

## GESTION DEL ESTRÉS LABORAL

Ángel Martínez Moreno

### 1. ESTRÉS EN EL TRABAJO

Hans Selye, el científico que presentó el concepto de estrés y salud, definió el estrés como “una respuesta no específica del organismo a cualquier demanda que se le hace”, que quiere decir que cuando el organismo está activado, sin importa la situación, lo hace básicamente de la misma forma. Esta respuesta es fisiológica y psicológica y está compuesta de cambios gastrointestinales, cardiovasculares y glandulares. Se trata de una activación biológica completa, y a veces experimentamos demasiada.

#### *Una definición del estrés:*

Es el resultado de una situación en la que las demandas provenientes del entorno significativo de un individuo exceden las capacidades autopercebidas del mismo para responder de manera satisfactoria.

Pero no todo el estrés es malo, es la forma en que nuestro cuerpo responde a las demandas de nuestra vida. A veces, es posible que respondamos exageradamente y en otras que no respondamos lo suficiente. Es decir, no necesitamos eliminar el estrés, lo que necesitamos es manejarlo adecuadamente, gestionarlo con acierto.

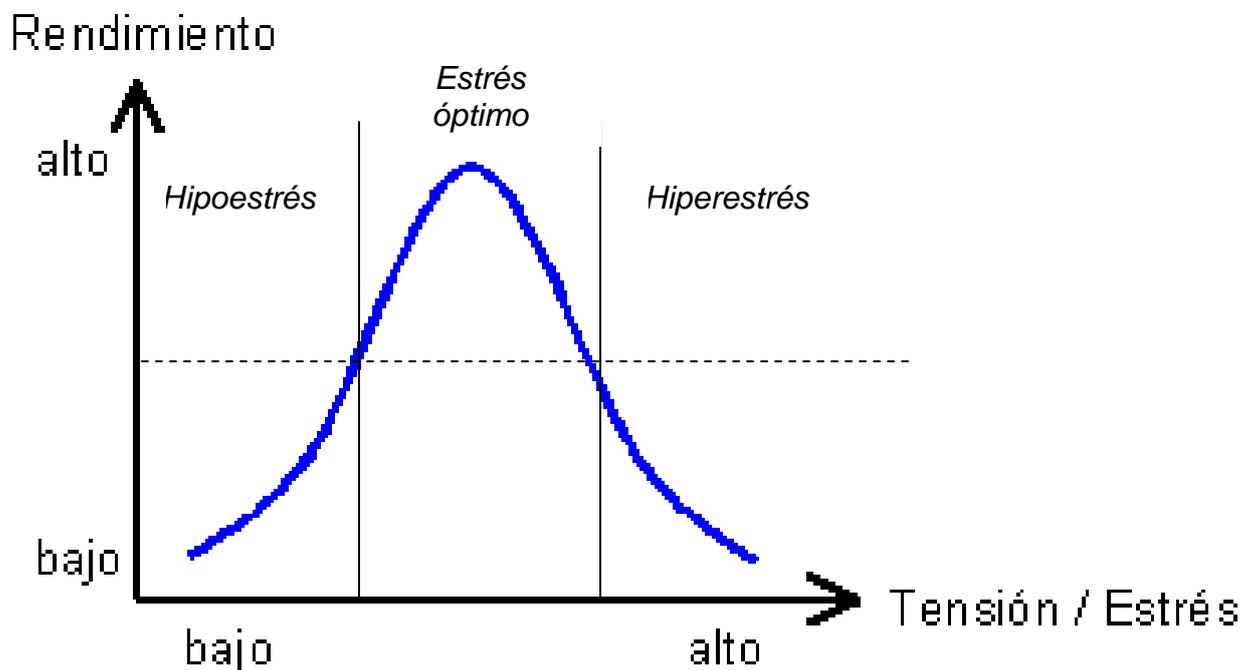
Hablar de estrés no tiene por qué significar un problema. Hemos de especificar si es estrés positivo o estrés negativo:

- **Estrés negativo** se produce cuando el estrés nos agobia o cuando no sufrimos estrés alguno (hiperestrés o hipoestrés).

- **Estrés positivo** se da cuando se experimenta la suficiente tensión como para estar motivado, sentir que se puede superar cualquier reto y trabajar con el máximo de productividad.

Entre demasiado e insuficiente reside el grado de estrés óptimo, siendo en esta situación donde el aprendizaje, el rendimiento y el crecimiento tiene lugar de una forma beneficiosa. Este es el grado de estrés llamado “nivel de estrés bien gestionado”.

