

Universidad Nacional Autónoma de
México



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Propuesta de un programa para
identificar, controlar y reducir el
estrés laboral

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A

FRANCISCA ELSA MENDOZA BECERRIL

DIRECTOR DE TESINA
LIC. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres Pedro y Josefina por nuestro mutuo amor

A mi hija Elsa Mariana por ser el mayor motivo de mi vida

A mi esposo Mario por su paciencia y amor

A mis tías Luz María, Arsenia y Maru por su cariño

incondicional

A mis tíos Manuel y Carlitos porque los quiero mucho

A Zoila por treinta y nueve años de amistad y apoyo

Al lic. José Luis Villagómez García por su paciencia y excelente

asesoría

A la UNAM y a todos mis maestros y maestras con mi cariño

infinito a cada uno de los autores que aparecen en la

bibliografía por compartirme su sabiduría

A la vida y a mis mascotas de quienes he aprendido tanto

ÍNDICE:

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	4
CAPITULO 1 Modelo biomédico y modelo biopsicosocial de la salud	
1.0 Modelo biomédico y modelo biopsicosocial de la salud	6
1.0.1 Modelo Mecanicista de la Salud	6
1.0.2 Modelo Biopsicosocial de la Salud	7
CAPITULO 2 Definición de estrés.	
2.0 Definición de estrés	9
2.1 Teorías del estrés	13
2.2 Tipos de Estrés	18
2.3 La personalidad y el estrés	21
2.4 Efectos del estrés	25
2.5 El estrés y las emociones	30
CAPITULO 3 Estrés Organizacional	
3.0 Estrés Organizacional	32
3.1 Concepto de estrés laboral	35
3.2 Tipos de estrés laboral	36
3.3 Estresores	38
3.4 Prevención del estrés laboral	41
3.5 El estrés y la tecnología de la comunicación	43
3.6 El impacto del estrés en el desgaste por el trabajo	47
3.7 El control del estrés laboral, intervención centrada en la organización	48
3.8 Recomendaciones específicas para controlar algunos síntomas de estrés y ansiedad	51
3.9 Consecuencia y efectos del estrés laboral	56
CAPITULO 4 Estrategias de Prevención del estrés laboral	
4.0 Estrategias para prevenir y corregir situaciones de estrés grupal	58
4.1 Las características de personalidad en el tecnoestrés	63
4.2 Programa de bienestar	65
4.3 Técnicas individuales para el manejo del estrés	66
4.4 Estrategias dirigidas a la emoción	77
4.5 Evaluación cognitiva	78
4.6 Estrategia para superar el estrés	82
4.7 Técnicas psicológicas terapéuticas para superar el estrés	84
4.8 Técnicas de intervención derivadas de la medicina alternativa para controlar algunos síntomas del estrés	85
CAPÍTULO 5 PROPUESTA	
5.0 Propuesta	86
5.1 Valoración cualitativa del estrés	88
5.2 Programa de Estrés Laboral	93
5.3 Objetivo general y carta descriptiva del programa de estrés laboral.	94
5.4 Conclusiones	96
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

Resumen

La presente tesina incluye una revisión bibliográfica del estrés laboral, de los enfoques biomédico y biopsicosocial del mismo, y de las técnicas de intervención terapéuticas que pueden ayudar a reducirlo, tanto a nivel personal como de grupo.

Esta tesina propone un programa de capacitación que ayude a los trabajadores a identificar, controlar y reducir los niveles de estrés producidos en su ambiente laboral, ya que en la mayoría de las organizaciones se están produciendo cambios importantes, provocados por la globalización de los mercados y los ajustes a las nuevas tecnologías.

En consecuencia los trabajadores se ven enfrentados cotidianamente a experiencias laborales que les producen índices altos de estrés, ya sea por las políticas empresariales o por problemas en las relaciones interpersonales laborales, por factores sociales, económicos, por la dinámica de las nuevas tecnologías y por los niveles de competencia de sus propias habilidades y destrezas. Por lo tanto, el estrés que los trabajadores experimentan en su ambiente laboral, va en detrimento de la propia empresa, porque provoca una productividad baja, así como altos índices de accidentes de trabajo y de ausentismo. Así mismo, en el trabajador provoca serios problemas de salud, cuyos efectos se expresan a nivel fisiológico, cognitivo, emocional y conductual.

En estas circunstancias los profesionales de la salud, entre ellos los psicólogos del trabajo con la participación y apoyo de los empresarios, se han dado a la tarea de implementar algunas de las mejores alternativas de acción, para que los empleados obtengan un

bienestar óptimo y reduzcan sus altos niveles de estrés, que se vea reflejado en un mejor rendimiento personal y grupal.

Introducción

Objetivo general

Proponer un programa que permita a los trabajadores identificar, controlar y reducir el estrés laboral, y obtener beneficios personales y de grupo.

El impacto que causa el estrés en las organizaciones laborales, es un tema de primordial importancia para quienes participan en este proceso, sean empleadores y/o empleados.

El factor estrés en las organizaciones se ve reflejado en la desmotivación, en la falta de capacitación, de incentivos económicos y de reconocimiento personal y laboral, que se refleja en los altos índices de ausentismo, de accidentes en el lugar de trabajo y en una baja productividad, debido a que los problemas que enfrentan los trabajadores en este ámbito también se deben a presiones excesivas, como puede ser una alta competitividad, y una exigencia desmesurada provocada por el desarrollo tecnológico y la globalización de los mercados a nivel mundial.

Así mismo, la falta de un sólido estilo de vida saludable, tanto dentro, como fuera de la organización laboral, hace que la persona y su grupo de trabajo se encuentren inmersos en un círculo vicioso, donde el distrés (estrés negativo) es el común denominador, que afecta la salud de cada uno de sus miembros.

El estrés provoca alteraciones fisiológicas, cognitivas, emocionales y conductuales, debido a las presiones, demandas e incertidumbre que conllevan los cambios estructurales en las empresas.

Estas alteraciones provocadas por los estresores del ambiente laboral, se agregan a los estresores familiares, y en general a los estresores de la vida cotidiana, que mutuamente se retroalimentan, dando como resultado que la persona no tenga bienestar y por consecuencia su salud se vea seriamente afectada, lo que repercute en su ambiente laboral y social.

Es por esto, que la propuesta de la presente tesina, es diseñar un programa dirigido a capacitar a los empleados para que puedan manejar sus niveles de estrés, convirtiendo su círculo vicioso en uno virtuoso, donde predomine el conocimiento, la práctica, y un sólido compromiso consigo mismo para vivir con bienestar y, hacer suyo un estilo de vida saludable. Donde el eutrés (estrés positivo) que se da cuando el organismo responde armónicamente, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos de la persona, es decir, cuando la energía de reacción ante los estresores, le gane la partida al distrés (estrés negativo) que se produce cuando el organismo no responde en forma suficiente a los estresores, o responde en forma exagerada, ya sea en el plano biológico, fisiológico o psicológico, porque no pudo consumirse el exceso de energía desarrollada, lo que puede generar enfermedades.

También se revisarán los estresores que se generan dentro de la organización laboral y algunos que se producen fuera de ella, así como las diversas técnicas psicológicas de intervención y otras derivadas de la medicina alternativa, para ayudar a reducirlo.

Capítulo 1

1.0 Modelo biomédico y modelo biopsicosocial de la salud

El modelo biomédico de la salud, que ha prevalecido durante mucho tiempo en la medicina científica occidental, ha recibido numerosas y fuertes críticas, ya que son evidentes sus limitaciones para explicar fenómenos que abarcan aspectos ecológicos, sociales y psicológicos, además de los biológicos, entre ellos el proceso de estrés (Bravo, M., 1991).

Para poder superar estas limitaciones los profesionales de la salud y de otras disciplinas, han propuesto un modelo biopsicosocial que abarca e integra los diversos aspectos ya mencionados. A continuación se describen y se comparan ambos modelos.

El modelo médico de la salud, es el sistema de creencias dominante en la medicina de las sociedades occidentales, se deriva de la medicina científica, cuya práctica ha tenido un enorme impacto en el concepto salud-enfermedad y su tratamiento.

1.1 Modelo Mecanicista de la salud

Este modelo llamado mecanicista, destaca la dicotomía mente-cuerpo, considera el organismo humano como una máquina biológica, cuyo análisis se puede dar en partes, por lo que la enfermedad se concibe como una consecuencia del mal funcionamiento de dicha máquina, concepto del cual se deriva la práctica médica, que hace que el profesional de la salud intervenga para corregirla, ya sea física y/o químicamente.

Este modelo mecanicista surge de la revolución científica de los siglos XVII y XVIII, inspirado en los trabajos de Newton y Galileo, que durante muchos años ha tenido enorme impacto en el desarrollo de la educación para la salud, así como en la enseñanza e investigación y, en el modelo de servicio que las instituciones sanitarias otorgan a los usuarios.

De ahí que los sistemas de salud que operan con este modelo ya no ofrecen una respuesta satisfactoria a la población, debido a sus grandes limitaciones. Por lo que profesionales médicos y de otras disciplinas entre ellas la psicología, han reunido sus esfuerzos para plantear y proponer un modelo con enfoque integral, cuyas acciones permitan una óptima atención a la gente.

1.2 Modelo Biopsicosocial de la salud

El modelo biopsicosocial, contiene una visión integral, concibe a la persona como un todo, donde se integran los aspectos somáticos y mentales, que incluye lo individual, lo social y lo ecológico.

El modelo biopsicosocial, conceptualiza la salud del individuo como una totalidad, enfatiza la interdependencia y el efecto recíproco de los diferentes niveles del sistema, como son: órgano, organismo, persona, familia, comunidad, sociedad, que en diferentes formas impactan la salud de la persona.

La integración de los aspectos ecológicos y sociales al modelo de salud con enfoque biopsicosocial, también ha permitido replantear la práctica, la enseñanza, la investigación, y los modelos de servicio.

El profesional de la salud en lugar de "reparar una máquina", tiene que estimular de forma integral a la persona, se involucra con ella, y

en relación con su medio ambiente, físico y social, para que su organismo complete su proceso curativo. Este modelo concibe a la persona como un ser responsable, que puede iniciar y colaborar en el proceso para lograr su salud.

Asimismo, la práctica, se enfoca con mayor atención a los estados emocionales de la persona, a su historia familiar y a su situación social, que desde el punto de vista psicológico se puede detectar mediante test y pruebas psicológicas, sin dejar de lado las pruebas de laboratorio y otros exámenes que le reportan parámetros físicos.

Por lo que se concibe a la enfermedad dentro de un amplio contexto de la condición humana, como un trastorno de la persona en su más amplio sentido, donde la sabiduría, la comprensión y la paciencia tienen tanta importancia, como los conocimientos científicos.

Los significados que la persona y la familia dan a la enfermedad tienen gran importancia, ya que la enfermedad es un evento que la cultura construye, y le da sentido a la manera como la percibe, la experimenta y la maneja.

Por lo tanto, este modelo ha favorecido una creciente conciencia de que la salud no sólo se ve afectada por la naturaleza, sino también por los estilos de vida y las instituciones sociales.

Esta realidad la podemos palpar más, cuando nos enfrentamos a hechos como la grave contaminación del ambiente, el uso excesivo de drogas, los exagerados niveles de estrés en nuestra vida cotidiana (familiar, social, y laboral), así como, en el aumento de trastornos psíquicos y variables diversas, que interactúan con procesos de la naturaleza, políticos, sociales, económicos, educativos y éticos, entre otros.

Capítulo 2

2.0 Definición de estrés

Antecedentes

Actualmente, el estrés se considera como una de las principales fuentes potenciales de problemas del ser humano, ya que es un factor determinante y desencadenante de dichos problemas, tanto a nivel fisiológico, psicológico, cognitivo, emocional y conductual; y es una posible causa que contribuye al estado de ansiedad (American Psychiatric, 1994).

Sin embargo, a lo largo de nuestra vida, el estrés resulta inevitable, por lo que un cierto grado de estrés es necesario para lograr un desempeño eficaz en la vida diaria, y en la actividad laboral.

El modelo biopsicosocial contiene diversos enfoques de estrés, que a su vez comparten varios elementos comunes. (Bravo, M., 1991) como experiencia el estrés tiene dos componentes esenciales:

- 1) Los estresores, que son los eventos estimulantes, que requieren de alguna forma de adaptación.
- 2) Las respuestas, que responden a los estresores. Tanto estresores como respuestas actúan a nivel físico, biológico, psicológico y social.

Por ejemplo, los estresores pueden ser estímulos:

- Físicos, como el frío, el calor, los ruidos fuertes.
- Biológicos, como las bacterias y el dolor.
- Psicológicos, como el pensamiento y las emociones.
- Sociales, como conflictos interpersonales y dificultades económicas.

La respuesta al estrés está formada por un patrón complejo de reacciones, cuyo componente puede ser:

- Biológico, expresado mediante procesos fisiológicos.
- Cognitivo, expresado en dificultad para concentrarse, en cambios de ánimo repentinos y de intensidad diferente.
- Social, expresado en violencia, hostilidad, retraimiento, etc.

Al tomar como modelo explicativo de la salud el modelo biopsicosocial, permite que las profesiones de la salud, entre ellas la psicología, enfrente el gran reto de abandonar conceptos basados en la noción mente-cuerpo y, conciba los procesos psicológicos como causa y efecto (productores y producto) de procesos biológicos, ecológicos y sociales, que a su vez permitan a los psicólogos trabajar como equipo interdisciplinario, para poder abordar adecuadamente los diferentes aspectos, ya sea en la enseñanza y la investigación, así como en la prestación de servicios, que produzcan un impacto favorable en la salud y bienestar de la población.

El cuadro siguiente presenta las definiciones de estrés y de algunas emociones que tienen similitudes y diferencias con el.

Estrés Sensación de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana y/o laboral, es decir, cuando el entorno rebasa las posibilidades de respuesta del individuo, lo que causa una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y conductual.

Emoción	Definición	Similitudes	Diferencias
---------	------------	-------------	-------------

Ansiedad	Reacción de tensión sin causa aparente, difusa y menos focalizada que los miedos y las fobias. La reacción emocional ante un peligro o amenaza se manifiesta mediante un conjunto de respuestas tanto fisiológicas, cognitivas y conductuales.	La ansiedad y el estrés tienen una reacción emocional que se manifiesta en lo fisiológico, cognitivo y conductual.	En la ansiedad la reacción de tensión no tiene causa aparente, en el estrés sí la hay.
Miedo	Es una respuesta emocional <i>normal</i> ante situaciones que implican peligro para el sujeto. Es una respuesta diferenciada ante un objeto o situación específica. Es un fenómeno evolutivo y transitorio.	El estrés y el miedo tienen una respuesta emocional que se expresa a nivel fisiológico, cognitivo y conductual	En el miedo la respuesta emocional es normal, en el estrés no, ésta depende del significado que la persona le da.
Ira	Es un estado emocional caracterizado por sentimientos de enojo o de enfado, de intensidad variable, además la ira forma parte del continuo: <i>ira-hostilidad-agresividad</i> , en el que la hostilidad hace referencia a una actitud persistente de valoración negativa de, y hacia los demás; y la agresividad se entiende como una conducta dirigida a causar daño en personas o cosas.	La ira y el estrés pueden provocar sentimientos de intensidad variada, tanto hostiles como agresivos.	La ira es una de las consecuencias del estrés, cuando el individuo lo enfrenta inapropiadamente haciendo una valoración negativa.
Alegría	Alegría es un estado psicológico que se produce cuando la persona esta negociando efectivamente con la moral y la realidad, en satisfacción con la propia naturaleza. La meta de la vida	El eutrés (estrés positivo) y la alegría producen satisfacción en el individuo a nivel fisiológico, cognitivo y conductual.	El distrés (estrés negativo) cuando se produce en la persona hace que se anule el estado psicológico de la alegría.

humana es la alegría,
lo cual se gana
haciendo elecciones
racionales para
satisfacer las
necesidades físicas,
fisiológicas y
emocionales propias.

Cuadro con fines ilustrativos

Definición de estrés desde el punto de vista cronológico:

El vocablo estrés se ha tomado de la voz inglesa stress empleada en la Física y la Mecánica, designa una fuerza que actúa sobre un objeto y que al rebasar una determinada medida conduce a la deformación y/o destrucción de ese objeto o sistema (Madders, 1984).

A mediados del siglo XIX, el fisiólogo francés Claude Bernard, refirió que los cambios externos en el ambiente son una fuente generadora de perturbación en el organismo, y éste para mantener dicho ajuste también hace que se produzca un ajuste adaptativo en su interior, para poder enfrentar dichos cambios.

Walter Cannon (1920), introdujo el término homeostasis que se refiere "al mantenimiento del medio interno". Luego identificó los "niveles críticos de estrés" como aquellos que pueden provocar algún debilitamiento en los mecanismos homeostáticos, que también tienen impacto a nivel social y organizacional.

En todos los seres vivos el estrés es sinónimo de peligro, que amenaza el bienestar y la supervivencia. El resultado es que todo ser vivo que padece esta amenaza, hace lo posible por adaptarse y ajustarse a estas condiciones cambiantes del medio ambiente y, tiende a actuar en contra de los estímulos estresantes. Cada individuo tiene una historia ante el enfrentamiento o afrontamiento de esa experiencia amenazante, que puede terminar en adaptación y ajuste, o se generaliza a otras situaciones y condiciones muy parecidas.

EN 1936 Hans Selye (fisiólogo de la universidad de Montreal), introdujo el concepto de "Síndrome General de Adaptación", que hace referencia a un conjunto de reacciones inespecíficas del organismo, desencadenadas por elementos de carácter tóxico, infeccioso o emocional (Peña Andrew, 1999).

2.1 Teorías del estrés

Selye (1950), define el estrés como una respuesta corporal no específica, ante cualquier demanda que se le haga al organismo, cuando esta demanda externa excede los recursos disponibles (Maineti, 1999). Esta respuesta puede derivar en una sobre adaptación, o desafectivización, que pueden provocar enfermedades psicósomáticas y crónicas.

Selye denomina al estrés como una condición interna del organismo, también como una respuesta de "agentes evocadores" a quienes les llamó estresores.

El Síndrome General de Adaptación se caracteriza por tres estados, que son, de alarma, de resistencia, y de agotamiento, a continuación se describen cada uno de ellos.

1) Estado de alarma, tiene el propósito de preparar al organismo ante una situación estresante, se produce a través del sistema simpático-adrenal, que se encarga de mantener la estabilidad en el medio interno y de facilitar las respuestas de lucha o huida (Valdés, 1990).

En el estado de alarma, las glándulas suprarrenales liberan una gran cantidad de hormonas, provocando la activación del sistema nervioso simpático, por lo que en la persona:

- Aumenta la frecuencia cardíaca y la presión sanguínea en extremidades, piernas y brazos que es donde más la requiere el organismo para luchar o huir.
- Las glándulas sudoríparas aumentan su aporte.
- Las pupilas se dilatan.
- La sangre se concentra en el área cutánea y visceral, para concentrarse finalmente en los músculos, los estimula, los hace más eficientes y provoca que se contraigan con mayor intensidad (Brown, 1985).

La adrenalina actúa principalmente en el corazón y, por medio de éste acelera el ritmo del pulso, eleva el nivel de glucosa en la sangre y dota al organismo de energía para que la utilice de inmediato para luchar o huir. Un ejemplo muy claro de huida como reacción fisiológica, psicológica y conductual fue cuando el 11 de septiembre de 2001, explotaron las torres gemelas en la ciudad de New York, la gente que circundaba el lugar al escuchar la explosión corrió despavorida tratando de alejarse lo más rápidamente posible del lugar, lo que se pudo constatar a través de la televisión en transmisión directa.

2) Estado de resistencia, se produce mientras el cuerpo se aclimata y se ajusta al factor estresante, se identifica al órgano o sistema mejor dotado para enfrentar la amenaza, representada por el estresor. Aquí las hormonas suprarrenales disminuyen sus cifras hasta niveles casi normales su función es actuar como tranquilizantes, lo que permite una tolerancia pasiva y la coexistencia con el estresor. Esas hormonas tienen un valor adaptativo y restaurador (Valdés, 1990).

3) Estado de agotamiento, se presenta cuando la exposición prolongada a un mismo estresor conduce al agotamiento del órgano o sistema que lo enfrenta. Un evento que provoca estrés continuo hace que la descarga de las hormonas suprarrenales disminuya, esto

puede producir una enfermedad grave, o incluso la muerte (Mainieri, 1999).

Los estresores

Selye (1950), menciona que los estresores son estímulos, estados mentales y emocionales y, acontecimientos a los que se enfrenta la persona. Aunque también hay definiciones de estímulo que incluyen determinadas condiciones originadas en el interior de la persona, por ejemplo, el hambre y la actividad sexual, entre otras, las cuales se basan en estímulos hormonales y también en determinadas características neurológicas (Lazarus, 1991).

Considerando lo anterior, se identifican tres tipos de teorías del estrés:

- 1) Las que se basan en el concepto de "estímulo", donde el estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo, y que da lugar a una respuesta de tensión.
- 2) Las que se basan en el concepto de "respuesta", donde el estrés es un estado que experimentan los individuos que se enfrentan a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias, de tal manera que la respuesta del estrés aparece como una reacción generalizada a diversos factores del medio (negativos y positivos).
- 3) Las que se basan en el concepto de "estímulo-respuesta", como una relación funcional, donde el estrés es una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos (Ivancevich, 1989). Este enfoque permite una mejor comprensión del estrés, porque abarca el aspecto biopsicosocial del mismo.

Ivancevich y Matteson (1989), definen el estrés como "una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y por

procesos psicológicos, la cual a la vez, es consecuencia de alguna acción, situación, o evento externo, que plantean a la persona demandas especiales, físicas y psicológicas”.

Lazarus y Folkman (2000), plantean que cuando la persona establece una relación particular con su entorno y lo considera amenazante, o desbordante de acuerdo a los recursos con los que cuenta, y además lo percibe como peligroso para su bienestar, se habla de estrés psicológico. Así que la capacidad para enfrentarlo dependerá del significado que le de, y de cómo lo interpreta de acuerdo a sus experiencias previas con acontecimientos parecidos, también de la habilidad actual que tenga para enfrentarlo.

Hans Selye (1950), menciona que cuando la persona responde al estrés de manera armónica, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos, donde hay un equilibrio con relación a la demanda, y donde se consume física y biológicamente la energía dispuesta por el “síndrome general de adaptación”, se produce el eutrés o estrés positivo.

Por el contrario, si la respuesta ha sido insuficiente, o por demás exagerada con relación a la demanda, ya sea que se produzca en lo biológico, físico o psicológico, y no se consume adecuadamente la energía dispuesta por el organismo, se produce el distrés o estrés negativo (Slipak, 1975).

En las diferencias individuales y en la historia del individuo se encuentra la forma de percibir y/o responder al estrés, así podemos hablar de los umbrales de las sensaciones biológicas y psicológicas, de las diversas inteligencias, del tipo de personalidad y de las experiencias previas.

También los factores externos, como la cultura, las costumbres y la educación familiar tienen un papel importante, así como la edad, la escolaridad, el nivel de ingresos, el tipo de profesión y el sexo entre otros. Evidentemente, las personas con mayores cualidades y recursos, son las más adaptables ante situaciones de estrés.

Con relación a las diferencias individuales, éstas moderan la situación entre el estrés percibido y las diversas respuestas fisiológicas y psicológicas que tiene la persona ante tal evento.

Es importante, tener presente, que la herencia genética determina todas las características que no cambian de una persona. En cuanto al medio ambiente, las respuestas se dan en función de las experiencias previas, donde el aprendizaje tiene un rol primordial.

En este sentido, tanto el ambiente organizacional como el ocupacional se consideran fuentes de estrés, como son las presiones excesivas por una alta competitividad y, una exigencia desmesurada provocada por el desarrollo tecnológico, por falta de capacitación y de incentivos económicos y, por falta de reconocimiento personal y laboral entre otros, ya que en ellos existe un contexto en el que se llevan a cabo tareas de rendimiento y, donde se generan una diversidad de demandas.

Las personas que dedican una buena parte de su tiempo a laborar en estos ambientes organizacionales, por ejemplo, trabajo o escuela, se enfrentan al estrés que producen estas actividades, y éste se agrega al estrés total que la persona enfrenta.

También hay una definición funcional de estrés, al que se considera como una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación, o de un evento

externo, que plantean a la persona demandas físicas y/o psicológicas (Ivancevich, 1989).

Ahora bien, no todo lo relacionado con el estrés resulta tan desagradable, este conlleva una forma de reacción muy antigua (filogenética), sin la cual no se podría vivir, que prepara a la persona ante situaciones demandantes, generando un proceso adaptativo, logrando un progreso personal (ontogenético), un desarrollo corporal y social, llamado eutrés (estrés positivo).

Por el contrario, cuando la persona no dispone de técnicas de dominio psicológico, o biológico para enfrentar la amenaza, o al estímulo aversivo, es decir, si no tiene la capacidad para eliminar en tiempo y forma al estresor, pone en peligro su equilibrio energético, entonces se produce el distrés (estrés negativo), si huye, lo evita, le teme, lo rebasa y lo transforma con otro significado, en vez de miedo lo convierte en reto. El tipo de afrontamiento al estrés o situación estresante es el que convierte una situación en sana o patológica.

Es importante aclarar, que la línea fina que separa al eutrés del distrés, está determinada por los "factores motivacionales de la respuesta individual", por el "significado" que cada persona le da, así como de los "factores del medio ambiente".

2.2 Tipos de estrés

➤ Estrés fisiológico

Los desórdenes psicológicos y físicos relacionados con el estrés, tienen un lugar importante en la aparición de problemas de salud, como enfermedades coronarias, hipertensión arterial, diabetes mellitus, cirrosis hepática, colon irritable, úlcera péptica, herpes, cáncer, alteraciones del funcionamiento inmunológico, enfermedades

de la piel, algunos trastornos mentales, entre otros. La respuesta al estrés es una consecuencia del esfuerzo del organismo para adaptarse y protegerse de un ambiente cambiante y/o amenazador (Valdés, 1985).

En el aspecto fisiológico se nota que cuando una persona percibe un estresor, el sistema nervioso autónomo, bajo la estimulación del hipotálamo, inicia una serie de movimientos de adaptación y/o defensa, esto se logra a través de dos vías:

- 1) El sistema nervioso simpático que despierta los sistemas de alarma en el individuo, se manifiesta a través del pulso y la respiración acelerados, sudor, vacío en el estómago y otras sensaciones asociadas con amenaza de algún tipo.
- 2) El sistema nervioso parasimpático que se encarga de regular las funciones digestivas y en general de calmar y relajar al organismo.

A su vez, el sistema endocrino juega un papel integral en la reacción del estrés, está constituido por diversas glándulas, que producen una variedad de hormonas, las cuales pasan al torrente sanguíneo y sirven como reguladoras químicas de la actividad fisiológica. Por lo tanto, la respuesta del cuerpo a un estresor, se manifiesta en la movilización neuroquímica coordinada y compleja, de todos los mecanismos de adaptación disponibles, para hacer frente al mismo.

Esta respuesta incluye, la liberación de los azúcares y grasas almacenados, enviándolos al torrente sanguíneo para proporcionar energía, hace que aumenten los ritmos cardíaco y respiratorio para brindar una mayor oxigenación, así mismo, aumenta la presión sanguínea para asegurar el adecuado abastecimiento de sangre a las áreas críticas.

También se activan los mecanismos de coagulación sanguínea, que ayudan en la protección contra las lesiones físicas, se tensan los músculos y se preparan para el movimiento rápido (mejorando los actos reflejos).

Mejora la agudeza visual y auditiva y, se producen cambios en la acidez estomacal, haciendo los procesos digestivos más lentos y, provocando que los músculos de los intestinos y la vejiga tiendan a relajarse.

➤ **Estrés psicológico**

La intensa carga que provocan los estresores a nivel endocrino, corporal y mental, es tan importante como el que se produce a nivel de estrés psicológico y emocional, ya que existe un factor individual, donde la biografía de la persona se convierte en un instrumento muy importante en el análisis de la investigación del estrés, porque es quien le otorga un significado especial, basado en su historia personal y sus experiencias previas.

Hay diversas orientaciones teóricas que intentan explicar el estrés desde el punto de vista psicológico. Una es la que se basa en la "hipótesis de condicionamientos", donde solamente cuenta aquel tipo de comportamiento basado en los métodos de las ciencias naturales, la experimentación y la medida exacta, cuyos resultados son las pautas de comportamiento susceptibles de ser entrenadas y modificadas.

Otra orientación que intenta explicar el estrés psicológico, pertenece al campo de la psicología profunda, que se ocupa de las experiencias pasadas de la persona y, determina que la estructura de carácter y/o de personalidad del individuo está influida por dichas experiencias.

Así mismo, investiga las manifestaciones de la vida "inconsciente", que también está sujeta a reforzadores, a castigos y al aprendizaje.

➤ **Estrés psicosocial**

También está la orientación psicosocial, que parte del análisis de elementos cognitivo-conductuales en un contexto laboral, que hace referencia al análisis de las relaciones estrés-trabajo.

Esta orientación enfatiza las relaciones del ambiente laboral (estresoras), explica la manera en que éstas afectan al personal que labora en esas organizaciones formales de trabajo y, estudia las variantes cognitivas, emocionales, conductuales, y psicossomáticas que tienen las personas para afrontarlas.

Es importante recordar que la interpretación de los factores de estrés y la reacción a ellos es variable en cada persona, sin embargo hay reacciones que son compartidas por todos los seres humanos, como reacciones frente al peligro, a la supervivencia, a la luz intensa, al aire, al fuego y al abismo, entre otras. Esta forma de reacción depende de la vulnerabilidad, que está basada primeramente, en la constitución genética de la persona, después en sus experiencias infantiles y también en el medio ambiente físico y social donde vive y se desarrolla.

Cuando hay estímulos mínimos, la vida parece poco atractiva y poco motivante, por lo que puede producirse una tendencia a la depresión, o bien, cuando hay demasiados estímulos, esto puede provocar ansiedad, pánico y hasta enfermedades.

2.3 La personalidad y el estrés

El estrés se relaciona con muchos rasgos de personalidad, entre ellos están la autoestima y el locus de control interno y externo. Las personas que tienen el control de los acontecimientos importantes de su vida, es decir, que controlan su propia vida, tienen un locus de control interno; mientras que las personas que consideran que la suerte, el destino o las acciones emprendidas por otros, son los factores que determinan su vida, tienen un locus de control externo, por lo tanto, los rasgos de personalidad pueden afectar la forma en que la persona percibe y actúa ante una situación o hecho estresante, (Sirgo y Thormure, 1996, en Branon, L., Feist, J., 2001).

Por ejemplo, una persona con alta autoestima tiene más confianza en cuanto a su habilidad para satisfacer las exigencias de su puesto de trabajo, en contraste con las personas que tienen una pobre autoestima.

Así mismo, los empleados con un locus de control interno, pueden tomar acciones y decisiones asertivas y con mayor rapidez, al enfrentarse a emergencias repentinas (estresores). En comparación con los empleados que tienen un locus de control externo, ellos esperan que sean otros los que tomen las decisiones y emprendan las acciones correspondientes, porque no se sienten capaces de hacerlo por sí mismos.

Existen otro tipo de variables constitucionales de la persona, como es el tipo de personalidad. Hay personas cuya personalidad obsesiva las hace poco tolerantes porque tienen un umbral muy bajo a la frustración, y muestran una ambigüedad constante, también tienen una gran resistencia al cambio y son muy apegados y muy rígidos a ciertas normas.

Dos eminentes cardiólogos norteamericanos Friedman y Rosenman comenzaron a publicar los primeros trabajos que hacían referencia a

conductas y rasgos de personalidad que predisponían al padecimiento de trastornos cardiovasculares, y acuñaron el concepto de "Patrón A" de conducta, y "Patrón B" de conducta (Friedman, M., Rosenman, R., 1950, en Branon, L., Feist, J., 2001).

La "personalidad tipo A"

La gente con personalidad tipo A, tiene las características siguientes:

- Un sentido crónico de premura (siempre tiene prisa).
- Aversión a la ociosidad.
- Una orientación muy competitiva y hostil (física y verbal).
- Polifáctica (que hace varias cosas a la vez).
- Es muy impaciente ante las barreras del logro de tareas.
- Tiene poca tolerancia a la frustración.

La gente con personalidad tipo A, tiene tendencia a sufrir enfermedades prematuras del corazón. Aún más, hay personalidad tipo A extrema, las personas se caracterizan por hablar con mucha rapidez, se preocupan únicamente por ellas mismas y nunca están contentas con su vida.

Contestan las preguntas con mucha rapidez, sin hacer pausas, ni reflexionar antes de responder, haciéndolo con sarcasmo, rudeza y hostilidad, aunque traten de parecer graciosos, sus palabras tienen el propósito de herir.

La investigación actual sugiere que la personalidad tipo A es muy amplia como para predecir de manera correcta que los individuos son propensos a los trastornos cardíacos, a la hipertensión y a la diabetes.

Esto indica que sólo aquellas personas que poseen ciertos rasgos de la personalidad tipo A, como la ira, la hostilidad y la agresión están frecuentemente relacionadas con las reacciones al estrés, y por consecuencia a las enfermedades del corazón.

Por lo tanto, las personas con tales características parecen estar dos o tres veces más predispuestas a desarrollar enfermedades del corazón, en contraste con la gente que tiene personalidad tipo B.

La “personalidad tipo B”:

Las personas con personalidad tipo B, tienden a ser más tranquilas y relajadas, menos preocupadas por las presiones del tiempo y de la vida en general, así que es menos probable que reaccionen en forma hostil o agresiva.

- La puntualidad no le preocupa.
- No es competitivo.
- Jamás se siente apurado, aunque lo presionen.
- Atiende una cosa a la vez.
- Tiene un ritmo lento para realizar tareas.
- Controla la expresión de sus emociones.

Las enfermedades relacionadas con la personalidad tipo B son:

- Enfermedad cardíaca, si se tiene más de 54 años.
- Colesterol HDL o “bueno” por debajo de los 35 mg/dl., en hombres y mujeres si el colesterol total está por arriba de 200 mg/dl.
- Si el LDL o colesterol “malo” tiene niveles superiores a 130 mg/dl., aumenta el riesgo de padecer aterosclerosis y enfermedades cardiovasculares.
- Diabetes
- Presión sanguínea alta
- Sobrepeso
- Ataque cardíaco, derivado del hábito de fumar

La personalidad resistente:

Kobasa, Maddi (1979), en Branon, L., Feist, J., (2001), mencionan que las personas con rasgos de personalidad resistente, son aquellas que protegen su salud de las consecuencias negativas del estrés.

La personalidad resistente, se define como "un grupo de características que incluyen, la sensación de compromiso y de respuesta a cada dificultad, representan un reto y una oportunidad, y la percepción de que se tiene control sobre la propia vida", se caracteriza por:

- Un sentido de participación positiva con los demás, en situaciones sociales.
- Una tendencia a atribuir el comportamiento propio a causas internas.
- Una tendencia a percibir y recibir los cambios importantes de la vida con interés, curiosidad y optimismo.

Un alto grado de resistencia, reduce los efectos negativos de los acontecimientos que causan estrés.

La resistencia, parece reducir el estrés, al modificar la forma en que las personas perciben los estresores y, sobre todo, el significado que les da por asociación con otras situaciones previas, ya sean positivas o negativas. Este concepto de personalidad resistente, ofrece un punto de vista útil del papel que desempeñan las diferencias individuales en las reacciones frente a los factores ambientales disparadores del estrés.

La persona que tiene un nivel de resistencia alto, percibe los sucesos como poco estresantes, en contraste, la persona con poca resistencia, considera estresantes muchos sucesos. Una persona con un alto nivel de resistencia no se incomoda con situaciones complejas o difíciles, por el contrario, cuando se encuentra ante un estresor, lo enfrenta y

responde en forma constructiva. Trata de encontrar una solución, a fin de controlar o influir en los hechos, esta respuesta conductual generalmente reduce las reacciones al estrés, reduce la presión arterial y en consecuencia reduce la probabilidad de enfermedad.

Por medio del desarrollo de la "competencia del manejo propio", una persona demuestra los atributos de la personalidad resistente, ésta incluye, la habilidad de evaluar sus debilidades y fortalezas, lo que le permite establecer y lograr metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo con la vida personal y ocuparse en nuevos aprendizajes, incluyendo cambios y nuevas habilidades, conductas y actitudes.

2.4 Efectos del estrés

Efectos Cognitivos negativos del estrés:

La persona al enfrentarse constantemente a exigencias externas, que rebasan sus posibilidades normales de manejo, desarrolla una serie de alteraciones, como las siguientes:

- Disminuyen sus periodos de concentración y atención (se vuelve muy distraída).
- La memoria de corto y largo plazo se deteriora y, se le dificulta organizar y planificar proyectos complejos y/o difíciles.
- Su velocidad de respuesta, se vuelve impredecible.
- Aumenta la frecuencia de errores (toma decisiones incorrectas).
- Su capacidad de organización y planeación a largo plazo se deteriora.
- Aumentan los delirios y trastornos del pensamiento.
- Se aleja de las soluciones reales de los problemas y, recurre constantemente a la fantasía.
- Aumenta su incapacidad para tomar decisiones de alto riesgo.
- Tiene olvidos frecuentes.

- Se vuelve muy sensible a la crítica.
- Tiene bloqueo mental frecuentemente.

Efectos Emocionales del estrés:

La percepción de un medio ambiente hostil, la frustración, la impotencia y un afrontamiento activo negativo, donde el individuo se centra en sus emociones, y se desahoga con negación, mostrando un distanciamiento conductual y mental, con consumo de alcohol y drogas, es un afrontamiento desadaptativo, no fructífero que lo lleva a no poder controlar con eficiencia al estímulo estresor, que forman en la persona una serie de respuestas emocionales, que agudizan sus conflictos ya existentes, además que lo bloquean para enfrentar otras condiciones ambientales aversivas, provocando efectos emocionales significativos, como son:

- Aumento de la tensión física y psicológica, disminuyendo la capacidad para relajarse y aumentando la preocupación y la ansiedad.
- Aparecen cambios en los rasgos de personalidad, como el aumento de las hipocondrías (por ejemplo, las personas pulcras y cuidadosas, pueden volverse desaseadas y desordenadas), y empiezan a aparecer enfermedades sin causas justificables.
- Se agudizan los problemas de personalidad existentes (aumenta la ansiedad, la hostilidad, la depresión y, la impotencia).
- Hay debilitamiento de las restricciones morales y emocionales, se alteran los códigos de conducta y el control de los impulsos sexuales, o por el contrario, se vuelven exageradamente rígidos.
- Hay pérdida repentina de la autoestima y del interés general en asuntos de índole diversa.

Efectos Conductuales del estrés:

Cuando se habla de respuestas conductuales ante situaciones de estrés, éstas coinciden en parte con las reacciones psicológicas. Una persona bajo estrés tiene una conducta diferente a la habitual, mostrando:

- “Conducta en contra”, se refiere a una conducta defensiva, donde la persona toma acciones que le sirven para contrarrestar el estrés.
- “Conducta disfuncional”, donde la persona demuestra una conducta incompetente o anormal, como resultado de un nivel bajo en su habilidad de desempeño del que realiza comúnmente.
- “Conducta abierta o expresiva”, que implica algunas reacciones, como expresiones faciales deformadas (tics, contracciones nerviosas, morderse los labios).

Este tipo de reacciones conductuales generalizadas, corresponde a una estimulación específica (estresora), de cualidades potencialmente cambiables, por lo que un estímulo positivo puede transformarse en negativo, dependiendo de las experiencias previas y, de sus características de novedad e intensidad.

Tanto las situaciones estímulo positivas, como negativas, pueden ser estresantes para la persona, ya que exigen un cambio vital para adaptarse a ellas. Lo positivo o negativo de las mismas, depende en gran medida, del significado y de la interpretación que haga la persona al respecto.

Las personas no son víctimas del estrés, sino que la manera de apreciar los acontecimientos estresantes (interpretación primaria) y,

sus propios recursos y opciones de afrontamiento (interpretación secundaria), determinan la naturaleza del estrés. Por lo tanto, los procesos de interpretación con que cuentan influyen en la relación dinámica o transacción entre éste y el entorno social.

Es cierto que la gente necesita de cierto nivel de estrés, si no quiere estar aburrida o enferma, o ser hasta cierto punto infeliz, el nivel difiere de una persona a otra y, varía en términos del tipo de estrés requerido.

En contraste, la tolerancia a la ambigüedad, es una característica necesaria de ciertos tipos de actividad creativa, si la persona cuenta con un ambiente apropiado, en donde apoyar sus obsesiones, puede llegar a ser muy exitosa, porque es muy ordenada, pulcra, estricta, etc., que se puede desempeñar en trabajos los cuales requieren una alta disciplina y responsabilidad.

Es importante hacer notar que las mujeres enfrentan estrés, incertidumbre, impotencia (incluyendo el acoso sexual), presiones de tiempo y conflictos de rol, así como choques entre las responsabilidades domésticas y las profesionales y/o laborales (Ausfelder, T.M., 2001)

En general las mujeres tienen más permitido el llanto y la renuncia laboral, ausentarse y la respuesta de huida. En contraste, los hombres, enfrentan más el estrés causado por los "choques" con los superiores, conflictos con los colegas y las responsabilidades del trabajo, a ellos se les permite más el enojo, la agresión y la autoafirmación (respuesta de pelea).

La persona que enfrenta una sobre tensión provocada por estresores del medio ambiente, muestra una diversidad de conductas como consecuencia del estrés:

- Aumentan los problemas del habla (como tartamudez, lapsus linguae, vacilación).
- Aumenta o disminuye el consumo de alimentos, también se incrementa el de tabaco, drogas y alcohol.
- Aumenta el ausentismo y hay retardos frecuentes en la escuela o el trabajo, argumentando enfermedades.
- Alteraciones de los patrones de sueño.
- Disminución de los intereses y del entusiasmo en general.
- Imposibilidad de resolver problemas y, si se resuelven solo son a un nivel superficial.
- Tendencia a ignorar la nueva información.
- Aparición de patrones de conducta excéntricos, como manierismos extraños, exageraciones, indiferencia inapropiada.
- Aparición de amenazas de suicidio, entre otros.

El estrés puede incrementar la actividad de la persona, provocando un aumento de sus recursos, mejorando su atención, memoria, su actividad fisiológica y su rendimiento, tanto para realizar tareas simples, como complejas.

Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso, o dura mucho, los recursos se agotan y se produce el cansancio, por lo que las consecuencias negativas del estrés son múltiples, ya que impactan de diversas maneras en la salud de la persona.

2.5 El estrés y las emociones

La emoción indica literalmente un estado de excitación o estremecimiento. Las emociones son impulsos para actuar, son planes instantáneos para enfrentarse a la vida que la evolución a propiciado (Goleman, 1995). Todas las emociones se relacionan con un conjunto de reacciones.

La psicología distingue tres componentes en cada emoción:

- Un sentimiento característico o experiencia subjetiva
- Un esquema de estimulación fisiológica
- Un esquema de expresión abierta.

Las emociones también comparten tres características esenciales:

- “Preparación para la acción”, las emociones actúan como un nexo entre los estímulos recibidos del medio y las respuestas del organismo. Las respuestas emocionales son automáticas y por lo tanto no requieren de ningún tipo de raciocinio o de control consciente.
- “Delimitación del comportamiento”, las emociones influyen en la asimilación de información que sirve para dar respuesta en el futuro a hechos similares. Dichas respuestas podrán ser de rechazo o de búsqueda de repetición del estímulo.
- “Regulación de la interacción social”, las emociones son un espejo del sentimiento, y su expresión permite a los observadores hacerse una idea del estado de ánimo de la persona observada.

Hay emociones primarias, como la ira la alegría, el amor, la sorpresa, el disgusto, el interés y la tristeza, son automáticas y cumplen una función adaptativa y saludable dentro del organismo, ya que lo ayudan a reaccionar inmediatamente frente a un estímulo.

Cuando estas emociones primarias no son procesadas adecuadamente sufren una “transformación”, entonces se convierten en emociones secundarias, es así que una emoción primaria se asocia a una emoción secundaria. Las emociones secundarias pueden provocar serios trastornos en la salud de la persona.

“Emoción primaria”	“Emoción secundaria”
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ira ➤ Miedo ➤ Amor ➤ Alegría 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencor (violencia y odios patológicos) ➤ Ansiedad (fobia y pánico) ➤ Dependencia

- **Sorpresa**
- **Tristeza**
- **Interés**

- **Manía**
- **Ansiedad**
- **Depresión**
- **Paranoia**

Cuadro con fines ilustrativos

Esta "transformación" en las emociones generan otras dimensiones en su comprensión, en las ondas extremas se encuentran los estados de ánimo, que duran más tiempo que la emoción primaria.

Más allá de los estados de ánimo se encuentra el temperamento, que se entiende como la prontitud para evocar una emoción o estado de ánimo determinado, que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre, según el caso. En un nivel más externo se encuentran la depresión y la ansiedad profundas, que son emociones secundarias, éstas y las emociones primarias se encuentran ligadas estrechamente al proceso del estrés.

Capítulo 3

3.0 Estrés Organizacional

La organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) se refiere al estrés laboral como un peligro para las economías de los países industrializados y de países en vías de desarrollo, ya que impacta en la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores. Por lo tanto, la OIT sostiene que “las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes, las actitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas”.

Se habla de personas estresadas, se habla menos de grupos o equipos estresados, y casi nunca se habla de empresas estresadas. Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés laboral, estos aumentan año con año, se caracterizan por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes laborales, aumento del gasto por indemnizaciones, y lo que es más importante, repercute sobre la salud mental y física de los individuos que es invaluable, y pueden ser cuantificados por los gastos en salud e internamientos (Davis, K., Newston, 2002).

El estrés organizacional es uno de los fenómenos que está teniendo más importancia en el trabajo, ya que puede crear problemas de salud y bienestar en los empleados.

Se trata de un fenómeno complejo, cuya comprensión adecuada requiere tomar en consideración una amplia gama de conceptos y aspectos que se han ido poniendo de relieve en la investigación que durante tres cuartos de siglo se ha venido desarrollando sobre este tema.

En general existen modelos que han dado una atención prioritaria a los fenómenos del estrés laboral desde un enfoque o aproximación individual.

Esto no quiere decir que los factores psicosociales no hayan sido tomados en cuenta, lo que sucede es que se ha considerado como sujeto del estrés al individuo y no tanto al grupo, o a la organización.

El estrés es una condición dinámica, donde la persona se confronta con una oportunidad, limitación o exigencia respecto de alguna cosa que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto.

Al analizar a las personas estresadas lógicamente se considera el entorno social como fuente de estrés, también se consideran otros fenómenos sociales, como "el apoyo social" que puede reducir el estrés, o sus efectos negativos sobre la salud, que es su papel modulador.

El estrés es un problema de salud pública, donde se ven afectados varios factores, como el económico, familiar, profesional y social-laboral.

De cualquier manera, el objeto de estudio en lo referente al estrés organizacional, es predominantemente la persona estresada, el empleado, aunque para contrarrestarlo puede contar con el apoyo de otros.

Con frecuencia, las experiencias del estrés en el trabajo van más allá de lo individual y son compartidas por un grupo de trabajo. Los miembros de una unidad de trabajo comparten muchos elementos del entorno en el que desempeñan sus labores, y por lo tanto, están sometidos habitualmente a los mismos estresores laborales (Peiró, J.M, 2001).

Además, estos miembros, al compartir, en una u otra medida un clima y una cultura, y al tener frecuentes interacciones, tienen mayores probabilidades de desarrollar vivencias y experiencias similares ante esos estresores, así como respuestas emocionales compartidas por el grupo ante los mismos (Brunet, L., 2005).

De esta manera los lleva a buscar y a ensayar “estrategias de afrontamiento grupales o colectivas” ante esos estresores, que resultarán más o menos eficaces según el caso. Por lo que todo esto produce consecuencias o efectos que van más allá de lo individual (por ejemplo, el ausentismo, y experiencias compartidas de malestar en el trabajo).

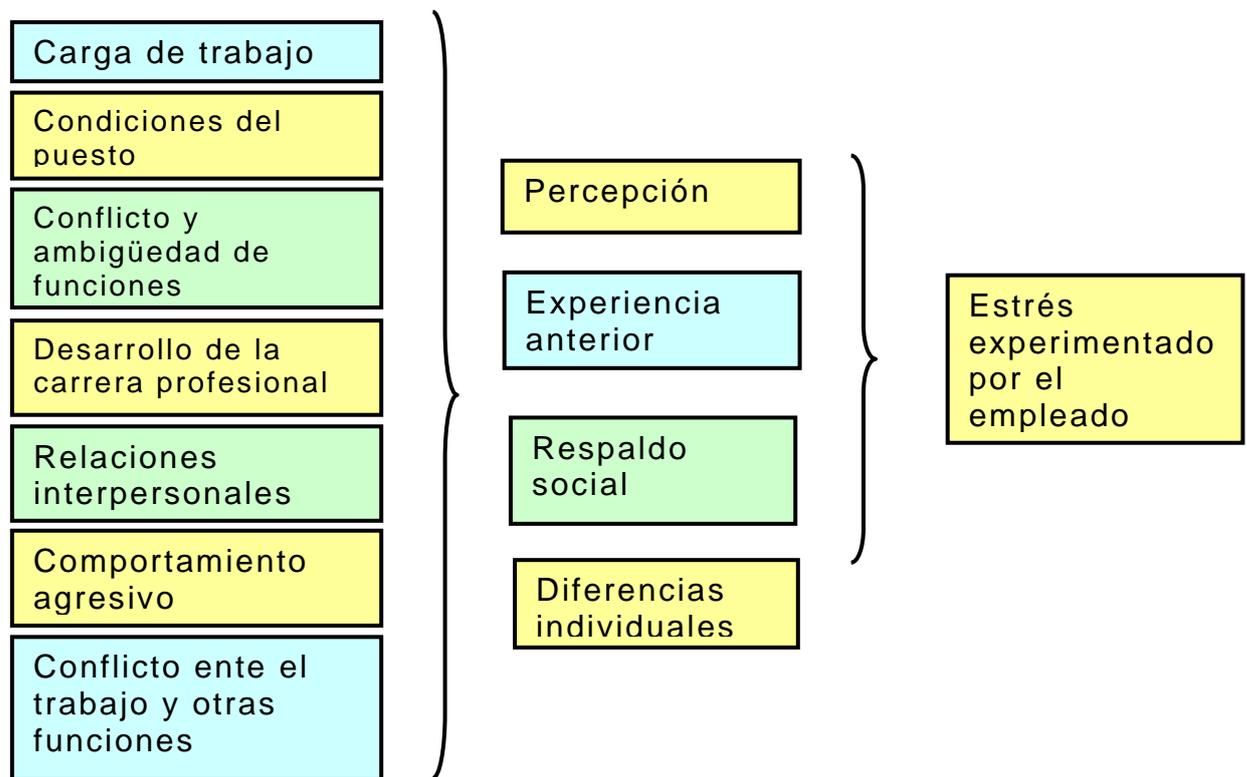
Hasta años recientes los profesionales de la salud han comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en las organizaciones laborales, considerando el impacto económico que tiene en la producción, y en el desenvolvimiento de los diversos sectores.

A partir de este análisis, se han realizado estudios, y se han propuesto estrategias para reducir la urgencia que representa, así como las pérdidas económicas que implica, que en muchas ocasiones se llegó a pensar que solo se trataba de pereza, desgano y falta de voluntad.

Conceptos como el de control total de calidad en la empresa, equipos integrales de producción y, ambiente laboral sano, son actualmente de uso cotidiano en los empresarios y ejecutivos, ya sea porque hay una mayor conciencia de responsabilidad social, como por un avanzado concepto de rentabilidad económica. Es evidente que los empleados con frecuencia sufren estrés, tanto en su vida personal como en el trabajo, el estrés en el lugar de trabajo representa un problema considerable.

En el cuadro siguiente se identifican siete de los principales estresores presentes en el ambiente de trabajo, muestra que los factores internos influyen en la forma en que los empleados experimentan estos estresores.

Estresores en el trabajo: Están Influidos por:



Estresores y estrés experimentado

Fuente: Hellriegel, D., Slocum, Jr., J. W. (2004) Comportamiento Organizacional (10a. ed.)
México: Mc Graw Hill.

3.1 Concepto de estrés laboral

El concepto de estrés en el ámbito de trabajo es: "el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo" (Peiró, J, M, 2001).

No todos los empleados reaccionan de la misma forma, por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de

salud de la persona, el estrés disminuirá y podrá tener signos positivos y estimulantes, que le permitan hacer progresos en el ámbito del trabajo, con mayor proyección en el mismo, y con gratificación personal, emocional y económica. Por el contrario, una inadecuación entre la demanda y la adaptación, generará mayor estrés (estrés negativo), en forma crónica e invalidante, que derivará en angustia, desesperanza, desamparo y agotamiento.

3.2 Tipos de estrés laboral

Existen dos tipos de estrés laboral, el "episódico" (por ejemplo, un despido), y el "crónico", que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones.

Ambiente laboral inadecuado:

Son los llamados estresores del ambiente físico

- Falta de luz o luz muy brillante
- Ruido excesivo o intermitente
- Vibraciones
- Aire contaminado
- Alta o baja temperatura

Estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica

Sobrecarga de trabajo:

Esta produce estrés por sobreestimulación, genera tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento y dificultad para concentrarse. Se presenta por exigencias psicosensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables, exige una adaptación fuera del límite normal. Es frecuente que se presente en:

- Controladores aéreos
- Obreros en cadena rápida y compleja

- Trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información
- Víctimas de catástrofes
- Emigrantes
- Capturistas de información en sistemas de computación.

Alteración de ritmos biológicos:

Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas, determinadas por el ritmo circadiano, determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico.

Requiere un esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual.

Se presenta en:

- Trabajadores nocturnos
- Pilotos de líneas aéreas y azafatas
- Controladores aéreos
- Personal de sanidad
- Personal de seguridad
- Trabajadores del transporte
- Diplomáticos
- Atletas profesionales.

Responsabilidades y decisiones muy importantes:

Es el estrés del personal jerárquico o con grados de alta responsabilidad.

- Responsabilidades numerosas y variables
- Trabajo intelectual excesivo
- Tensión psicológica continua
- Inseguridad laboral
- Competencia

- Búsqueda de la eficacia
- Marcha contra reloj
- Cambios y adaptación a situaciones nuevas y datos inestables.

Es frecuente que quienes lo padecen acumulen factores de riesgo e inadecuación familiar y social por falta de tiempo, y agotamiento físico. Este tipo de estrés genera agotamiento, fatiga, manifestaciones psicósomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones y adicciones.

3.3 Estresores

Individuales:

1) Sobrecarga de trabajo:

La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas.

Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros, que aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su tarea.

Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, aumenta el índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el índice de ausentismo.

La sobrecarga de trabajo provoca insatisfacción, tensión física, cognitiva y emocional, disminución de la autoestima, sensación de

amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de tabaco, entre otras.

2) Conflicto de roles:

El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Es objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. Es subjetivo cuando existe una contradicción entre las órdenes formales que reciben los empleados y sus propios valores y metas.

El conflicto de roles genera ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aun cuanto más autoridad tiene el que expresa las órdenes contradictorias.

Estas situaciones disminuyen la creatividad de las personas sometidas al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio.

3) Ambigüedad de roles:

Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades.

Cuando esta situación permanece en el tiempo, provoca estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo.

Es característico en este caso que disminuya la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce.

La Información y comunicación adecuadas, disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

4) Discrepancias con las metas de la carrera laboral:

Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del empleado, están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas.

La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad, la frustración y, a la depresión.

Grupales:

- Falta de cohesión grupal
- Conflictos intragrupal
- Conflictos intergrupales
- Apoyo inadecuado del grupo.

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, objetivos y normas, que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura, son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa (Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W., 2004).

La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como también los conflictos inter e intragrupal, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización. En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

Estresores Organizacionales:

Clima de la organización	Una organización tiene un carácter y una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, etcétera. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los empleados, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.
Estilos gerenciales	Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etcétera.
Tecnología	Es de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como también de la

	capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.
Diseño y características de los puestos	Permiten la motivación para el progreso dentro de la organización laboral.
Fechas topes no racionales	No requiere mayor detalle describir el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.
Control de sistemas informáticos	Cuando los integrantes de la organización objetiva o subjetivamente no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia.

Cuadro con fines ilustrativos

3.4 Prevención del estrés laboral

Peiró (2001), para prevenir los efectos del estrés laboral en las organizaciones son múltiples los aspectos a considerar, entre ellos se destacan los siguientes:

- Controles médicos anuales
- Protección y medios de trabajo adecuados
- Capacitación
- Control total de calidad
- Establecer prioridades a nivel organizacional
- Estimular los vínculos interpersonales
- Concientizar a los empleados de los peligros de la sobreestimulación y subestimulación laboral
- La incidencia sobre la salud de los turnos rotativos

En las organizaciones donde se presta particular atención a los factores anteriores, es posible observar crecientes niveles de productividad y/o disminución de costos, son empresas que han comprendido la filosofía y el concepto de calidad total, que además lo están ejerciendo. No obstante hay mucho por hacer, porque existen numerosas empresas que están al margen de todo esto.

Prevención del estrés laboral por parte de los empleados:

Las personas que integran la organización tienen diversos medios a su alcance para reducir las situaciones que les producen estrés. Debe considerarse, en tal sentido, la adopción por parte de los individuos, de las siguientes medidas:

- Tomar conciencia de los medios de protección disponibles
- Capacitarse
- Mejorar los vínculos interpersonales
- Evitar la contaminación entre los factores personales y laborales
- Manejar adecuadamente el tiempo libre
- Modificar la conducta emocional laboral
- Detectar, reducir y suprimir estresores
- Ser realista
- Definir prioridades
- Desacelerar las actividades
- Organizar el tiempo
- Desarrollar estrategias de enfrentamiento del estrés
- Cambiar el comportamiento laboral
- Modificar el estilo de vida
- Realizar una actividad física adecuada
- Mantener una dieta equilibrada
- Controlar las adicciones
- Practicar técnicas de relajación y respiración
- Consultar con un profesional según el grado de estrés
- Encarar terapias médicas y/o psicológicas especializadas en los casos graves.

Disminuir los estresores organizacionales no es tarea fácil, pero la premisa fundamental pasará por una correcta valoración y evaluación del factor, o los factores estresantes, sus causas, los factores

condicionantes y todas aquellas situaciones, ya sean individuales o grupales, que inciden en el conflicto.

No es suficiente el intento aislado y bien intencionado de una o varias empresas al incorporar conocimientos, organización, prevención y, círculos de calidad, para mejorar el clima laboral en general. Es necesario que las leyes que rigen la relación entre los empleadores y los empleados cubran las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores, para que los efectos se perciban a nivel general en la organización.

Al respecto la OIT en 1993 plantea: "La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes, actitudes y aspiraciones humanas. Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés laboral, estos aumentan año con año, se caracterizan por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes laborales, aumento del gasto por indemnizaciones, y lo que es más importante, repercute sobre la salud mental y física de los individuos que es invaluable, pueden ser cuantificados por los gastos en salud ambulatoria e internamientos".

3.5 El estrés y la tecnología de la comunicación

Llamado también tecnoestrés, existen diversos puestos que ayudados por la tecnología tienen, tanto un máximo de flexibilidad, como un máximo de estrés.

Por ejemplo, las computadoras han reducido las barreras para ingresar a muchos puestos de estrés alto, desde contabilidad hasta la programación, al facilitar que se puedan desarrollar en cualquier momento y, en cualquier lugar.

Cuando se reestructuran los puestos, los departamentos, los equipos de trabajo, o las organizaciones completas, generan en los empleados muchas preocupaciones.

Así mismo, la tendencia actual de reorganización y reducción de personal en las empresas, amenaza en forma grave a las carreras técnicas y profesionales, y es causa importante de estrés.

Relaciones interpersonales laborales:

La formación de grupos y equipos de trabajo, tienen una enorme repercusión en el comportamiento de los empleados.

Las buenas relaciones de trabajo, y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores, son aspectos determinantes de la vida organizacional, que ayudan a los trabajadores a lograr metas personales y de la organización, cuando éstas faltan pueden convertirse en fuentes de estrés.

(Harrison.H.D., 1996), durante 1993-1994 en los Estados Unidos de Norte América se hizo una encuesta nacional, donde, el 90% de los que respondieron creían que la ausencia de buenos modales, significaba rudeza y falta de consideración hacia los demás, que incluye, la violación de las normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo.

El nivel de conducta política, o “política de oficina”, también puede generar estrés entre gerentes y empleados. La naturaleza de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, también influyen en la forma en que los empleados reaccionan a los estresores.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales tal vez pueden llegar a ser una fuente de estrés, o pueden convertirse en el “apoyo social” que ayude a los empleados a enfrentar los estresores y salir bien librados.

Conducta Agresiva:

Munuera, M. G., (2002) en el ambiente laboral una categoría temible de estresores es la conducta agresiva, que frecuentemente adopta la forma de violencia y acoso sexual.

El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico, o psicológico real a un empleado, se clasifica como “violencia en el lugar de trabajo”.

La encuesta realizada en los Estados Unidos, en el estado de California en 1996, pidió a ejecutivos que clasificaran las máximas amenazas de seguridad en sus organizaciones. La violencia obtuvo el primer lugar en la lista, el homicidio ocupa el segundo lugar, después los accidentes de transporte, como la causa más común de muerte en el lugar de trabajo.

El homicidio es el ejemplo más extremo de violencia en el lugar de trabajo, por ejemplo, en Estados Unidos de Norte América, más de un millón de empleados están sujetos a una u otra forma de violencia, desde ataques físicos reales, hasta amenazas y otras variantes de acoso indeseado. Es muy probable que las personas sujetas a la

violencia o amenaza, experimenten distrés, productividad baja y un mayor ausentismo.

Una baja importante en la productividad y los gastos legales, relacionados con la violencia en el trabajo, afecta a la economía de manera significativa, en todo el mundo. El nivel actual de violencia en las organizaciones es una fuente importante de estrés laboral, por lo que es esencial comprenderlo y hacerle frente.

El acoso sexual:

Una segunda forma de conducta muy agresiva en el lugar de trabajo, es la de índole sexual, que afecta a la economía de manera significativa. El "acoso sexual" se define como "un contacto o comunicación de naturaleza sexual no deseados".

En una encuesta realizada por el New York Times/CBS News en 1995, un total del 30% de las empleadas informó haber sido objeto de insinuaciones, propuestas, o consideraciones sexuales no deseadas en el trabajo.

Al igual que la violencia, el acoso sexual es un problema serio. Por lo que los directivos tienen la gran responsabilidad de hacer todo lo que esté a su alcance para evitar que ocurra.

Cuando se dé algún caso de estos, será necesario enfrentarlo con firmeza y rapidez. A continuación se describen algunos consejos prácticos para los gerentes que tengan que tratar con este asunto.

- Asumir con seriedad todas las quejas de acoso sexual
- Hacer del conocimiento público que existe una política que condena fuertemente el acoso sexual y, realizar sesiones de capacitación al respecto
- Informar a todos los empleados de sus derechos y responsabilidades, según la política establecida

- Establecer un procedimiento de quejas, que ofrezca medios alternativos para presentarlas.
- Responder de inmediato a cualquier queja, e investigarla en forma objetiva, confidencial y siguiendo el debido proceso.
- Mantener registros amplios de quejas, investigaciones y acciones tomadas.
- Disciplinar a los gerentes y empleados a que participen en acciones en contra del acoso sexual.

Con respecto a las políticas, éstas deben permitir identificar con claridad lo que constituye el acoso sexual, los procedimientos para enfrentarlo, y los castigos de este comportamiento inaceptable. Contar con estas políticas no basta si los gerentes no las respaldan con acciones serias y oportunas.

3.6 El impacto del estrés en el desgaste por el trabajo

El desgaste por el trabajo que provoca el estrés, se refiere a los efectos adversos de las condiciones de trabajo en las que los estresores parecen ser inevitables y, donde aparentemente no hay fuentes de satisfacción y alivio.

La gente con desgaste por el trabajo presenta un estado de agotamiento emocional, de despersonalización y tiene sentimientos de logros personales bajos.

Las investigaciones de IntraMed en España y Argentina, en 2003 sobre el desgaste en el trabajo, se han enfocado principalmente, al sector de servicios humanos de la economía, también llamado "profesiones asistenciales". Estos estudios reportan, que existe mayor desgaste en las ocupaciones que se caracterizan por el contacto directo y continuo con personas que necesitan ayuda.

La probabilidad mayor de desgaste ocurre entre las personas que tienen una frecuencia e intensidad altas de contacto interpersonal,

que a su vez puede desembocar en agotamiento emocional, que es un componente clave del desgaste en el trabajo.

Las personas más vulnerables al desgaste por el trabajo son, entre otros, los trabajadores sociales, los policías y los maestros. Aunque el desgaste también afecta a gerentes y dueños de tiendas, que enfrentan presiones muy importantes para reducir costos, incrementar utilidades y mejorar el servicio a los clientes.

Las personas que tienen una alta probabilidad de desgaste por el trabajo, comparten algunas características comunes:

- Tienen tendencia al desgaste, experimentan un gran estrés (como resultado de los estresores relacionados con el trabajo).
- Son muy idealistas, y ellas mismas se motivan para lograr lo que se han propuesto.
- Con mucha frecuencia se plantean metas inalcanzables.

Estas personas con frecuencia tienen expectativas irreales con relación a su trabajo, y a su capacidad para alcanzar las metas propuestas.

Obviamente existen profesiones más estresantes que otras. La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales.

Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrean una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc.

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral, puede provocar la reacción de estrés.

3.7 El control del estrés laboral, intervención centrada en la organización

En cuanto a la intervención sobre el estrés laboral, desde la perspectiva de la organización, se pueden poner en acción programas concretos de reducción del estrés en el trabajo, siempre y cuando haya un buen profesional, como un psicólogo del trabajo que los asesore, y la colaboración de los empresarios y los trabajadores.

En principio, hace falta la voluntad de todas las partes que componen la organización, patrones, gerentes, empleados, entre otros (Chiavenato, I., 2004)

Muchas veces el estrés laboral lo produce la mala organización, los malos hábitos desarrollados en la forma de abordar las tareas, y los procedimientos irracionalmente costosos.

En este caso, la colaboración de los trabajadores es fundamental para denunciar los procedimientos estresantes que han de ser modificados, y proponer soluciones alternativas a los viejos hábitos, para incorporar “estilos de vida saludables” (conjunto de patrones conductuales que tienen repercusiones en la salud integral de las personas, acercándolos a la ingesta de alimentos balanceados y nutritivos, y alejándolos del consumo de tóxicos, como el alcohol y el tabaco), donde se incluyen los siguientes factores.

La dieta:

- Conviene comer sano, evitando las comidas que sobrecargan al organismo con pesadas digestiones, u otras consecuencias negativas a corto, mediano o largo plazo (obesidad, colesterol)
- Usar el tiempo para comer, como un momento de descanso y cancelar las actividades laborales. Es bueno aprovechar la comida para hacer vida social y familiar

- Disfrutar de la naturaleza y también airear los pensamientos, platicar relajadamente con familiares y amigos

Ejercicio físico:

La práctica moderada de algún deporte, actividad o ejercicio físico ayuda a las personas a relajarse. Es recomendable caminar todos los días, por lo menos treinta minutos.

Organización del tiempo y de las actividades:

La organización del tiempo y de las actividades, estableciendo horarios, es fundamental para poder descansar, no estar preocupados, no sufrir continuos sobresaltos y olvidos importantes, etc. Llegar puntualmente a las citas, teniendo en cuenta los retrasos habituales, para estar a tiempo. Saber seleccionar las actividades esenciales, las necesarias y las convenientes, ya que no se puede hacer todo a la vez.

Solución de problemas y toma de decisiones:

No dejar pasar los problemas, afrontarlos de una manera más activa o más tranquila, decidiendo qué es lo mejor en cada caso. Tomar decisiones siguiendo un proceso lógico: planteamiento del problema, análisis de alternativas (pros y contras), elegir la más adecuada. No volver atrás. No analizar continuamente el problema o las alternativas, porque esto produce ansiedad.

Interpretación de situaciones y problemas:

El estrés que produce un problema o situación, depende de las consecuencias que se prevean, a veces se exageran las consecuencias negativas, se sobre valora la probabilidad de que ocurra algo malo, si se hace un análisis catastrofista de las

consecuencias, esto conduce a una interpretación negativa de una situación ambigua, también las anticipaciones negativas, provocan que se sufra un problema que no existe.

Si la persona esta nerviosa:

Entender que es natural, la ansiedad es tan natural como el miedo, la alegría o el enfado, y no se debe exagerar la preocupación. Es recomendable, actuar con naturalidad, no evitar los problemas, sino afrontarlos.

No estar preocupado por lo que los otros puedan pensar de esto, es bueno saber que los demás no perciben los síntomas de ansiedad que la persona tiene con la misma intensidad que la persona la experimenta.

Es conveniente pensar que los demás también tienen ansiedad, y por esto no se les condena, ¿por qué la persona tiene que ser más severa con sigo misma que con los otros?, por lo tanto no se deben añadir más elementos al problema.

Atribuciones y autoestima:

Si se ha dicho y se ha hecho bien una cosa, reconocer la propia autoría y felicitarse por ello. Si se ha dicho y se ha hecho mal una cosa, reconocer que se ha actuado mal en esta ocasión, analizar los errores y corregirlos sin culpas, sin pensamientos negativos sobre si mismo, pensar: "esta vez lo he hecho mal, debo corregirlo". Es bueno quererse y tratarse bien.

3.8 Recomendaciones específicas para controlar algunos síntomas de estrés y ansiedad

- Practicar la relajación con frecuencia en los momentos en los que se sienta ansioso o estresado, dedicar un tiempo a si mismo.
- Leer un libro de autoayuda, se sugiere el de Calle, R. A. (2000).
¡Otra vez lunes!: Técnicas para superar el estrés laboral.
Madrid: Oberon
- Asistir a una terapia de apoyo donde le enseñen a eliminar los pensamientos erróneos e ideas irracionales que lo estresan.
- Aprender a decir no, si es lo que más trabajo le cuesta.
- Practicar habilidades sociales, ya sea en el lugar de trabajo, con la familia y con amigos.

Estrategias de prevención del estrés:

Lazarus y Folkman (2000), el afrontamiento es el proceso que pone en marcha el individuo para hacer frente a situaciones estresantes, dependen principalmente de los recursos disponibles y de las limitaciones que pueden dificultar el uso de dichos recursos en el contexto de una interacción determinada.

Las técnicas de afrontamiento son:

- Afrontamiento focalizado en el problema.
- Afrontamiento focalizado en la emoción (síntomas de ansiedad).
- Afrontamiento activo de tipo cognitivo (afrontamiento pasivo, defensivo y evitativo).
- La búsqueda de apoyo social.
- La dosificación en la expresión de la rabia.

Las estrategias de afrontamiento positivo son:

- Planificación

- Reinterpretación positiva y crecimiento personal
- Afrontamiento focalizado en el problema
- Afrontamiento adaptativo (evitación, elaboración de problemas y aceptar soluciones).

Las estrategias de afrontamiento negativas son:

- Centrarse en las emociones y desahogarse con negación, distanciamiento mental y conductual.
- Afrontamiento desadaptativo (consumo de alcohol y drogas, conductas histriónicas, agresivas y autolesiones).

En la estrategia de afrontamiento activo, la persona muestra una actitud que se caracteriza por la búsqueda de apoyo, que incluye:

- Una conducta de búsqueda de información.
- Solicitud de ayuda profesional y realización de acciones para la solución del problema.

Una estrategia de afrontamiento grupal para superar los principales estresores en el lugar de trabajo es:

Cambios en los estresores:

Esta estrategia va dirigida a eliminar, o a reducir al propio estresor. Esto se plantea básicamente desde dos aproximaciones, la primera busca reducir el nivel de las demandas que son la fuente de estrés, la segunda busca incrementar los recursos con que cuentan las personas o los grupos para hacer frente a esas demandas.

Por lo que se refiere a la estrategia que trata de reducir el nivel de las demandas, las acciones mencionadas hacen referencia a la introducción de cambios en la situación que produce el estrés.

Se presta especial atención a la situación de sobrecarga de trabajo, más planificación, menos evasión de tareas, a la definición de

objetivos por departamentos, organización del trabajo, dialogar y delegar responsabilidades en quien ellos consideran que las tienen.

Cuando existen demandas con relación a la ambigüedad de rol, sin tender a asumir/renunciar, es recomendable una redefinición de funciones, si hay problemas de espacio, se puede mejorar la organización y distribución del mismo, y respecto a los conflictos interpersonales, concretar la situación de conflicto y proponer soluciones concretas.

Meichenbaum, D., Jaremko, M. T., (1987), hay una estrategia para incrementar los recursos de las personas o grupos, que les permite enfrentar las demandas para que no resulten estresantes, los grupos mencionan diversas acciones, que hacen referencia a una serie de estresores que se presentan a continuación:

- Ante el estrés por tener que tomar decisiones se requiere más apoyo del equipo y de los superiores.
- Ante el estrés planteado por las nuevas tecnologías, se recomienda la capacitación adecuada.
- Ante el conflicto trabajo-familia, se indica que hay que procurar que el rendimiento no sea bajo, sugiriendo que por ese tipo de conflicto queda afectado negativamente el rendimiento y esto acaba siendo un problema para el equipo.

Así mismo, se mencionan dos estrategias genéricas que no se vinculan a estresores concretos:

- favorecer la capacitación de los empleados y
- la búsqueda de apoyo social fuera del equipo.

Además, en la mayoría de los casos, esas estrategias parece que se dirigen primordialmente a la reorganización del equipo, o que los trabajadores obtengan más recursos (con frecuencia por su cuenta),

no planteándose rediseños o cambios estructurales en la organización o en el sistema de trabajo.

Otra forma de reducir las demandas estresantes del trabajo, es mediante la regulación del compromiso, del nivel de involucramiento y del rendimiento en el trabajo.

Así, algunas estrategias mencionadas a este respecto son: la de disminuir ese compromiso y "pasar" ante las constantes demandas del trabajador, ser estricto en el cumplimiento de las funciones y solo hacer lo que se tiene como obligación, o "no meterse de lleno" en el trabajo, porque el contrato es inestable.

Cambios en las variables moduladoras, clima y comunicación entre el grupo o el equipo

Es importante realizar reuniones periódicas con el equipo para mantener cauces de comunicación, por la conveniencia de favorecer las relaciones interpersonales.

Chiavenato, (2004), otro tipo de estrategias que pueden mejorar el control del estrés, son las que van dirigidas a mejorar las variables que juegan un papel importante para disminuir los efectos negativos de los estresores sobre las experiencias de estrés, y sus consecuencias, ya que su ausencia puede incrementar esos efectos negativos.

Un buen clima social y el apoyo de los compañeros son variables que disminuyen de manera importante el estrés laboral. De hecho, varios equipos han hecho mención a aspectos relacionados con ese clima social de apoyo en el equipo de trabajo. En concreto han apelado a la comunicación y al diálogo, así como al apoyo social como formas de afrontar el estrés.

Respuestas emocionales y actitudinales:

Se han mencionado también una serie de estrategias que permiten liberar la tensión mediante la expresión emocional o mediante respuestas actitudinales "protectoras". Así se han señalado en este apartado dos estrategias de afrontamiento, la descarga emocional y el cinismo entre compañeros.

Por lo tanto, se señalan una serie de estrategias de afrontamiento entre las que predominan los intentos racionales de solución del problema, aunque en estos intentos apenas se contemplan cambios estructurales en el sistema de trabajo, o en la organización en la que se desarrolla.

Por otra parte, esos intentos son limitados a una serie de estresores, quedando otros que apenas se han tomado en consideración. Se constata también, toda una serie de estrategias basadas en las respuestas emocionales, la evitación del problema o la reducción de los efectos negativos de esas experiencias de estrés.

3.9 Consecuencias y efectos del estrés laboral

Es interesante conocer cómo perciben los grupos las consecuencias del estrés, y cuáles efectos mencionan. Las aportaciones realizadas cabe agruparlas en función de que esas consecuencias lo sean para la organización y, para el propio equipo o unidad de trabajo, para los usuarios o los profesionales.

Consecuencias del estrés para la organización:

Entre las consecuencias que el estrés puede tener para la organización se han mencionado el bajo rendimiento, la falta de coordinación, el incumplimiento de objetivos prioritarios y el ausentismo laboral.

Consecuencias del estrés para el equipo de trabajo:

Las consecuencias mencionadas para el propio equipo de trabajo son el bajo rendimiento del equipo, la incertidumbre, tareas inconclusas o inacabadas y el hecho de que el aumento de bajas laborales supone una sobrecarga para los demás trabajadores.

Consecuencias del estrés para los usuarios del servicio:

Las consecuencias que el estrés laboral tiene para los usuarios de los servicios, son la desatención en algunos casos importantes, inseguridad, baja calidad de la atención, la irritabilidad y la agresividad con que son tratados al otorgarles el servicio.

Consecuencias del estrés para los propios profesionales:

Se han mencionado también toda una serie de consecuencias para los propios profesionales que están trabajando bajo estrés, como las del cuadro siguiente:

➤ Sobrecarga emocional	➤ Alteraciones de carácter
➤ Depresión	➤ Ansiedad
➤ Irritabilidad	➤ Deterioro de las relaciones familiares
➤ Falta de interés	➤ Apatía
➤ Inseguridad	➤ Desánimo
➤ Deterioro físico	➤ Jaquecas
➤ Falta de motivación del trabajador	➤ Migrañas
Disminución de la eficacia con relación a los recursos del trabajador	

Cuadro es con fines ilustrativos



Capítulo 4

Estrategias de prevención del estrés organizacional

4.0 Estrategias para prevenir y corregir el estrés grupal

La información proporcionada sobre estas cuestiones permite distinguir entre las "estrategias de prevención" y las de "corrección". En algunas ocasiones, los grupos han señalado también una serie de barreras y/o facilitadores que podrían incidir sobre la implementación de dichas estrategias (Peiró, 2001).

Estrategias preventivas:

Las estrategias preventivas que se proponen pueden clasificarse en función del nivel al que se requiere la acción o intervención. Así, se pueden distinguir:

- Las intervenciones a nivel de la organización
- Las que se han de producir a nivel de unidad o equipo de trabajo
- Las de carácter individual.

En este apartado predominan claramente las intervenciones en el nivel organizacional, como las siguientes:

- El desarrollo de cambios y acciones en la mejora del sistema de trabajo, mejora de la organización del trabajo, mayor flexibilidad en determinadas situaciones, por ejemplo, hacer tareas fuera de horario y compensación del sobresueldo, programaciones y evaluaciones periódicas.
- La mejora de las condiciones ambientales del trabajo (mejora del ambiente físico de trabajo).

- La mejora de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos (incremento del presupuesto para recursos humanos, estabilidad laboral, mejora de las condiciones laborales, incentivos, posibilidad de promoción, distribución de cargos, programas de formación continua y mejora profesional).
- Los cambios en la forma de dirigir de la organización (que los superiores se involucren más en el trabajo).

Estrategias preventivas y correctivas a nivel de grupo (unidad de trabajo):

- El aumento de habilidades de comunicación del grupo.
- La demostración de interés del superior hacia el trabajo.
- La mejora en la organización de tareas (reglamentándolas)
- El apoyo de miembros del equipo y de superiores.
- Una adecuada utilización de los motivadores, como los cursos de reaprovechamiento (reciclaje).
- El intercambio con otros grupos.
- El reconocimiento del rendimiento y la comunicación con otros centros, comparando resultados.
- La mejora de la comunicación con el equipo de trabajo, así como con otros profesionales y centros.

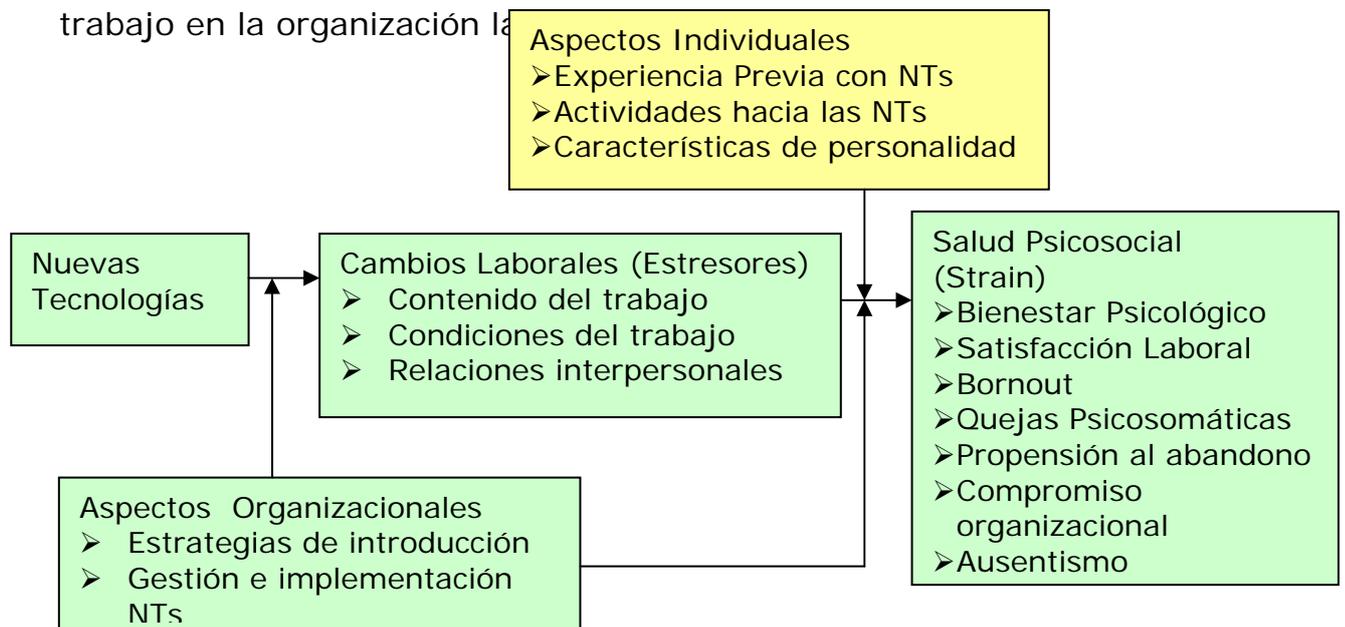
Finalmente, se han realizado algunas sugerencias a nivel individual, con el fin de prevenir el estrés. Se ha hecho referencia al ofrecimiento de apoyo psicológico, reaprovechamiento laboral, capacitación y refuerzo del trabajo.

Estrategias correctivas a nivel individual:

Han sido mucho más numerosas las estrategias correctivas en el nivel individual, así se mencionan diversos tipos de estrategias:

- Mejorar las habilidades y competencias de las personas, o de forma más general de sus recursos (la mejora de las habilidades sociales y, la corrección de la comunicación).
- El entrenamiento y práctica de diversas técnicas para prevenir los efectos negativos del estrés, practicando técnicas de relajación, el cambiar de actividades (deporte, sauna, ocio, vacaciones, etc.).
- La valoración del entorno extra-laboral, cuidar la auto estima, mejorar la imagen, el nivel cultural, que el empleado valore su entorno familiar, amistades, etc.

Se recomienda la realización de sesiones de trabajo para analizar la viabilidad y oportunidad de diversas estrategias de intervención y desarrollo organizacional, que permitan prevenir, reducir y controlar los estresores más relevantes y nocivos en diferentes equipos de trabajo en la organización la



El proceso del Tecnoestrés

Fuente: Revista, Prevención trabajo y salud, Marisa Salanova y Eva Cifre
 Universidad Jaime I, Castellón No. 1-1999



Cooper, Dewe, O' Driscoll, (2000) encontraron en una muestra de trabajadores metalúrgicos que las necesidades de formación generadas por la introducción de nuevas tecnologías, tendían a generar necesidades de trabajos más individualizados y no grupales. El apoyo social ha sido una variable clásica para reducir el estrés laboral y la salud mental en el trabajo, como se confirma en las últimas revisiones sobre esta problemática

En el ámbito concreto de las nuevas tecnologías como estresores laborales potenciales, existen estudios en los que se concluye que el clima y la cultura de apoyo social son los más eficaces para reducir los efectos de las nuevas tecnologías sobre la salud psicológica de los trabajadores (Cooper, Dewe, O' Driscoll, 2000).

Por ejemplo, se encontró que el clima de apoyo social mejora la autoeficacia y la capacidad de afrontar el estrés derivado por las innovaciones tecnológicas, aumentando el bienestar psicológico de los trabajadores.

Con relación al apoyo de los supervisores, las personas que trabajan con innovaciones tecnológicas perciben en mayor medida este tipo de apoyo, porque tiene un efecto importante para reducir el tecnoestrés.

El control sobre el trabajo:

Se refiere al grado de control sobre el propio trabajo, la autonomía y las responsabilidades, el nivel de desafío y reto del puesto. La falta de control sobre la máquina lleva asociados problemas físicos (por ejemplo, dolores musculares, problemas de visión entre otros), y afectivos (por ejemplo, insatisfacción, irritabilidad, tensión, ansiedad y depresión).

Parece haber consistencia en que las nuevas tecnologías generan nuevas demandas, haciendo énfasis en aquellas de carácter intelectual que en las físicas (lo que caracteriza el trabajo actual).

Las demandas intelectuales más frecuentes son de atención y resolución de problemas, con el fin de prevenir, o corregir errores. Otras son el incremento del uso de la memoria a corto plazo, simultaneidad de tareas, aumento de las demandas de planificación y toma de decisiones. El uso de computadoras y sistemas asistidos, involucra un incremento notable de esfuerzo intelectual para realizar la tarea.

Adaptación al trabajo con computadoras:

El período de adaptación involucra una necesidad de aprendizaje para ajustarse a las nuevas demandas. Por lo tanto, pueden aparecer efectos negativos en la medida que se reduzca el control del trabajador.

Las diferencias entre el trabajo tradicional y el nuevo trabajo:

Peiró (1999), la investigación llevada a cabo permite afirmar que el cambio tecnológico produce demandas diferentes en el puesto de trabajo, si se compara con la tecnología convencional.

Por ejemplo, las posibles anticipaciones por parte de los empleados de un desajuste entre sus competencias y las requeridas por el puesto, podrían generar estrés y ansiedad anticipada frente al cambio.

Por otro lado, las nuevas tecnologías no sólo pueden modificar algunos puestos de trabajo, sino que también generan nuevos empleos, creándose en el mercado de trabajo una nueva tipología laboral (por ejemplo, el trabajo a distancia).

4.1 Las características de personalidad en el tecnoestrés

La resistencia al cambio está muy relacionada con el concepto de Personalidad Resistente, es un estilo de personalidad que es fuente de resistencia al estrés, en donde se dan los tres atributos siguientes:

- **“El compromiso”** como capacidad para creer en lo que se hace, y la tendencia a implicarse en lo que hace.
- **“El control”**, o tendencia a creer y actuar suponiendo que se puede influir sobre el curso de los eventos, y la responsabilidad en las acciones.
- **“El desafío o reto”**, se basa en la creencia de que el cambio más que la estabilidad es la norma de la vida. Las personas motivadas por el reto buscan el cambio y nuevas experiencias, y se aproximan a ellas con flexibilidad y tolerancia a la imprecisión.

Los programas deben ir más allá de la simple explicación de cómo opera el sistema, y extenderse a mostrar a los usuarios cómo utilizarlo, de tal manera que les permita realizar adecuadamente sus procesos de trabajo, e ir ajustándose a las necesidades de los usuarios (por ejemplo, diferenciar entre usuarios que han utilizado ya NITs y los que no).

Además del entrenamiento formal, los usuarios deben disponer de tiempo para experimentar con el sistema por sí mismos, o en colaboración con otros compañeros, también como una medida de fomentar la autoeficacia, es decir, mediante la acumulación de experiencias positivas en el uso.

Quizá la forma de participación que resulta más eficaz, es la integración de un grupo de usuarios finales en el equipo de diseño e

implantación de las NITs, para asegurar su participación en todas las fases del proceso de implantación.

Cada vez, hay mayor implantación de sistemas tecnológicos en la mayoría de los ámbitos de la vida actual, incluidos entre ellos el laboral, por lo mismo ésta ha generado una demanda de prevención y asesoramiento para evitar riesgos y, efectos negativos del posible impacto tecnológico en la eficacia de las empresas, y de las necesidades psicosociales de los trabajadores.

Por lo tanto, ante la pregunta: ¿Se puede prevenir el tecnoestrés?, la respuesta es sí, siempre que se utilicen las medidas preventivas adecuadas, teniendo en cuenta al objeto y objetivo de las acciones en materia preventiva.

Algunas estrategias para reducir el tecnoestrés y generar actitudes positivas hacia las nuevas tecnologías, se podrían resumir siguiendo un proceso de implantación centrado en el usuario, y que se traduce en medidas generales, como la información adecuada a los usuarios de los objetivos del cambio tecnológico y, de sus posibles efectos sobre la política del personal.

También es necesaria la anticipación de consecuencias personales y sociales, el conocimiento previo del sistema tecnológico por parte de los usuarios, la participación y el alcance, tanto de los usuarios finales de la tecnología, como de la dirección.

Los programas de capacitación y entrenamiento adecuados, el diseño ergonómico de los sistemas tecnológicos y, el cumplimiento de los requisitos básicos (funcionalidad, uso, y aceptación por parte de usuarios, y de la organización).

La generación de condiciones concretas tras la implantación, especialmente el control sobre el trabajo y, por último, y no por ello

menos importante, es necesario evitar la pérdida de calidad tras la implantación de las nuevas tecnologías.

El estrés también produce un desequilibrio químico que afecta en forma adversa al sistema inmunológico del cuerpo. Así que, la persona demasiado estresada y tensa es más susceptible a las enfermedades y sufre con más intensidad los problemas de salud que ya tiene.

El efecto es mayor en trabajos más complejos, por ejemplo, un estresor que reduce un buen desempeño en el trabajo es que los empleados tengan un jefe abusivo, cuyo objetivo principal es hacer que la gente fracase. Otro ejemplo son las reuniones en lunes, con duración de 8 hrs., éstas producen estrés en los administradores y demás profesionales, ya que tienen que atender y terminar otros trabajos urgentes.

Ante una exposición prolongada de estrés, los empleados se sienten agotados, exhaustos y sin energía física y mental, por lo que el agotamiento es un patrón de desgaste emocional, físico y mental como respuesta a los estresores crónicos del trabajo.

4.2 Programa de bienestar

Para ayudar a combatir el estrés negativo (distrés) y promover el bienestar, algunos patrones en su empresa ofrecen programas que estimulan a los empleados a estar bien en forma física y mental, (Dubrin, A. J. en Branon, L., Feist 2001)

Un "programa de bienestar" es, por consiguiente, una actividad formal patrocinada por la organización empresarial, para ayudar a los empleados a mantener su salud y evitar enfermedades. Los talleres, seminarios,

actividades y procedimientos médicos que se ofrecen en un programa de bienestar incluyen lo siguiente:

- Exámenes médicos
- Técnicas de manejo del estrés
- Programas para dejar de fumar y
- Cuidado preventivo de la salud

Estrechamente relacionados con los programas de bienestar están los masajes que se proporcionan a los empleados en el lugar de trabajo, para ayudarlos a aliviar la tensión muscular. La terapia de masajes se ha convertido en un antídoto común para el estrés relacionado con el trabajo.

Las sesiones de masaje suelen darse en el centro de bienestar de la compañía, aunque algunas empresas ofrecen masajes rápidos de espalda y cuello en la oficina o cubículo del trabajador.

Los masajes en el lugar de trabajo también se consideran como una prestación a los empleados, que ayuda a atraer y conservar al personal.

Un nuevo método para ayudar a los empleados a combatir el estrés es permitirles dormir una siesta en las instalaciones de la compañía.

La siesta es uno de los métodos más efectivos para tratar y evitar el estrés. Con frecuencia el estrés del trabajo diario puede reducirse si se toma una siesta de 15 a 20 minutos, que permita restaurar el estado de alerta y de memoria y, reducir los efectos de la fatiga.

Es importante aclarar que las siestas de 30 minutos y más, ponen a las personas en su ciclo normal de sueño, y con

frecuencia se despiertan sintiéndose desorientadas y confusas, por lo que no es recomendable hacerlo.

4.3 Técnicas individuales para el manejo del estrés

Las técnicas individuales para el manejo del estrés pueden dividirse en tres categorías: Control, manejo de los síntomas y escape (Lazarus, R.S. 2000)).

Control:

- El control y la reducción del estrés incluyen conseguir el apoyo emocional correcto.
- Recibir apoyo social-aliento, comprensión y amistad de otra persona, ésta es una estrategia clave para enfrentarse al estrés del trabajo y al estrés personal.
- Una técnica de control también importante es practicar buenos hábitos de trabajo y de administración del tiempo. Al establecer prioridades y reducir las demoras, la gente puede obtener un mejor control de su vida.
- Obtener ayuda profesional a través de una terapia de apoyo, que permita el control, es especialmente importante, porque perderlo es un gran estresor.
- Demandar menos que la perfección de sí mismo también puede ayudar a prevenir el estrés.

Manejo de los síntomas:

Se han desarrollado una gran variedad de técnicas para el manejo de los síntomas, y ningún programa de manejo del estrés está completo si no incluye por lo menos una.

- