La evasión del trato con los demás le hace más difícil afrontar el estrés.

Los empleados más susceptibles a la fatiga laboral suelen ser los más dedicados y eficientes, los que trabajan horas extraordinarias o se quedan en su oficina hasta muy tarde y se llevan trabajo a casa. Son los más entregados, generalmente los que contribuyen de modo decisivo al éxito de la organización. Uno de los signos iniciales de la fatiga laboral es que el individuo empieza a trabajar con más ahínco, permaneciendo más horas en el puesto pero dando menor rendimiento a causa de su rigidez y agotamiento.

Los estudios señalan que probablemente sean personas inseguras, cuya vida está llena de insatisfacciones. Como no reciben reconocimiento ni muestras de estimulación fuera del trabajo, tratan de encontrarlos en él. Piensan que, si ponen mucho empeño y hacen aportaciones valiosas, serán estimados, reconocidos y premiados en la empresa. De ese modo se prueban así mismos que son valiosos y sienten la seguridad que tanto anhelan.<sup>37</sup>

## **CAPITULO III**

### **3. REDUCCIÓN, PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL**

#### **1. ENFOQUES INDIVIDUALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

Según Selye, es necesario aprender a reconocer en nosotros nuestras propias reacciones con respecto al estrés y, en consecuencia, tratar de organizar nuestra vida. Con este fin, parece ser que son principalmente nuestras actitudes las que determinan si vamos a percibir una experiencia como agradable o desagradable. La modificación de las actitudes es, por lo tanto, el primer paso para lograr un mejor control del estrés.

##### **1.1. ACTITUDES FRENTE A LA VIDA**

El individuo puede elegir la disminución temporal de su nivel de estrés con la ayuda de ciertas técnicas, aunque con frecuencia los beneficios de dicho paso tienen una duración muy corta. En caso de que se deseen resultados a más largo plazo, es necesario actuar a nivel de las actitudes y en ocasiones cambiar o adoptar ciertos principios de vida. Al igual que en los tratamientos para adelgazar, si una persona que desea perder peso no modifica sus hábitos alimenticios en general, siempre tendrá que volver a empezar. Sin embargo, para poder cambiar sus hábitos primero que nada es necesario conocerse bien.

## **CONOCERSE MEJOR**

Si nosotros conocemos nuestras fortalezas y debilidades, estaremos en mejores condiciones para conocer nuestro propio nivel de tolerancia al estrés. De esta manera podemos evitar determinadas situaciones y modificar otras para nuestro beneficio. También podemos hacer coincidir mejor nuestros recursos con las exigencias del trabajo.

## **PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL**

En medida en que conozcamos mejor nuestras fortalezas y nuestras debilidades, podremos seleccionar mejor las áreas de mejoramiento y, mientras más competentes y hábiles seamos podremos actuar mejor sobre nuestro entorno.

Todos estamos conscientes de la inquietud que podemos sentir cuando nos sentimos inseguros de resolver un problema que puede surgir repentinamente. Así, una simple descompostura de la tubería un sábado por la mañana, cuando los plomeros descansan, nos impide utilizar el agua de la llave hasta el lunes. El hecho de mejorar nuestra capacidad general frente a los problemas de la vida cotidiana nos puede permitir la reducción de nuestra dependencia con respecto a los demás, e incluso darles la impresión de serles necesarios.

Un programa de desarrollo personal nos puede permitir el actuar más sobre nuestro futuro y sobre nuestro entorno. Al establecer objetivos coherentes con nuestras capacidades evitamos el navegar al azar y nos convertimos en el artesano de nuestro destino y no en un observador pasivo del mismo.

## **SABER RECONOCER LAS FUENTES DEL ESTRÉS**

Algunas personas pueden reconocer la presencia del estrés al analizar la situación en la cual se encuentra. Otras se dan cuenta de su presencia a través de manifestaciones como la fatiga, los dolores de cabeza y el insomnio. Para poder controlar mejor el estrés, es necesario, primero que nada, aprender a reconocer su presencia y por consiguiente ser sensible a uno mismo y al entorno.

## **INCREMENTAR SU RESISTENCIA FÍSICA**

Un sueño reparador y hábitos de vida sana permiten aumentar el nivel de resistencia al estrés. El ejercicio físico regular puede ayudar en ese sentido y, cada vez con mayor frecuencia, las empresas prevén gimnasios para adquirir condición física y horarios para un dicho fin.

### **1.2. ACTITUDES O HÁBITOS DE TRABAJO**

El hecho de desarrollar demasiados hábitos inmutables ocasiona el aburrimiento y lleva a una vida rutinaria poco flexible. Si llegamos a mantener cierta flexibilidad, estaremos mejor capacitados para enfrentar situaciones imprevistas, las descargas de adrenalina serán menos significativas y estaremos más sanos.

Burke da algunos medios de adaptación al estrés relacionados con el trabajo y algunas sugerencias basados en sus investigaciones:

1. Cambiar de estrategia cuando se combate un problema o se acomete una tarea. La mejor manera de realizar una tarea para una persona no

necesariamente es la mejor para otra. Además, todas las tareas no siguen una secuencia constante, y no siempre es necesario empezar por el principio.

2. Hacer una pausa. Esta permite alejarse un instante del problema y regresar a él con una mejor disposición.
  
3. Trabajar durante más tiempo. Algunas personas no pueden trabajar con mucha intensidad y prefieren escalonar su trabajo durante un periodo de tiempo más largo. Al respecto, encontramos en una empresa a un experto en precios de costo que experimentaba ese problema. Para dialogar de manera eficaz con sus subalternos, debía invertir mucho tiempo y el aspecto técnico de su trabajo sufría las consecuencias. En ese caso preciso, era preferible que la vida profesional de dicha persona se tomara un poco de tiempo de su vida privada.
  
4. Determinar con firmeza las fronteras de la vida profesional y de la vida privada. No obstante lo mencionado anteriormente, la carga de trabajo de un individuo se debe realizar dentro de los horarios regulares. De otra manera, existe una laguna en la planificación o en la asignación de las cargas de trabajo.
  
5. Cambiar a otra actividad de trabajo. Con frecuencia las tareas de un individuo son múltiples, lo que le permite alternar las actividades.

6. Dialogar con sus colegas. El diálogo puede tener un carácter amistoso o profesional y se puede dar con mayor facilidad si la tarea no exige una atención permanente.

Un estudio de las relaciones entre el uso de algunas técnicas de control de estrés y el porcentaje de incidencia de los síntomas del estrés, revela que las cinco mejores técnicas de ajuste a las tensiones en el trabajo se presentan en el siguiente orden:

1. Forjarse una resistencia por medio de un sueño regular, del ejercicio y de los buenos hábitos de vida.
2. Hacer una división entre la vida en el trabajo y fuera del mismo.
3. Dedicarse a hacer ejercicios físicos.
4. Discutir con sus colegas de trabajo.
5. Alejarse físicamente de la situación.

Algunas de estas técnicas se parecen a las que acabamos de mencionar. Otro estudio realizado por Kiev y Kohn, con 2,659 ejecutivos, les permitió confirmar que el 90% de los ejecutivos superiores y el 86% de los ejecutivos intermedios delegan una parte de su trabajo como medio para combatir el estrés. Además, el 85% de todos los ejecutivos entrevistados admitieron que primero analizaban la situación de estrés y posteriormente decidían qué elementos eran dignos de preocupación y cuáles no. Por último, el 80% de los entrevistados admitieron que se fijaban objetivos cotidianos y luego establecían prioridades. De esta manera se aseguraban de que los objetivos importantes se cumplieran al principio de la jornada de trabajo. <sup>38</sup>

---

38 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.7/ Pág. 147-150)

### **1.3. TÉCNICAS DE CONTROL DEL ESTRÉS**

Algunos estudios demuestran que las técnicas de control del estrés conducen a resultados favorables que pueden ser medidos. Las personas pueden utilizar varias técnicas específicas para manejar el estrés, estos métodos pueden ser:

#### **EL RELAJAMIENTO**

El estado de conciencia modificado provocado por los distintos métodos de relajamiento forma parte de la cultura de muchos pueblos desde hace siglos. El relajamiento provoca una reacción fisiológica que lleva a una baja de las funciones metabólicas, como son la respiración y los latidos cardiacos. Una baja tal del metabolismo lleva a un estado de hipometabolismo, un periodo de relajamiento en la que hay una reducción del uso de los recursos del organismo. La disminución en el consumo de oxígeno, que provoca el relajamiento lleva posteriormente a una disminución de los latidos cardiacos y a un incremento en la emisión de las ondas alfa (ondas lentas), las cuales son propicias para la tranquilidad.

Según Peters y Benson para que el clima sea propicio para el relajamiento, el entorno debe ser tranquilo y la posición cómoda. El sujeto debe repetir un estímulo mental y mantener una actitud pasiva. Peters y Benson sugieren que se sigan las siguientes instrucciones para producir una respuesta de relajamiento:

1. Sentarse en una posición cómoda
2. Cerrar los ojos
3. Relajar todos los músculos

4. Respira por la nariz profundamente pronunciando mentalmente la cifra uno, tanto al inspirar como al expirar. Hacerlo durante 10 o 20 minutos.
5. Cuando termine permanezca así unos minutos antes de abrir los ojos.

## **CAPACITACIÓN AUTÓGENA**

La capacitación autógena puntualizada por Schultz es una técnica de relajamiento que se asemeja al yoga. La capacitación autógena se desarrolla a partir de la producción mental de una imagen para contribuir finalmente a regularizar las funciones respiratorias, musculares, nerviosas y cardiovasculares del sujeto.

El principio del método de capacitación autógena es inducir, por medio de ejercicios fisiológicos y racionales determinados, una desconexión general del organismo el cual, análogamente a los antiguos trabajos de la hipnosis, permite todas las realizaciones propias de los estados auténticamente sugestivos.

La desconexión y la vasodilatación normalmente van acompañados de una sensación de pesadez y calor.

En el momento en el que el sujeto se entrega a la capacitación autógena, es importante que tenga una actitud corporal apropiada de tal modo que favorezca el estado pasivo. La posición habitual recomendada es la posición sentada sobre una silla o un sillón. En seguida el sujeto cierra los ojos y repite mentalmente las siguientes frases:

1. Estoy tranquilo
2. Mis brazos y mis piernas están pesados
3. Mi brazo izquierdo (o derecho) está caliente
4. Mi corazón está tranquilo y es fuerte
5. Respiro calmadamente
6. Mi plexo solar está caliente
7. Mi frente está fresca
8. Doblar los brazos y las piernas, respirar profundamente y abrir los ojos.

La capacitación autógena tiene como consecuencia una mayor toma de conciencia del cuerpo y un dominio de sus funciones.

## **LA MEDITACIÓN TRANSCENDENTAL**

Los efectos fisiológicos y psicológicos que acompañan a la meditación trascendental parece ser que son opuestos a los efectos de una situación de estrés. En efecto, una pausa de meditación trascendental produce una baja de la respiración y de los latidos cardiacos, junto con una estabilización de la presión sanguínea. Uno de los objetivos de la meditación es llegar a dominar la atención sobre los estímulos del entorno de tal forma que lleguen al campo de la conciencia de una manera pura y lo menos deformada posible.

Algunos estudios demuestran que la práctica de la meditación trascendental puede tener efectos benéficos en el individuo. Así, Schwartz comprueba que hay una disminución de los trastornos psicósomáticos como los dolores de cabeza y los insomnios en quienes practican la meditación trascendental. Después de una revisión de la bibliografía, Kuna llegó a la conclusión de que la meditación trascendental es un método eficaz que permite

combatir el estrés y que tiene un efecto positivo sobre el desempeño en el trabajo y el nivel de atención. La práctica de la meditación trascendental es fácil y se puede llevar a cabo dos veces al día durante 15 o 20 minutos cada vez:

1. Acostarse cómodamente boca arriba
2. Colocar los brazos de manera natural a lo largo del cuerpo
3. Cerrar los ojos
4. Tomar conciencia de la respiración imaginando mentalmente el llenado de los pulmones en el momento de la inspiración y el vaciado de los mismos en el momento de la expiración. Otra manera es tratar de sentir el paso del aire por los orificios de la nariz en el momento de la expiración y la inspiración del aire.
5. Pronunciar mentalmente la palabra mantra de manera que la conciencia no se distraiga con otros estímulos.<sup>39</sup>

## **HIPNOSIS**

Es un estado alterado de la conciencia inducido artificialmente y que se caracteriza por la receptividad aumentada a las sugerencias. Por lo tanto, una persona que está en un estado hipnótico responde a la sugestión del hipnotizador para relajarse. La hipnosis puede ayudar a muchas personas a manejar la tensión. La tranquilidad que se logra con la desaparición de las ansiedades y los temores puede restaurar la confianza de una persona. Un beneficio importante de la hipnoterapia es que la paz mental continúa después de que la persona se despierta de un estado hipnótico. Esta tranquilidad sigue

---

39 Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestrés Y Creatividad" (Cap.7/ Pág. 151-154)

aumentando, sobre todo cuando la persona ha sido capacitada en auto hipnosis.<sup>40</sup>

## **BIORRETROALIMENTACIÓN**

La biorretroalimentación es un método que se utiliza para controlar los procesos involuntarios del cuerpo, como la presión arterial o la frecuencia cardiaca. Esta técnica es muy utilizada para controlar el estrés y consiste en una medición electrónica de los procesos orgánicos, estas mediciones se transforman en señales (una luz o tono intermitentes) que suministran informes sobre como están cumpliéndose esos procesos. Con la retroalimentación aprendemos a controlar los estados internos.

Hay individuos que no solo aprenden a regular la frecuencia cardiaca, sino además la tensión muscular, la temperatura corporal, las ondas cerebrales, los ácidos estomacales, 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 con él.

## **MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA**

Este método, hace a los de personalidad tipo A menos vulnerables al estrés. Muchos de los rasgos que la caracterizan pueden cambiarse por medio del método; por ejemplo, la intensidad de los impulsos, los plazos demasiados cortos que se imponen ellos mismos, la hiperactividad.

---

40 R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 379)

El individuo aprende a relajarse 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 del tipo A trabajan más despacio y que su presión arterial disminuye considerablemente.

Entre las técnicas menos formales se encuentran las siguientes: crear redes más fuertes de apoyo social fuera del trabajo, ampliar los intereses al mundo exterior, tomar siempre las vacaciones, dejar el trabajo que produzca estrés y buscar un empleo más tranquilo. Son soluciones que dicta el sentido común y muchos los adoptan. Aunque no son técnicas psicológicas, no por eso dejan de ser eficaces.<sup>41</sup>

## **2. ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

### **2.1. MÉTODOS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

#### **CONTROL DEL CLIMA EMOCIONAL**

Por ser el cambio uno de los estresores de las empresas modernas, 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 participar en todas las decisiones referentes a la modificación del trabajo y a la estructura de la organización. Esa participación les ayuda a aceptar el cambio y adaptarse a él,

---

41 D.P. Schultz "Psicología Industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 411)

ya que favorece el desahogo del enojo y la tensión que les provoca los nuevos sistemas.

## **APOYO SOCIAL**

El apoyo social 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.

## **REDEFINICIÓN DE LOS PAPELES DE LOS EMPLEADOS**

Con objeto de atenuar en lo posible la tensión provocada por la ambigüedad de papeles, los gerentes han de indicar a sus subordinados lo que esperan de ellos y las tareas y responsabilidades que han de cumplir. Aminoran el conflicto si se cercioran de que ningunas de las exigencias del trabajo se oponga a las restantes y si no les piden realizar actos que van contra sus convicciones.

## **ELIMINACIÓN DEL EXCESO Y LA INSUFICIENCIA DE TRABAJO**

La eliminación del exceso y la insuficiencia del trabajo se logran si se realizan una buena selección y adiestramiento, si se toman decisiones justas acerca de los ascensos y si el trabajo se distribuye en forma equitativa. La gerencia se asegurará de que las exigencias del trabajo no superen las capacidades del personal. En caso contrario (es decir, si hay demasiado o muy poco trabajo), sobrevendrán las tensiones.

## **TRATAMIENTO PARA LOS EMPLEADOS QUE SUFREN ESTRÉS**

Cada día aumenta el número de empresas que reconocen los nocivos efectos del estrés sobre la salud y sobre la 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 el ejercicio físico. Conforme a los datos de la investigación, con un ejercicio adecuado se alivia la tensión.<sup>42</sup>

### **3. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL AMBIENTE LABORAL**

En el año 1990 el estrés se situó por primera vez como uno de los 10 mayores riesgos de salud ocupacional en Estados Unidos. Como resultado, las preocupaciones acerca del estrés en el trabajo se volvieron mucho más prominentes en las discusiones públicas y gubernamentales de salud (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990). Esta preocupación llevó al desarrollo del campo de la psicología de la salud en el trabajo, que implica la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y para proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Los psicólogos de la salud en el trabajo dividen a la reducción y manejo del estrés en tres categorías principales: intervenciones primarias, intervenciones secundarias y terciarias (Cooper, 2001; Quick, 1997). (Figura / anexos)

---

42 D.P. Schultz "psicología industrial" ( 3<sup>RA</sup> Edición 1999) (Cap. 13/ pág. 410)

### 3.1. **ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PRIMARIA**

Las estrategias de intervención primaria tienen que ver con la modificación o eliminación de estresores en el escenario laboral y por eso se dice que están: "dirigidas al estresor" (Cooper y Cartwright, 2001). Las intervenciones primarias son las aproximaciones más proactivas y preventivas al manejo del estrés (Cooper, 2001). Muchas estrategias de intervención primaria dan a los trabajadores mayor control sobre su puesto y ambiente de trabajo, lo que disminuye directamente los estresores y aumenta la insatisfacción y el bienestar de los empleados.

Las aproximaciones de prevención primaria incluyen el rediseño de la tarea o del ambiente de trabajo, la motivación para la administración participativa, el desarrollo de descripciones del rol más claras y la modificación o cambio de los patrones de pensamiento tipo A. otra estrategia de prevención primaria involucra proporcionar horarios de trabajo flexibles, los cuales pueden verse en las tendencias actuales como semanas laborales más cortas, tiempo flexible y puestos compartidos. A continuación se presentan las aproximaciones de prevención primaria utilizadas en las organizaciones:

#### **DISEÑO DEL TRABAJO Y DE LA TAREA**

Los trabajos y los puestos pueden ser diseñados o rediseñados para reducir estresores como el ruido, las interrupciones, la presión del tiempo, la ambigüedad del rol y el número de horas de trabajo (Sparks, Cooper, Fried y Shirom, 1997). Así mismo, los puestos pueden ser rediseñados para aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones y aumentar la autonomía en el trabajo.

Décadas atrás, los propietarios de restaurantes decidieron reducir el estrés de los cocineros solicitando a los meseros que pusieran las órdenes en un pequeño panel giratorio. Así, los cocineros podrían girarlos, ver que ordenes estaban pendientes y decidir cuales atender primero. Este principio se extendió a la producción de autos Saab y Volvo.

Las carrocerías de los automóviles circulaban alrededor de los equipos de trabajo en una pista oval y los equipos decidían cuando sacar una de ellas de la pista a la estación de trabajo para las operaciones de ensamble y pintura. Otro ejemplo de rediseño de trabajo es el proceso común de "fila" que se encuentran en muchos centros de servicios. Los clientes se forman y esperan su turno y no se les permite acercarse al escritorio de servicio hasta que su número salga en la pantalla o uno de los agentes muestre su disponibilidad en pantalla. Este proceso aumenta el control de los agentes de servicio sobre la rapidez con la que atienden a los clientes y por tanto reduce el estrés de los agentes.

Estos cambios pueden ayudar a los trabajadores a sentir que su trabajo tiene significado y que tienen control sobre los resultados laborales. Esto lleva a mayor motivación y mayor satisfacción, así como a menor estrés en el trabajo (Hackman y Oldham, 1980).

Un estudio de Jackson (1993) proporciona un buen ejemplo del beneficio de la toma de decisiones participativa. Jackson encontró que los empleados de enfermería y administrativos que participaron en la toma de decisiones en las juntas de personal tuvieron mayor percepción de control y redujeron el conflicto y la ambigüedad del rol.

Con la reducción de los estresores gracias a este cambio relativamente simple en la forma en la que las juntas se llevan a cabo, los empleados tuvieron mayor satisfacción laboral y menos tensión emocional en el trabajo, lo que a lo largo del tiempo llevó a menor ausentismo y menos intenciones de abandonar el trabajo.

## **REESTRUCTURACIÓN COGNOSCITIVA**

Las intervenciones de reestructuración cognoscitiva se dirigen a modificar la percepción y los procesos de pensamientos que llevan al estrés. Estas modalidades reducen el estrés cambiando la percepción del individuo sobre el ambiente de trabajo o de sus propias capacidades para enfrentar las demandas de este ambiente. Los enfoques de la reestructuración cognoscitiva animan a los individuos a cambiar los pensamientos negativos por unos más positivos (Quick, 1997). Por ejemplo, un trabajador que piensa "no puedo manejar esta carga de trabajo tan pesada", podría ser motivado a pensar: "Esta carga de trabajo es un reto que puedo manejar si la divido en partes manejables", o "No seré considerado un fracaso total si trabajo muy duro para terminar esta tarea hoy".

### **3.2. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN SECUNDARIA**

Las estrategias de prevención secundaria involucran la modificación de respuestas a demandas o estresores inevitables; por eso se dice que están "dirigidas a las respuestas". Debido a que la intervención secundaria evalúa la experiencia de estrés más que al estrés a los estresores, su papel es comúnmente el de controlar daños. Así, esta intervención se describe como la aproximación "curita" (Cooper y Cartwright, 2001). Los enfoques de prevención secundaria están alineados con estrategias de afrontamiento enfocadas a la emoción, las cuales buscan reducir la respuesta emocional al estresor y pueden incluir la evitación, minimización y alejamiento del estresor (Lazarus, 2000).

Las estrategias de prevención secundaria que no requieren de capacitación especial (pero que pueden ser motivadas de manera formal mediante un programa) incluyen lecciones del estilo de vida como entrenamiento físico, comer sano y controlar el peso, así como la reducción en el consumo de tabaco y cafeína. Los programas de capacitación de habilidades como la negociación y la solución de conflictos son otra forma de intervención secundaria. Además, los métodos de secundarios del manejo del estrés incluyen técnicas de relajación, biorrealimentación y proporcionar y promover el apoyo social en el trabajo. Muchas modalidades utilizan los métodos anteriormente mencionados.

## **CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS**

Los programas que incluyen el manejo del estrés son muy populares entre los empleadores y los empleados. Cooper y Cartwright (2001) notaron que la demanda continua de programas para el manejo del estrés y el incremento en los niveles de estrés reportado en la literatura indican la aceptación por parte de las organizaciones de que el estrés es una característica inherente y perdurable en el ambiente de trabajo.

Los programas de capacitación para el manejo del estrés son útiles para ayudar a los empleados a enfrentar esos estresores que son difíciles de eliminar o cambiar. Con frecuencia incluyen una variedad de técnicas de prevención secundaria y pueden incluso contar con algunas técnicas primarias.

## **TÉCNICAS DE RELAJACIÓN Y BIORREALIMENTACIÓN**

Las técnicas de relajación incluyen la relajación muscular progresiva y ejercicios de respiración profunda. La relajación muscular progresiva implica

contraer un grupo de músculos a la vez durante 5 o 7 segundos, empezando por la parte superior del cuerpo, permitiendo que estos se relajen.

Los individuos pueden trabajar en cada grupo de músculos ayudando de esta manera a relajar progresivamente todo el cuerpo. Estas técnicas de relajación son efectivas para reducir la excitación y la ansiedad (Murphy, 1996). La biorrealimentación es una técnica para el manejo del estrés que implican enseñar a las personas a controlar ciertas funciones corporales como el ritmo cardíaco, la presión arterial e incluso la temperatura corporal, respondiendo a la realimentación que da un instrumento electrónico (Quick, 1997).

Un dispositivo de biorrealimentación sencillo y económico es un "biopunto" que monitorea los niveles de estrés llevando a cambios medibles en el cuerpo y que su monitoreo puede reducir la ansiedad y la excitación.

## **APOYO SOCIAL**

El apoyo social es la comodidad, asistencia o información que un individuo recibe por medio de los contactos formales o informales con individuos o grupos. El apoyo social ha sido investigado ampliamente como una forma de reducir el estrés y la tensión en el trabajo. House (1981) identificó cuatro clases diferentes de apoyo social:

1. Apoyo Instrumental: ayuda directa, comúnmente de naturaleza práctica; por ejemplo, un amigo anima a tranquilizarse sugiriéndole caminar juntos a la hora de comida.

2. Apoyo Emocional: interés en, entendimiento de, cuidar a y simpatía con las dificultades de una persona; este tipo de apoyo comúnmente lo proporciona un terapeuta o un miembro de la familia.
3. Apoyo Informativo: información que ayuda a una persona a resolver un problema; este tipo de apoyo lo proporciona un profesional del cuidado de la salud. Además, un número creciente de sitios web ofrecen esta información.
4. Apoyo para Autovaloración: realimentación acerca del funcionamiento de una persona que favorece su autoestima; comúnmente viene de un amigo cercano, un terapeuta, miembros de la familia u otros miembros de un grupo de apoyo.

Los investigadores han puesto considerable atención a la posibilidad de que el apoyo social modere o reduzca los problemas de salud protegiendo a los individuos de los efectos negativos de los estresores en el trabajo. El estudio de esos efectos se conoce como la hipótesis del moderador o amortiguador dado que busca determinar si los efectos negativos de los estresores laborales pueden ser moderados o amortiguados por el apoyo social (Cohen y Wills, 1985).

### **3.3. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN TERCIARIA**

Las estrategias de prevención terciaria están “dirigidas al síntoma”, es decir, a sanar los efectos negativos de los estresores. Las intervenciones terciarias incluyen programas de asistencia para los empleados y el uso de servicios de cuidado médico, psicoterapia individual y asesoría de carrera (Quick, 1997).

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

Los programas de asistencia al empleado pueden ser proporcionados por el dpto. de recursos humanos de la organización o por consultores externos. Si una organización desea tener un programa de asistencia exitoso, la administración debe de expresar su apoyo, educar a sus empleados, proporcionar la capacitación necesaria para su uso y hacerlos accesibles a los empleados (Milne, Blum y Roman, 1994).

Las organizaciones deben asegurarse de que la confidencialidad se mantenga y de que el uso del programa de apoyo no atente contra la seguridad o el avance en el trabajo. Estas sugerencias son particularmente importantes ya que un clima de trabajo poco sano y la falta de confianza en los programas evitan que los empleados busquen ayuda para problemas de alcohol y drogas.

Cooper y Saderi (1991) encontraron mejoras en la salud mental y la autoestima de los empleados que participan en los programas. Además, Cooper y Cartwright (1994) encontraron que dichos programas pueden ser benéficos para las organizaciones en términos de reducción del ausentismo, accidentes y gastos de salud.<sup>43</sup>

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL**

#### **1. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL**

Por medio de un riguroso análisis basado en la observación y en las encuestas realizadas, hemos determinados las fuentes principales de estrés laboral en la organización bajo estudio, que en este caso es Claro Codetel, una empresa de telecomunicaciones; la primera del país y líder en el mercado nacional, que se dedica tanto a las ventas como a brindar servicio personalizado a sus clientes. Los resultados obtenidos, en la investigación realizada fueron los siguientes:

En lo concerniente a las principales fuentes de estrés en la vida personal de los empleados encuestados, en su mayoría coincidieron, en que los problemas económicos, laborales y familiares representan las principales fuentes de estrés a que se atienden. (Véase figura IX\*1/ Anexos). Los hombres y las mujeres obtuvieron porcentajes relativamente semejantes en cada uno de los puntos antes mencionados.

Con relación a las fuentes de estrés en el ámbito laboral, los resultados señalan que las principales fuentes de estrés son los cambios relacionados con la tarea, sobrecarga de trabajo, la flexibilidad de los superiores y el sistema de recompensa. Las mujeres, según los resultados obtuvieron un porcentaje mayor en relación al cambio y la flexibilidad de los superiores en su área laboral. Mientras que los hombres obtuvieron mayor porcentaje con relación a la sobrecarga de trabajo y el sistema de recompensa utilizado por la organización. (Véase figura IX\*3/ Anexos).

## **2. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL**

Todas las organizaciones sin importar el tipo, se ven afectada de una manera u otra por estrés, en el caso de la organización bajo estudio los resultados fueron los siguientes:

El desarrollo personal de los empleados se ve afectado por el estrés, según los resultados obtenidos, tanto en los hombres como en las mujeres en proporción semejante; en la motivación, deseos y aspiraciones, administración del tiempo y en sus hábitos. Pero los hombres también tuvieron un porcentaje alto en lo concerniente a las relaciones sociales. (Véase figura IX\*5/ Anexos).

En lo referente al desarrollo profesional de los empleados, el estrés ha afectado el logro de las metas propuestas, su formación académica, sus niveles de desempeño o productividad, sus oportunidades de promoción, así como creatividad en la actividad laboral. (Véase figura IX\*6/ Anexos).

La organización se ve afectada directamente, cuando el estrés laboral se apodera de su personal, tanto a nivel productivo como a nivel de la calidad en sus servicios.

### **3. SÍNTOMAS COMUNES EN EL INDIVIDUO AFECTADO POR EL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL**

Todo individuo afectado por el estrés laboral presenta múltiples síntomas que no le permiten llevar una vida plena y satisfactoria. En la organización bajo estudio los síntomas más comunes o más experimentados fueron los siguientes:

- Dolores de cabeza
- Preocupación
- Fatiga
- Ansiedad
- Cansancio
- Poca concentración

Específicamente en las mujeres la ansiedad, la preocupación y los dolores de cabeza ocupan los primeros lugares; mientras que en los hombres observamos la poca concentración, la fatiga y la ansiedad.

Todos estos síntomas no permiten que el individuo se desenvuelva de una manera eficaz, mas bien lo vuelve menos productivo y con un desempeño bajo relacionado con los estándares establecidos por la organización.

#### **4. LAS TÉCNICAS RECOMENDADAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.**

##### A nivel individual

- Conocer nuestro propio nivel de tolerancia al estrés y evitar las situaciones que lo provocan o aprender a lidiar con ellas.
- Realizarnos un programa de desarrollo personal, lo cual nos puede permitir el actuar más sobre nuestro futuro y sobre nuestro entorno. Al establecer objetivos coherentes con nuestras capacidades evitamos el navegar al azar y nos convertimos en el artesano de nuestro destino y no en un observador pasivo del mismo.
- Forjarse una resistencia por medio de un sueño regular, del ejercicio y de los buenos hábitos de vida.
- Hacer una división entre la vida en el trabajo y fuera del mismo, ya que en muchas ocasiones, y según los resultados de esta investigación la vida personal de los trabajadores se ve afectada por los problemas que se les presenta en el ámbito laboral.

- Otras técnicas muy populares para contrarrestar los efectos del estrés son el relajamiento, la capacitación autógena, la biorretroalimentación, la meditación, la hipnosis y la modificación de la conducta.

#### A nivel organizacional

- Control del clima emocional, por ser el cambio uno de los estresores de las empresas modernas, ésta debe ofrecer suficiente apoyo para facilitar a su personal la adaptación al cambio.
- La redefinición de los papeles de los empleados, con objeto de atenuar en lo posible la tensión provocada por la ambigüedad de papeles, los gerentes han de indicar a sus subordinados lo que esperan de ellos y las tareas y responsabilidades que han de cumplir.
- La eliminación del exceso y la insuficiencia del trabajo se logran si se realizan una buena selección y adiestramiento, si se toman decisiones justas acerca de los ascensos y si el trabajo se distribuye en forma equitativa.
- Aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones y aumentar la autonomía en el trabajo.
- Impartición de programas de orientación que les enseñen a los trabajadores, las técnicas de control del estrés y proporcionar las instalaciones necesarias para el ejercicio físico de los mismos.

## **5. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS PARA LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.**

### JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Todos en alguna etapa de nuestra vida debemos enfrentarnos al estrés, afectándonos de una manera muy negativa en nuestro desenvolvimiento tanto a nivel personal como laboral, por esta razón es necesario que principalmente las organizaciones tomen conciencia sobre lo perjudicial que es el estrés para sus empleados, para ellas mismas y para la sociedad. La elaboración de un programa para prevenir y contrarrestar el estrés es muy importante hoy día para las empresas.

### OBJETIVOS

#### Generales

- Disminuir el estrés laboral en la organización, y de esta manera contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, así como al mejoramiento del clima organizacional.
- Mejorar la calidad de la vida laboral y además proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

#### Específicos

- Orientar a los empleados sobre como prevenir y controlar el estrés laboral, propiciando una actitud de naturalidad y adaptación ante situaciones estresantes.

- Dotar a los empleados de centros de relajación, acondicionamiento físico y entretenimiento.

### LIMITACIONES DEL PROGRAMA

El programa será aplicado al área de servicio al cliente de la organización, las actividades a realizar serán las siguientes:

- Sesiones de asesoramiento individuales y grupales (duración 2 meses)
- Actividades recreativas y deportivas (duración 2 meses)

El programa será aplicado durante 4 meses, iniciando en el mes de julio. Aplicado a un promedio de 90 personas

### ORGANIZACIÓN

Las personas se seleccionaran por medio de un cuestionario para medir el grado de estrés, la cual le va a llegar a su mail personal de la empresa y las que mayor grado presenten serán las mas idóneas. Esta actividad la realizara el Dpto. de recursos humanos con la colaboración de los supervisores directos de los empleados.

La sesión de asesoramiento individual será realizada en el Dpto. de recursos humanos, por un psicólogo/a industrial, las sesiones grupales también serán realizadas por un psicólogo industrial con la excepción de que serán efectuadas en los salones multiusos de la empresa. Se utilizarán materiales y métodos audiovisuales.

En lo concerniente a las actividades recreativas y deportivas estas serán realizadas en las instalaciones del club de la organización, siendo estas primeramente remodeladas, de acuerdo a las expectativas que queremos lograr con la implementación del programa. Estas actividades serán llevadas a cabo por

profesionales del área de educación física, previamente contratados por la organización.

### FINANCIAMIENTO

El plan de obtención de fondos será cubierto en un 60 % por la organización y un 40% por deducciones realizadas a los empleados de su nómina, dicha deducción representara el 1% de su sueldo.

### EVALUACIÓN

Al final del programa se evaluarán los resultados basándose en el rendimiento y productividad del empleado, así como la observación directa del supervisor ante situaciones estresantes y también se tomará en cuenta en el mejoramiento del clima organizacional.

## **CONCLUSIÓN**

El estrés laboral es un trastorno que todos debemos enfrentar en algún momento de nuestra vida y es necesario que cada uno tengamos conocimiento de lo grave que es y de cómo podemos contrarrestarlo. El estrés laboral no es más que una reacción que tiene el trabajador ante exigencias y presiones laborales.

Sus principales fuentes derivadas del ámbito laboral son complejidad de la tarea, autonomía relacionada con la tarea, sobrecarga de trabajo, la carga insuficiente de trabajo, el cambio, el progreso profesional, la evaluación de rendimiento, el papel o rol del empleado, participación en las decisiones, estructura de la organización, variables de profesión y política y sistema de recompensas.

Las consecuencias más notables del estrés laboral son problemas psicossomáticos, emocionales y conductuales; afectando al individuo en su rendimiento, productividad y calidad de trabajo y también afectando su vida social y familiar.

La organización también se ve muy afectada, ya que le genera costos y aumenta el ausentismo y la falta de lealtad de los empleados. Es de gran importancia contar con información sobre el estrés laboral, ya que permitiría a las organizaciones implementar programas y técnicas de prevención y manejo, así como ayudaría a los individuos a enfrentar las situaciones estresantes de su vida y de esta manera desarrollarse mejor como un ente social.

En la organización bajo análisis (Claro Codetel) determinamos que las principales fuentes de estrés laboral son los cambios relacionados con la tarea, sobrecarga de trabajo, la flexibilidad de los superiores y el sistema de recompensa. En lo concerniente a las consecuencias, el personal estudiado presenta los siguientes síntomas: dolores de cabeza, preocupación, fatiga, ansiedad, cansancio y poca

concentración; además también el estrés laboral a afectado su desarrollo profesional y personal en algunos aspectos. Es de gran importancia contar con información sobre el estrés laboral, ya que permitiría a las organizaciones implementar programas y técnicas de prevención y manejo, así como ayudaría a los individuos a enfrentar las situaciones estresantes de su vida y de esta manera desarrollarse mejor como un ente social.

# **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES INDIVIDUALES**

### **ÁMBITO PERSONAL**

Hemos analizado una interesante página de la Texas Woman's University con el título: 52 Proven Stress Reducers (52 formas probadas de reducir el estrés). Creemos que puede ser realmente útil para reducir el estrés de profesionales en el trabajo en CLARO CODETEL, como en todas las empresas en sentido general. Son consejos para la vida en general, pero que a buen seguro repercutirán en un mayor relax y productividad en el trabajo.

Escogimos algunas de ellas y son las siguientes:

1. Anotar las cosas que hay que hacer durante el día
2. No aplaces cosas pendientes
3. Planifica con anticipación
4. Llegar con antelación a los sitios.
5. Relajar los planes y las obligaciones contraídas con uno mismo
6. Simplificar
7. Dormir suficientes horas
8. Visualizar los eventos y actuaciones importantes.
9. Cambiar de actividad
10. Hablar de los temas que te preocupan

11. Elige tu entorno favorable y positivo
12. Aprende a vivir cada día
13. Mejorar tu aspecto
14. Sé flexible
15. No te autoetiquetas negativamente
16. Cambiar de ritmo durante los fines de semana.
17. Tiempo para tí mismo
18. Delegar responsabilidades
19. Tomarse el tiempo necesario para las decisiones difíciles
20. Ser optimista<sup>44</sup>

## **EN EL ÁMBITO LABORAL**

Existen varias maneras de aliviar el estrés, desde mayor tiempo de sueño hasta alternativas diferentes, como biofeedback y meditación. Albrecht sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés:

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables con los compañeros de trabajo.
2. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer.
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Comprender los problemas del jefe y ayudarlo a comprender los suyos.
5. Negociar con el gerente metas realistas de trabajo. Estar preparado para proponer otras metas diferentes a las impuestas.

---

44 [Http://www.Euroresidentes.Com](http://www.Euroresidentes.Com)

6. Estudiar el futuro y aprender como enfrentar eventos posibles.
7. Encontrar tiempo para dejar a un lado las preocupaciones y relajarse.
8. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
9. Salir de las oficinas algunas veces para cambiar de escenario y despejar la mente.
10. Reducir el tiempo de concentración. Delegar asuntos rutinarios y de mero trámite.
11. Limitar las interrupciones. Programar periodos de aislamiento y de reuniones.
12. Detectar los ruidos en el trabajo y buscar medios para evitarlos o reducirlos.
13. No dedicar mucho tiempo a solucionar problemas desagradables.
14. Elaborar una relación de asuntos preocupantes. Elaborar una lista de los problemas prioritarios y las medidas que tomara para alejarlos de la mente.<sup>45</sup>

## **RECOMENDACIONES ORGANIZACIONALES**

La organización, los gerentes de línea y los especialistas de RH pueden colaborar en la identificación y reducción del estrés en el trabajo en CLARO CODETEL. Para el gerente de línea, implica monitorear a cada subordinado, con el fin de identificar síntomas del estrés e informar los remedios organizacionales disponibles,

<sup>45</sup> Idalberto Chiavenato "Gestión Del Talento Humano" (1ª Edición 2002) (Cap. 15 / Pág. 394-395)

como transferencia de cargo, o brindar consejería. Los especialistas de RH pueden utilizar las investigaciones de actitudes para identificar fuentes organizacionales de estrés y refinar los procedimientos de selección y contratación para asegurar la adecuación entre persona y cargo, así como proponer La planeación de carrera de acuerdo con las actitudes.

Northwestern National Life Insurance Co. proporciona algunas guías para los gerentes reducir el estrés laboral:

1. Permita que los empleados conversen amigablemente entre si. Los empleados habituados a una atmósfera libre y abierta en donde pueden consultar a los compañeros de trabajo sobre asuntos laborales enfrentan el estrés con humor.
2. Reduzca conflictos personales en el trabajo. Los empleados pueden resolver conflictos mediante comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo. Dos aspectos son importantes; trate a los empleados equitativamente y defina con claridad las expectativas frente al trabajo.
3. Dé a los empleados el control sobre como hacer su trabajo.los trabajadores se sienten orgullosos y productivos, y son más capaces de enfrentar el estrés cuando tienen control sobre lo que hacen en sus cargos.
4. Proporciónela asesoría adecuada y lo presupuestos de gastos. Muchas empresas la necesidad de reducir costos y ajustar presupuestos, pero las personas pueden contribuir con sugerencias que concilien la necesidad de ahorro con la necesidad de asesoría.

5. Hable abiertamente con los empleados. Los gerentes deben mantener informados a sus subordinados sobre las buenas o malas noticias y deben darles la oportunidad de participar y decidir sobre tales asuntos.
6. Apoye los esfuerzos de los empleados. Pregunte con regularidad a los empleados cómo van las actividades, e indague sobre temas relacionados. Los niveles de estrés se reducirán de manera significativa.
7. Proporcione beneficios personales competitivos. Los empleados que disponen de tiempo para relajarse y para reponer sus energías después de un trabajo agotador tienen menos posibilidad de desarrollar enfermedades relacionadas con el estrés.
8. Mantenga los niveles actuales de beneficios a los empleados. Los recortes de beneficios como salud, seguridad social, vacaciones y ausencias por enfermedad aumentan el estrés en los empleados.
9. Reduzca la cantidad de papeleo para los empleados. La empresa puede reducir los niveles de ausentismo cuando garantiza que el tiempo de sus empleados no se utilizará en procedimientos y papeleo innecesario.
10. Reconozca y recompense a los empleados. Una palmadita en los hombros, una palabra pública de reconocimiento, un ascenso o un bono por el cumplimiento o contribución de un empleado pueden servir para elevar la moral y la productividad del personal.<sup>46</sup>

---

46 Idalberto Chiavenato "Gestión Del Talento Humano" (1ª Edición 2002) (Cap. 15 / Pág. 395-396)

## **BIBLIOGRAFIA**

- Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (introducción a la psicología individual y organizacional); s.f.e., s.l.e.
- D.P. Schultz "Psicología Industrial" (3ra Edición 1999); s.l.e.
- Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología"; s.f.e.; s.l.e.
- R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9na edición 2006); s.l.e.
- Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad"; s.f.e., s.l.e.
- Ofelia Almanzar/ Kathy Santana Tesis "Estrés Como Manifestación Dela Violencia Laboral", (2003), UASD.
- Idalberto Chiavenato "Gestión Del Talento Humano" (1ra Edición 2002); McGraw-Hill interamericana, Bogotá Colombia.
- [Http://Www.Medspain.Com](http://Www.Medspain.Com)
- [Http://Www.Clinicapsi.Com](http://Www.Clinicapsi.Com)
- [Http://Www.Euroresidentes.Com](http://Www.Euroresidentes.Com)

**ANEXOS**

FIGURA I **EMPLEOS ESTRESANTES**

<b>LOS 12 EMPLEOS CON MAS ESTRÉS</b>	
1. ASISTENTE DE DIRECCION	7. OPERADOR DE MÁQUINA
2. GERENTE/ADMINISTRADOR	8. PINTOR
3. INSPECTOR	9. PROPIETARIO DE GRANJA
4. MESERA/MESERO	10. SECRETARIA
5. MINERO	11. SUPERVISOR
6. OBRERO	12. TÉCNICO DE LABORATORIO CLÍNICO
<b>OTROS EMPLEOS CON ESTRÉS ELEVADO</b>	
ARTESANOS	MAQUINISTAS
ASISTENTE DENTAL	MECÁNICO
ASISTENTE MÉDICO	MIEMBRO DEL CLERO
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	MÚSICO
BODEGUERO	OFICIAL DE POLICÍA
BOMBERO	OPERADOR TELEFÓNICO
CAJERO DE BANCO	PLOMERO
CONDUCTOR DE FERROCARRILES	PROFESOR ADJUNTO
ELECTRICISTA	PROGRAMADOR DE CÓMPUTO
ENFERMERA ASISTENTE	REPRESENTANTE DE VENTAS
ENFERMERA TITULADA	TÉCNICO DE SALUD
ESTILISTA	TRABAJADOR DE ESTRUCTURA METÁLICAS
GERENTE DE VENTAS	TRABAJADOR DE RELACIONES PÚBLICAS
GUARDIA	TRABAJADOR SOCIAL

FUENTE: obtenida de una clasificación de 130 ocupaciones que realizó El Instituto Internacional de Seguridad y Salud Ocupacional

R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9ª edición 2006) (cap. 11 / pág. 375)



FIGURA III **FASES DEL ESTRÉS**

FUENTE: Elaboración Propia.

FIGURA IV **INCIDENTES LA VIDA Y SU VALOR**

<b>INCIDENTES DE LA VIDA Y EL VALOR QUE SE LES CONCEDE</b>			
<b>INCIDENTE EN LA VIDA</b>	<b>VALOR</b>	<b>INCIDENTE EN LA VIDA</b>	<b>VALOR</b>
Muerte del cónyuge	100	Finalización del plazo para pagar una hipoteca	30
Divorcio	73	Cambio de responsabilidad en el trabajo	29
Separación matrimonial	65	Abandono del hogar del hijo/a	29
Periodo de prisión	63	Problemas con la ley	29
Fallecimiento de un familiar cercano	63	Logro personal importante	28
Lesión o enfermedad personal	53	El cónyuge inicia un trabajo o deja el trabajo	26
Matrimonio	50	Comienzo o finalización del periodo escolar	26
Despido del trabajo	47	Revisión de hábitos	24
Reconciliación matrimonial	45	Problemas con el jefe	23
Jubilación	45	Cambio de horario de trabajo	20
Cambios en la salud de algún miembro de la familia	44	Cambio de residencia	20
Embarazo	40	Cambio de escuela	20
Problemas sexuales	39	Cambios en le tiempo libre	19
Aparición de un nuevo miembro en la familia	39	Cambios en la actividad social	18
Cambio del estado financiero	38	Cambios en los hábitos de dormir	16
Fallecimiento de un amigo íntimo	37	Cambios en el número de reuniones familiares	15
Cambio de trabajo	36	Vacaciones	13
Discusiones con el cónyuge	35	Violaciones menores de la ley	11

FUENTE: Adaptado de T. H. Holmes y R. H. Rahe (The Social Readjustment Rating Scale).

Diane Papalia / Sally Wendkos Olds "Psicología" (cap. 10 / pág. 371)

FIGURA V **MODELO DE TENSIÓN EN EL TRABAJO**



FUENTE: Tomado de Karasek, R. A. Jr, op. Cit., pág. 288

Turcotte, Pierre R. "Calidad De Vida En El Trabajo, Antiestres Y Creatividad" (Cap.3 / Pág. 62)

FIGURA VI **ESTRÉS Y DESEMPEÑO RELACION "U" INVERTIDA**

**LA LEY DE YERKES-DONSON**

ALTO

DESEMPEÑO

BAJO

BAJO

ESTRÉS/EXCITACIÓN

ALTO

FUENTE: Tomado de Benson, H. y Allen, R. L. "How much Stress is too much", Harvard Business Review, sept.-oct. 1980, pág. 88

Frank Landy / Jeffrey Conte "Psicología Industrial" (Cap. 15 / Pág. 561-562)

FIGURA VII **ELEMENTOS PRODUCTORES DEL ESTRÉS EN LA VIDA DE CADA PERSONA**

•

•

FIGURA VIII **PROGRAMAS Y TÉCNICAS ORGANIZACIONALES  
ÚTILES PARA MANEJAR EL ESTRÉS**

CULTURA CORPORATIVA (COMUNICACIÓN EFICAZ, MOTIVACION Y ESTILO DE  
LIDERAZGO

ANÁLISIS DE PUESTOS

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

COMPENSACIÓN Y DESARROLLO

HIPNOSIS

MEDITACIÓN TRASCEDENTAL

BIORRETROALIMENTACIÓN

PROGRAMAS DE BIENESTAR

ACONDICIONAMIENTO FÍSICO

ABUSO DE ALCOHOL Y DROGAS

PROGRAMAS DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS

FUENTE:

R. Wayne Mondy / Robert M. Noe "Adm de Recursos Humanos" (9<sup>na</sup> edición 2006) (cap. 11 / pág. 379)

**FIGURA IX EL ESTRÉS LABORAL: SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

**Le agradecemos sus respuestas en este cuestionario, No firme, Ni ponga su nombre, solo responda con la mayor sinceridad posible**

**SEXO \_\_\_\_\_**

**I. INDIQUE CUÁLES DE ESTOS FACTORES CONSIDERA USTED QUE SON FUENTE DE ESTRÉS EN SU VIDA PERSONAL**

- a) **Problemas económicos**
- b) **Problemas de salud**
- c) **Problemas familiares**
- d) **Problemas legales**
- e) **Presión laboral**

**II. INDIQUE CUÁLES DE ESTAS VARIABLES CONSIDERA USTED QUE FORMAN PARTE DE SU PERSONALIDAD**

- a) **Competitividad**
- b) **Paciencia**
- c) **Agresividad**
- d) **Preocupación**
- e) **Ambición**
- f) **Uní personalidad**
- g) **Baja autoestima**
- h) **Extroversión**
- i) **Hiperactividad**
- j) **Creatividad**

**III. INDIQUE CUÁLES DE ESTOS FACTORES CONSIDERA USTED QUE SON FUENTES DE ESTRÉS EN SU ÁMBITO LABORAL**

- a) **Complejidad de la tarea**
- b) **Los cambios relacionados con la tarea (horarios, sistemas, procesos)**
- c) **Monotonía**
- d) **Poca participación en la toma de decisiones**
- e) **Superiores poco flexibles**
- f) **Sobrecarga de trabajo (mucho trabajo)**
- g) **Insuficiencia de trabajo (poco trabajo)**
- h) **La evaluación del rendimiento**
- i) **Sistema de recompensas o cálculo salarial**
- j) **Las condiciones ambientales (iluminación, ruido, ventilación.)**
- k) **Conflictos interpersonales (con compañeros, supervisores, clientes)**
- l) **Ambigüedad en el mismo rol**

**IV. INDIQUE CUALES DE ESTOS SINTOMAS A EXPERIMENTADO USTED A CONSECUENCIA DE UNA SITUACIÓN O ESTADO ESTRESANTE**

- a) **Fatiga**
- b) **Ansiedad**
- c) **Preocupación**
- d) **Culpa**
- e) **Poca concentración**
- f) **Olvido**
- g) **Errores**
- h) **Cansancio**
- i) **Alta presión**
- j) **Dolores de cabeza constantes**
- k) **Depresión**
- l) **Sueño**

**V. EN QUE SENTIDO CONSIDERA USTED QUE HA AFECTADO EL ESTRÉS LABORAL A SU DESARROLLO PERSONAL**

- a) **Estabilidad emocional**
- b) **Motivación**
- c) **Deseos y aspiraciones**
- d) **Autoestima**
- e) **Administración del tiempo**
- f) **Comunicación efectiva**
- g) **Vida en pareja**
- h) **Familia.**
- i) **Relaciones sociales**
- j) **Propósito de vida**
- k) **Integridad**
- l) **Hábitos.**

**VI. EN QUE SENTIDO CONSIDERA USTED QUE HA AFECTADO EL ESTRÉS LABORAL A SU DESARROLLO PROFESIONAL**

- a) **Lograr metas propuestas**
- b) **Formación académica**
- c) **Creatividad en la actividad profesional**
- d) **Aceptación de responsabilidades**
- e) **Obtención de mejores niveles de desempeño**
- f) **Los niveles de rendimiento y productividad**
- g) **Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización**
- h) **Oportunidades de progreso o promoción**
- i) **la autonomía y autodirección personal**
- j) **El procesamiento de información y toma de decisiones**
- k) **Pro actividad, eficiencia y eficacia.**

FUENTE: Elaboración propia según contenido del informe.

## **RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

### **1. INDIQUE CUÁLES DE ESTOS FACTORES CONSIDERA USTED QUE SON FUENTE DE ESTRÉS EN SU VIDA PERSONAL**

<b>FUENTES DE ESTRÉS EN LA VIDA PERSONAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
PROBLEMAS ECONÓMICOS	21	20
PROBLEMAS DE SALUD	8	5
PROBLEMAS FAMILIARES	9	12
PROBLEMAS LEGALES	3	0
PROBLEMAS LABORALES	14	12

**2. INDIQUE CUÁLES DE ESTAS VARIABLES CONSIDERA USTED QUE FORMAN PARTE DE SU PERSONALIDAD**

<b>CUALIDADES DE LA PERSONALIDAD</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
COMPETITIVIDAD	13	17
PACIENCIA	3	3
AGRESIVIDAD	5	4
PREOCUPACIÓN	4	11
AMBICIÓN	5	5
UNI PERSONALIDAD	2	2
BAJA AUTOESTIMA	0	4
EXTROVERSIÓN	3	2
HIPERACTIVIDAD	5	5
CREATIVIDAD	13	19

**3. INDIQUE CUÁLES DE ESTOS FACTORES CONSIDERA USTED QUE SON FUENTES DE ESTRÉS EN SU ÁMBITO LABORAL**

<b>FUENTES DE ESTRÉS EN EL AMBITO LABORAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
COMPLEJIDAD DE LA TAREA	4	3
CAMBIOS EN LAS TAREAS	7	11
MONOTONÍA	6	6
POCA PARTICIPACIÓN EN LAS DESICIONES	7	4
SUPERIORES POCO FLEXIBLES	8	9
SOBRECARGA DE TRABAJO	11	7
INSUFICIENCIA DE TRABAJO	1	5
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	4	4
SISTEMA DE RECOMPENSA	11	9
CONDICIONES AMBIENTALES	1	3
CONFLICTOS INTERPERSONALES	6	6
AMBIGÜEDAD DEL ROL	4	4

**4. INDIQUE CUALES DE ESTOS SINTOMAS A EXPERIMENTADO USTED A CONSECUENCIA DE UNA SITUACIÓN O ESTADO ESTRESANTE**

<b>SINTOMAS OCASIONADOS POR EL ESTRÉS LABORAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
FATIGA	8	8
ANSIEDAD	8	13
PREOCUPACIÓN	9	16
CULPA	1	3
POCA CONCENTRACIÓN	10	10
OLVIDO	5	5
ERRORES	5	8
CANSANCIO	7	12
ALTA PRESIÓN	6	6
DOLORES DE CABEZA	4	14
DEPRESIÓN	4	4
SUEÑO	6	7

**5. EN QUE SENTIDO CONSIDERA USTED QUE HA AFECTADO EL ESTRÉS LABORAL A SU DESARROLLO PERSONAL**

<b>EFFECTOS NEGATIVOS DEL ESTRÉS EN EL DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
ESTABILIDAD EMOCIONAL	3	5
MOTIVACIÓN	9	12
DESEOS Y ASPIRACIONES	4	7
AUTOESTIMA	0	6
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	9	11
COMUNICACIÓN EFECTIVA	4	3
VIDA EN PAREJA	4	6
FAMILIA	4	4
RELACIONES SOCIALES	5	2
PROPÓSITO EN LA VIDA	4	5
INTEGRIDAD	1	3
HÁBITOS	5	6

**6. EN QUE SENTIDO CONSIDERA USTED QUE HA AFECTADO EL ESTRÉS LABORAL A SU DESARROLLO PROFESIONAL**

<b>EFFECTOS NEGATIVOS DEL ESTRES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
LOGRO DE METAS PROPUESTAS	10	13
FORMACIÓN ACADÉMICA	6	9
CREATIVIDAD EN LA ACTIVIDAD LABORAL	7	5
ACEPTACIÓN DE RESPONSABILIDADES	5	4
OBTENCION DE MEJORES NIVELES DE DESEMPEÑO	2	7
NIVELES DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	7	2
LEALTAD HACIA LA ORGANIZACIÓN	4	5
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	8	7
AUTONOMIA O AUTODIRECCIÓN	3	1
PROCESAR LA INF Y TOMA DE DECISIONES	1	2
PROACTIVIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA	3	3

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Esta investigación tuvo como fuente de información, las oficinas comerciales de Claro Codetel, las cuales se dedican a brindar servicio personalizado a los clientes, el cuestionario se les aplicó a empleados del área de servicio al cliente, con la finalidad de determinar el nivel de estrés en esta organización y como afecta tanto al desarrollo personal como profesional de sus empleados. Estos fueron los resultados obtenidos:

- Los empleados presentan en su mayoría problemas de índole económica, laboral y familiar, siendo estos problemas fuentes generadoras de estrés en su vida personal. Los hombres y las mujeres obtuvieron porcentajes relativamente semejantes en cada uno de los puntos, exceptuando los problemas legales donde los hombres presentan un 6% y las mujeres un 0%.
- La personalidad, como tratamos en el desarrollo de este trabajo de investigación, es esencial para determinar la vulnerabilidad de las personas a estresarse, según los resultados obtenidos las mujeres poseen cualidades que les hace más vulnerable que el hombre a estresarse, como son: mayor competitividad y creatividad, así como también muchas presentan preocupaciones y baja autoestima.
- En lo concerniente a las fuentes de estrés en el ámbito laboral, los resultados señalan que las principales fuentes de estrés son los cambios relacionados con la tarea, sobrecarga de trabajo, la flexibilidad de los

superiores y los conflictos interpersonales, obteniendo en los mismos, un porcentaje algo semejante en los hombres y en las mujeres.

- Los síntomas que resultaron más experimentados por los empleados son los siguientes: dolores de cabeza, preocupación, fatiga, ansiedad, cansancio y poca concentración. Específicamente en las mujeres la ansiedad, la preocupación y los dolores de cabeza ocupan los primeros lugares; mientras que en el hombre esta la poca concentración, la fatiga y la ansiedad.
- El desarrollo personal de los empleados se ve afectado por el estrés, según los resultados obtenidos, tanto en los hombres como en las mujeres en proporción semejante; en la motivación, deseos y aspiraciones, administración del tiempo y en sus hábitos. Pero los hombres también tuvieron un porcentaje alto en lo concerniente a las relaciones sociales.
- En lo referente al desarrollo profesional de los empleados, el estrés ha afectado el logro de las metas propuestas, su formación académica, sus niveles de desempeño o productividad, sus oportunidades de promoción, así como creatividad en la actividad laboral.

EL ESTRÉS LABORAL: SU INCIDENCIA EN EL  
DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS  
EMPRESAS DE SERVICIO. **CASO: CLARO CODETEL**  
**(AREA DE SERVICIO AL CLIENTE)**

## **ANTECEDENTES**

El estrés es un problema global que nos afecta a todos de una u otra manera, en algún aspecto de nuestra vida.

Existen diversos estudios que tratan como tema central al "Estrés", estos estudios han sido realizados desde distintos enfoques como la medicina, la psicología e incluso la ingeniería, esto es prueba que el estrés puede afectar cada aspecto de nuestras vidas.

A mediados del siglo XIX el Fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar al organismo, y que era esencial que este, a fin de mantener el propio ajuste frente a tales cambios, alcanzara la estabilidad de milieu interieur (medio interior). Este puede ser uno de las primeras consecuencias potenciales de disfunción, provocadas por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o del sometimiento al ESTRÉS.

En el 1920 el fisiólogo estadounidense Walter Cannon enfocó su investigación hacia las especificaciones específicas, esenciales para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, en realidad se enfrentaba a lo que en la previa evolución se habría de convertir en el concepto actual de ESTRÉS

El concepto de Estrés realmente se remonta a la década de 1930, cuando un joven austriaco llamado Hans Selye, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, hijo del cirujano austriaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba,

indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales como: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención a Selye, quien le denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

Las investigaciones de Hans Selye, constituyeron las primeras aportaciones al estudio del Estrés y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones en la actualidad, por esto se le llama "el padre del concepto estrés".

En la actualidad existen varios libros que hacen referencia al tema del Estrés, entre estos cabe mencionar:

*"Estrés laboral: guía para empresarios y empleados"* de el autor: Martínez selva. Este libro expone las distintas formas en que el estrés laboral se manifiesta, y describe tanto la actuaciones de gestión que pueden disminuirlo, como todo lo que puede hacer el directivo o empleado para prevenir y eliminar este tipo de estrés.

*"Desencadenantes del estrés laboral"* autor: José maría Peiró.

El libro hace énfasis en que el desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto es lo que produce el fenómeno conocido como estrés, debido por tanto a unas demandas inadecuadas, o a factores individuales.

*"Aprender a relajarse" del autor: Eugene Walker.*

En este texto se presentan varias técnicas para aprender a lidiar con el estrés y la ansiedad, e, incluso, para sacarles partido, que van desde la práctica de ejercicios de relajación hasta el cuestionamiento tanto de las creencias de la cultura a la cual pertenecemos como de nuestro sistema de valores personales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El trabajo es una de las actividades complementarias de la vida del hombre y la mujer, ofreciéndoles beneficios sociales, económicos y de crecimiento profesional. Sin embargo todos los miembros de una organización son vulnerables a los efectos del "Estrés Laboral" que es el tema que se ha seleccionado para ser objeto de investigación. El Estrés Laboral es uno de los problemas de salud más comunes en la actualidad y se puede definir como una reacción que tiene el trabajador ante exigencias y presiones laborales.

Entre las principales fuentes del Estrés Laboral cabe mencionar: un ambiente inadecuado de trabajo, sobre carga de trabajo, jornadas excesivas de trabajo, relaciones interpersonales negativas, así como, aspiraciones de promoción y desarrollo profesional. Las consecuencias más notables del estrés laboral son básicamente problemas psicosomáticos, emocionales y conductuales; afectando al individuo en su rendimiento, calidad y productividad.

En nuestra sociedad actualmente el Estrés ha alcanzado una escala significativa que no solo afecta al empleado, también afecta al empleador; así como en el entorno social y familiar. Esta situación en la que todos estamos inmersos, afecta cada vez con mayor intensidad como una nube gris, nuestra preocupación también se incrementa y nos invaden una diversidad de interrogantes:

¿Cuáles son los síntomas que presenta el empleado estresado?

¿Cuál es la relación entre el nivel de estrés y el desempeño del empleado?

¿Cómo se incide el nivel de estrés con el desarrollo profesional y personal del empleado?

¿Existen estrategias de intervención y control del estrés en el entorno laboral

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Analizar las incidencias del estrés laboral en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Analizar como afecta el estrés laboral el rol familiar del trabajador

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las diversas fuentes del estrés laboral.
- Identificar los efectos del estrés laboral en el desarrollo profesional y personal del trabajador.
- Especificar los diferentes síntomas que presenta el individuo afectado por el estrés laboral.
- Determinar las técnicas utilizadas para contrarrestar los efectos del estrés laboral.
- Diseñar programas de prevención y control del estrés en las empresas de servicios.
- Contribuir por medio de la elaboración e implementación de un programa de prevención y control del estrés laboral, al desarrollo profesional y personal de los trabajadores, así como, a la mejora del clima organizacional.

## **IMPORTANCIA Y MOTIVACION**

Los niveles de exigencias y de desempeño que se presentan en el entorno laboral hacen que el estilo de vida de las personas sea cada vez más estresante. Vivir en el siglo XXI implica que sintamos más estrés del que jamás ha sentido ningún miembro de la raza humana tiempos atrás. Pertenece a una sociedad orientada al éxito, en la cual es imposible escapar de la competencia y del deseo de triunfar. Sufrimos estrés porque hemos evolucionado mucho desde los tiempos cuando se podían resolver las situaciones estresantes peleando o huyendo. La tensión y frustración resultante producen más estrés y se inicia un círculo vicioso que puede provocar una enfermedad física y mental.

La investigación propuesta busca por medio de sus resultados contribuir a la prevención y control de los efectos del estrés laboral en las organizaciones, lo cual incide en el mejoramiento del ambiente laboral; propiciando el desarrollo de sus trabajadores para así aumentar la productividad, el rendimiento y la calidad en el trabajo. Así como también, propiciar el mejoramiento de la vida familiar del trabajador lo cual se refleja positivamente en la sociedad y en el mundo.

El Estrés laboral es un factor que afecta también a la población universitaria de diversas formas, desestabilizándole no solamente académicamente sino en su vida en general y en la manera de tomar soluciones adecuadas para sobrellevar este tipo de acontecimientos, por esa razón es realmente importante poder contar con información relevante acerca de este tema, permitiendo tomar medidas adecuadas para evitar o contrarrestar esta grave enfermedad.

Esta investigación es un aporte para el planteamiento de otras investigaciones similares lo cual le permitirá al investigador conocer más sobre estudio del Estrés.

## **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

El método a utilizar en esta investigación es el inductivo que consiste en el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general.

El enunciado general es: "El Estrés Laboral incide negativamente en el desarrollo profesional y personal del trabajador en las organizaciones". Entonces debemos validar o comprobar el enunciado particular para demostrar el valor de verdad del enunciado general. El enunciado particular sería "Como afecta el estrés laboral el desarrollo profesional y personal de los miembros del área de servicios de una organización x.

El tipo de estudio utilizado en esta investigación es el explicativo donde se busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos y las condiciones en que el mismo se da. El fenómeno a estudiar en esta investigación es "El Estrés Laboral" y sus efectos en el desarrollo profesional y personal del trabajador.

Las técnicas a emplear en esta investigación son la observación, las encuestas y cuestionarios. La observación; para obtener información de los hechos tal y como ocurren, es decir, percibir formas de conducta de las personas afectadas por estrés laboral, la encuesta directa; que es una técnica de recopilación de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso y que se aplica directamente al sujeto, y por último el cuestionario; destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación que se realiza y se aplica al universo, o a muestra, utilizando para ello un formulario impreso, que los

individuos responden por sí mismos, el tipo de cuestionario a utilizar es el de preguntas abierta y cerradas. Estas técnicas de investigación se aplicaran a 50 personas que consideramos nuestro universo, suficiente para llegar a un resultado.

---

---

# ÍNDICE

---

❖ INTRODUCCIÓN

Pág.

## **I. EL ESTRÉS Y SUS GENERALIDADES**

**1**

---

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ESTRÉS	1
2. CONCEPTOS DEL ESTRÉS	2
3. NATURALEZA DEL ESTRÉS	3
4. TIPOS DE ESTRÉS Y RESPUESTAS	5
4.1. EL ESTRÉS FISIOLÓGICO	5
4.2. EL ESTRÉS PSÍQUICO	6
4.3. RESPUESTAS NO ESPECÍFICAS DEL ESTRÉS	6
5. FUENTES DEL ESTRÉS	8
5.1. FACTORES ORGANIZACIONALES	8
5.2. EL AMBIENTE GENERAL	9
5.3. FACTORES PERSONALES	10
6. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS	10
6.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES	11
6.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS	12
6.3. CONSECUENCIAS FÍSIOLOGICAS DEL ESTRÉS	12
7. FISIOPATOLOGÍA DEL ESTRÉS	13
7.1. REACCIÓN DE ALARMA	14
7.2. ETAPA DE RESISTENCIA	14
7.3. ETAPA DE AGOTAMIENTO	15
8. EL ESTRÉS Y LA ANSIEDAD	15
9. EL ESTRÉS Y LA FAMILIA	17

<b>II. <u>EL ESTRÉS LABORAL</u></b>	<b>19</b>
1. CONCEPTOS DE ESTRÉS LABORAL	19
2. NATURALEZA DEL ESTRÉS LABORAL	20
3. ESTRÉS POSITIVO Y NEGATIVO	22
4. VARIABLES MODERADORAS ESTRÉS LABORAL	23
4.1. FACTORES INDIVIDUALES	23
4.2. FACTORES SOCIOCULTURALES	29
5. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL	31
5.1. NATURALEZA DE LA TAREA	31
5.2. ENTORNO DE LA TAREA	37
6. ESTRESORES COMUNES EN EL ÁMBITO LABORAL	40
6.1. ESTRESORES FÍSICOS/DE LA TAREA	40
6.2. ESTRESORES PSICOLÓGICOS	41
7. CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL ESTRÉS LABORAL	45
7.1. CONSECUENCIAS CONDUCTUALES DEL ESTRÉS LABORAL	46
7.2. CONSECUENCIAS PSÍCOLOGICAS DEL ESTRÉS LABORAL	48

### **III. REDUCCIÓN, PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL 53**

<b>1. ENFOQUES INDIVIDUALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS</b>	<b>53</b>
1.1. ACTITUDES FRENTE A LA VIDA	53
1.2. ACTITUDES O HÁBITOS DE TRABAJO	55
1.3. TÉCNICAS DE CONTROL DEL ESTRÉS	57
2. ENFOQUES ORGANIZACIONALES PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS	62
3. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL AMBIENTE LABORAL	64
3.1. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PRIMARIA	65
3.2. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN SECUNDARIA	67
3.3. ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN TERCIARIA	70

### **IV. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL**

**70**

6. PRINCIPALES FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL	70
7. EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL	71
8. SÍNTOMAS COMUNES EN EL INDIVIDUO AFECTADO POR EL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL	72
9. LAS TÉCNICAS RECOMENDADAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.	73
10. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS PARA LAS EMPRESAS CLARO CODETEL.	75

1.

- ❖ CONCLUSIONES
- ❖ RECOMENDACIONES
- ❖ BIBLIOGRAFÍA
- ❖ ANEXOS