En la frontera entre el estrés positivo y el estrés negativo es donde la persona avanza. Queda representado en la curva de campana (U invertida), donde el estrés positivo se halla entre el exceso y el defecto de estrés.



**En esta gráfica queda representado como el rendimiento se ve afectado negativamente, tanto si hay demasiado estrés como si hay poco**

## 2. EFECTOS O CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Hoy se acepta, de manera generalizada, que la exposición a estresores de diferente naturaleza está estrechamente relacionada con el deterioro de la salud. Las enfermedades cardiovasculares, las incluidas en la etiqueta de “psicosomáticas” y las alteraciones psicológicas (depresión, ansiedad,...etc.) presentan cada vez mayor incidencia social.

Muchos estudios han concluido que la incidencia de las enfermedades crónicas varía con el nivel de estrés inducido socialmente, así como están dando un creciente reconocimiento a la importancia de los factores psicológicos (especialmente la percepción y los estilos de afrontamiento).

El individuo reacciona ante las situaciones de estrés con una respuesta coordinada a nivel fisiológico y conductual. Esta coordinación tiene lugar en el sistema nervioso central, donde se integra la actividad motora, autonómica y endocrina, realizándose la adaptación del organismo a través de cuatro ejes: psicofisiológico, psiconeuroendocrino, psicoimmunológico y conductual. En una situación de estrés agudo, el organismo moviliza sus recursos energéticos para poderlos usar de forma inmediata.

Es muy importante hacer notar que todo el problema surge cuando la respuesta fisiológica se activa muy frecuentemente o durante demasiado tiempo (estresores crónicos) o ante estresores para los que no se dispone de una respuesta adecuada.

### ¿Cómo sabemos que sufrimos estrés?

En general, el que lo tiene lo sabe. Es como preguntar como se sabe que se es feliz, lo sabe, sin más. Pero podemos hablar de los síntomas más relevantes que indican que se está padeciendo estrés.

Indicadores de que sufrimos estrés (algunos de los síntomas más relevantes):

- ◆ Sentimiento de que no podemos con la situación
- ◆ Preocupación constante sobre pasado y futuro
- ◆ Actitud mental frecuentemente negativa
- ◆ Impaciencia ◆ Irritabilidad ◆ Aburrimiento vital
- ◆ Sensación de no servir para nada
- ◆ Falta de confianza en uno mismo
- ◆ Ansiedad y aprensión
- ◆ Dificultad para concentrarse y terminar un trabajo
- ◆ A veces, sentimiento de no estar realmente vivo (abulia total)

Riesgo de “agotamiento” (señales de advertencia)

- ◆ Aguantar actividad desmedida
  - Pendiente de que hacer a continuación
  - Se va atrapando en cúmulo de tareas pendientes
- ◆ Aplazar las cosas con las que disfruta
  - Promete volver cuando afloje la presión (pero se convierte en norma)
- ◆ Vivir pendiente de imperativos y obligaciones
  - Incapacidad de distinguir lo banal de lo importante
  - Cada vez más sensibilizado por lo que piensan los demás.
- ◆ Todo le parece urgente e importante (pierde perspectiva)
  - Se siente rodeado de crisis y exigencias

- Pierde el sentido del humor
- Pierde la capacidad de adaptación y de solución de problemas

Consecuencias del estrés a largo plazo

- ♦ Enfermedades cardiovasculares (las de mayor importancia)
  - Hipertensión, accidentes cardiovasculares, arritmias
- ♦ Úlceras y otras alteraciones gastrointestinales (alta importancia)
  - Úlceras duodenales, disfunciones gástricas
  - Estreñimiento, diarrea, colitis, colon irritable



- ♦ Dolores de cabeza (amplia variedad)
  - Migrañas, jaquecas
- ♦ Trastornos del sueño
  - Insomnio, sueño excesivo, despertar temprano, sueño inquieto,....
- ♦ Dolores de espalda y dolores musculares
  - Lumbares, cuello, hombros

- ◆ Trastornos sexuales
  - Disminución del deseo sexual, impotencia,....
  
- ◆ Alteraciones en el bienestar y salud mental
  - Ansiedad, depresión, ganas de llorar a veces
  - Falta de confianza, falta de autoestima
  - Disminución de concentración, disminución de la motivación
  - Impaciencia creciente, dificultad para relajarse, irritabilidad
  
- ◆ Alteraciones conductuales
  - Disminución del rendimiento
  - Reducción de la toma de decisiones efectivas
  - Aumento del absentismo
  - Uso y abuso de ciertas sustancias (café, tabaco, psicofármacos,...)

### **3. EL CONCEPTO DE ROL Y EL ESTRÉS DE ROL**

#### ***CONCEPTO E IDENTIFICACIÓN DEL ROL.***

Podemos definir el rol como el conjunto de comportamientos que una persona lleva a cabo en función de su posición en un contexto social determinado.

El ROL es el papel que una persona (que denominaremos “persona focal”) representa en un contexto social determinado: la organización de trabajo, la familia, la empresa, la comunidad, etc.

Así pues, un individuo ejerce tantos roles como contextos sociales existan para él. De esta manera una persona es, simultáneamente, miembro de una familia, de una empresa, de un sindicato, de un grupo de amigos, etc. Y en cada uno de estos contextos su rol se rige por pautas de comportamiento diferentes.

El rol de las personas se refiere:

- a *lo que la persona hace,*
- a *cómo lo hace.*

El rol de las personas se construye a lo largo del tiempo, dado que su conducta se establece a partir de las “expectativas” que ella misma y las demás plantean acerca de cuales sean las tareas, conductas y actitudes que ha de llevar a cabo. Así, todos esperamos que el encargado de una sección en una fábrica organice el trabajo de los equipos, que el médico diagnostique las enfermedades y plantee un tratamiento adecuado, que un amigo nos apoye cuando tenemos problemas, etc.

El rol, por lo tanto, se configura a partir de nuestras respuestas a expectativas concretas que otros emiten (“emisores de rol”) realmente o nosotros imaginamos que emiten. Efectivamente, en ocasiones respondemos a lo que creemos que los otros esperan de nosotros y no a lo que efectivamente demandan.

En nuestra conducta nosotros interpretamos lo que los demás esperan de nosotros/as y actuamos muchas veces en consecuencia después de comparar la demanda con lo que pensamos que debemos hacer. Es así como vamos creando una imagen nuestra ante los demás que permite que los otros/as puedan saber qué esperar de nosotros y que no.

Los demás determinan en parte nuestra conducta pero nosotros también podemos plantear límites a las expectativas que pueden tener acerca de nosotros/as.

El hecho de que nuestras relaciones con los demás sean **históricas**, es decir, acumulen experiencia y aprendizajes de la interacción, produce que nuestro comportamiento tenga un alto grado de **previsibilidad** para los demás.

Como consecuencia de la historicidad, los demás generan una serie de expectativas acerca de como nos comportaremos en determinadas situaciones y proyectan esas expectativas sobre nosotros.

Llamamos *conjunto de rol*:

- al conjunto de las expectativas que se proyectan sobre una *persona focal*,
- a la percepción que ésta tiene de las mismas,
- y al comportamiento que se deriva de ello.

El hecho de que las expectativas que los demás se proyecten sobre las distintas personas focales (emisiones de rol), y que los comportamientos de éstas sean congruentes con las expectativas, produce en los individuos *sensación de control* en los distintos contextos sociales.

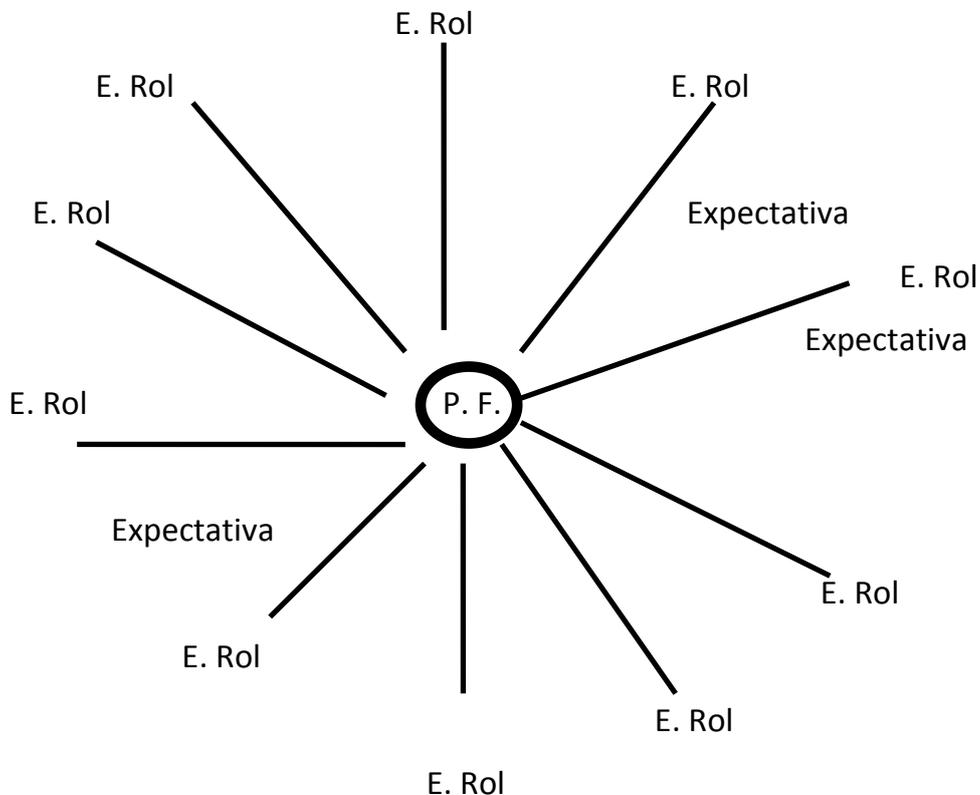
Pensemos como nos sentiríamos si no fuésemos capaces de prever como se comportaría nuestra pareja en una situación de crisis económica, o nuestros compañeros de trabajo cuando necesitamos su apoyo, o nuestros subordinados cuando damos una orden, etc.

La frase: “no esperaba esto de ti”, expresa nuestra sorpresa o frustración cuando no existe congruencia entre la expectativa y el comportamiento.

Sin embargo, es relativamente fácil que las expectativas no se correspondan con el comportamiento entre otras razones porque:

- Lo que el emisor emite puede no ser lo que el receptor perciba
- Distintos emisores pueden tener expectativas diferentes.
- Lo que se emite puede entrar en contradicción con lo que la persona focal piensa que debe o le conviene hacer
- El receptor puede no captar con nitidez el mensaje.
- Diferentes emisores pueden proyectar expectativas contradictorias entre sí.

Así pues el rol de una persona se va configurando a través de la historia de sus relaciones con los demás. Veamos cuales son los componentes de estas relaciones:



En donde:

- **P.F.:** es la persona focal, es decir aquella cuyo rol estamos estudiando en un momento dado.
- **E. Rol:** es el Emisor de Rol, es decir, aquella persona que plantea una expectativa acerca de nuestro comportamiento, bien sea de forma explícita (una orden por ejemplo) o de forma implícita (esperan que la persona focal haga algo aunque no lo digan abiertamente). Los Emisores de Rol han de ser significativos para nosotros, por lo que ha de importarnos de alguna manera satisfacer sus expectativas.

Es importante conocer que la mayor parte de las veces el principal de los Emisores de Rol somos nosotros/as mismos/as, que también tenemos una serie de creencias y convicciones acerca de cómo hemos de comportarnos.

- Las **Expectativas** son los contenidos que percibimos y que provienen de los Emisores de Rol. En realidad, respondemos a lo que creemos haber entendido que esperan los demás, que no siempre coincide con lo que demandan de manera efectiva.

En la empresa, los emisores de rol son de diferentes tipos y no siempre coinciden con personas concretas, pero siempre regulan y condicionan nuestro comportamiento:

### ***EMISORES DE ROL.***

El emisor de rol es cualquier persona, o entidad, significativa e importante para la persona focal, que genera expectativas acerca de qué y cómo se comportará un individuo concreto.

En el caso concreto de las organizaciones empresariales podemos identificar diferentes tipos de emisores de rol:

#### **FUENTES PERSONALES:**

- **Intra-organizacionales:** superiores, subordinados, compañeros de la persona focal.
- **extra-organizacionales:** clientes, proveedores, amigos, familiares, etc.
- **Intra-sujeto:** la imagen que la persona tiene de sí misma, el sistema de valores, el concepto del trabajo, etc.

#### **FUENTES ORGANIZATIVAS:**

- Normas organizativas tanto formales y escritas como informales y/o culturales.
- La estructura de la organización.
- Criterios de dirección de personal.
- Definición del puesto de trabajo.
- Contexto legal externo a la empresa.
- Política sindical.
- Tradiciones.
- Ambiente de la organización.

No todos los emisores de rol son igualmente importantes para el individuo.

- Así, nos encontramos personas que cumplen las normas y son disciplinadas por encima incluso de las necesidades de ellos mismos y de sus compañeros.
- Otros dan prioridad a ser considerados como “buenos compañeros” más allá de sus intereses personales inmediatos.
- Otros sacrifican sus buenas relaciones con los demás si con ello consiguen los objetivos marcados por la empresa, el sindicato, etc.
- Otros intentan mantenerse “fieles a sí mismos” frente a todas las influencias y expectativas externas.
- Otros... ..

Podemos decir que para la Persona Focal los Emisores de Rol están jerarquizados. Unos son más importantes que otros dependiendo del ámbito de la vida del que estemos hablando o de la situación. Así, si nos encontramos enfermos, el médico es más importante que un amigo, y en una situación de trabajo la orden que se recibe del jefe inmediato puede resultar más relevante que la opinión de un compañero que se acaba de incorporar a la empresa.

Pero además, en una situación dada, la relevancia de cada Emisor de Rol depende de la influencia (poder) que creemos que puede ejercer sobre nosotros. Podemos distinguir 5 tipos básicos de poder que, siguiendo a French y Raven (1968), son los siguientes:

**Poder de recompensa:**

Que se basa en la capacidad que atribuimos a alguien de proporcionarnos algún tipo de beneficio a condición de llevar a cabo un determinado comportamiento. La recompensa no es necesario que sea material, en ocasiones el sentirnos reconocidos por otros o aceptados es mucho más importante que cualquier bien tangible.



**Poder de coacción:**

Que se basa en la capacidad que atribuimos a alguien de infringirnos un castigo o impedirnos el acceso a bienes o recursos.

**Poder de posición:**

Que se basa en la autoridad de concedemos a alguien en función del puesto que ocupa, independientemente de la persona concreta que lo ocupa.

**Poder de competencia:**

Que se basa en la capacidad (conocimientos, habilidades, etc.) que atribuimos a alguien respecto de un ámbito concreto. Así, el experto en seguridad, el médico, el economista, el ingeniero, el mecánico, etc.



**Poder de referencia:**

Que se basa fundamentalmente en las características de determinada persona que es capaz de convertirse para nosotros en un modelo a seguir por su historia, por su popularidad, por su altruismo, por la independencia de sus juicios, etc.

Cada persona jerarquiza la influencia de los emisores de rol, y por tanto las expectativas que comporta, de una manera diferente pero, en todo caso, la mayor o

menor influencia de unos emisores sobre otros viene determinada por el tipo y cantidad de poder que se ejerce sobre la persona focal:

Cada uno de los Emisores de Rol puede acumular diferentes tipos de poder simultáneos a través de los cuales ejercerá una mayor o menor influencia sobre nosotros/as.

Es por tanto necesario identificar los Emisores de Rol, los poderes que ejercen y en qué grado.

#### **4. DISFUNCIONES DE ROL (generadores del estrés de rol).**

Llamamos disfunciones de rol ( o estresores de rol) a aquellas situaciones en las que se generan dificultades para responder a las expectativas provenientes de los emisores. Podemos distinguir las siguientes:

##### ***Conflicto de rol***

Que se produce cuando recibimos mensajes contradictorios acerca de qué se espera que hagamos

Podemos distinguir tres tipos básicos de conflicto:

***a) Conflicto inter-emisores:***

Se produce cuando diferentes emisores de rol, con una capacidad de influencia similar (poder), sobre la persona focal, realizan demandas de comportamiento que son incompatibles entre sí.

***b) Conflicto intra-emisor:***

Se produce cuando un mismo emisor plantea demandas de comportamiento contradictorias entre sí.

***c) Conflicto inter-roles:***

Se produce cuando las demandas que se realizan a una misma persona focal desde diferentes contextos sociales se perciben como incompatibles entre sí (por ejemplo entre el rol familiar y el laboral).

El abordaje de los conflictos inter-roles requiere que la persona clarifique sus propios valores.

### ***Ambigüedad de rol***

La ambigüedad de rol se produce cuando no conocemos “exactamente” cuales son las expectativas de los emisores

Se produce en función de la influencia de tres factores o de una combinación de los mismos:

***a) Ambigüedad en las metas:***

No se conoce cual es el objetivo de la demanda que se realiza.

***b) Ambigüedad en los recursos:***

No se conocen con certeza cuales son los recursos de que se dispone para llevar a cabo una acción.

***c) Ambigüedad de las consecuencias:***

No se conocen los resultados a largo plazo del comportamiento que se demanda, y se ignoran las consecuencias sobre los intereses de la persona focal.



Para afrontar tanto la ambigüedad como los conflictos de rol se hace necesario que la persona clarifique sus relaciones con los otros y negocie las condiciones en función de las cuales se le pueden exigir determinados resultados.

### **Sobrecarga de rol**

Entendemos por sobrecarga de rol aquella situación que se produce cuando las demandas que se realizan sobre la persona focal son percibidas por ésta como superiores a su disponibilidad de tiempo, de recursos, o de capacidades de respuesta.

Podemos distinguir dos tipos de sobrecarga de rol:

**a) Sobrecarga cuantitativa:**

Producida por un exceso de demanda de actividad.

**b) Sobrecarga cualitativa:**

Producida por un exceso de responsabilidad percibida.

## ***Empobrecimiento de rol***

El empobrecimiento de rol es resultado de una ausencia de demandas de actividad hacia la persona focal, o cuando las demandas son excesivamente rutinarias y carentes de interés por lo que no suponen ningún tipo de reto personal o profesional.

## **5. CONSECUENCIAS DE LAS DISFUNCIONES DE ROL.**

### **a) En la persona**

- Tensión de rol (distress), que puede dar lugar a problemas psicológicos.
- Síndrome de BURNOUT (“estar quemado”).
- Propensión al abandono de la actividad o del contexto social en que se produce la disfunción de rol.
- Insatisfacción.
- Disminución de la autoestima.

### **b) En las organizaciones**

- Conflictos entre personas y grupos.
- Empobrecimiento de la cooperación.
- Distorsión del clima laboral.
- Deficiencias en la calidad.
- Disminución de la productividad.

Los efectos de las disfunciones de rol se producen en espiral, de tal manera que la no resolución de una disfunción puede producir la aparición de otras. De la misma manera se multiplican los efectos.

## 6. EL AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS

Consideramos afrontamiento del estrés aquello que las personas realizan para abordar lo que considera como una fuente de estrés (estresor).

Es muy importante aquí considerar que lo que la persona hace ante una situación estresante contribuye a hacer disminuir o aumentar la capacidad estresora del estímulo. Es por ello que diferentes personas se estresan con diferentes modos y en diferente grado ante los mismo estresores objetivos. El estrés consiste también en un proceso de transacción entre el individuo y sus propias respuestas.



Las diferentes formas de afrontamiento pueden ser clasificadas de distintas formas.

Moos, (1988) propuso, de forma general, tres posibilidades:

- Centradas en la percepción de la situación estresora.
- Centradas en la resolución del problema.
- Centradas en la respuesta emocional.

Dewe y Guest, (1990) plantearon, para los entornos laborales 7 opciones:

- Abordaje del problema
- Distanciamiento del problema
- Descarga emocional
- Prevención de consecuencias indeseables
- Aprendizaje de la situación
- Apoyo social
- Respuestas pasivas

En todo caso, las diferentes estrategias pueden agruparse en dos categorías genéricas:

***Estrategias centradas en la emoción:***

El objetivo consiste en disminuir el trastorno emocional que genera la situación y conservar al mismo tiempo los recursos personales. Ejemplos típicos de este tipo de estrategias son:

- La evitación
- La minimización
- El distanciamiento
- La atención selectiva
- La comparación positiva
- La extracción de consecuencias positivas de los sucesos negativos.
- Etc.

***Estrategias centradas en los problemas:***

El objetivo consiste en modificar la situación que ha originado el estrés. Se pretende de esta forma analizar y definir la situación para buscar alternativas de acción.

Ejemplos típicos de este tipo de estrategias son:

- La búsqueda de gratificaciones alternativas
- La modificación de los objetivos de la persona
- El enfrentamiento del problema
- Reevaluación positiva de los componentes del problema
- Etc.

## **7. LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS**

1.- Disponer de información acerca el estrés. De los procesos y mecanismos implicados así como de las consecuencias

2.- Identificación y control de los hábitos de vida que inciden negativamente en el estrés.

3.- Aprendizaje y práctica de técnicas de relajación, hipnosis, meditación y/o *biofeedback*.

4.- Utilización de técnicas cognitivas (inoculación de estrés, reestructuración cognitiva, control del pensamiento, entrenamiento en solución de problemas, etc.)

5.- Entrenamiento en habilidades sociales (asertividad, escucha, etc.)

6.- Entrenamiento en la gestión del tiempo y establecimiento de prioridades.

7.- (*Para los directivos*) entrenamiento en técnicas de dirección y desarrollo de habilidades directivas.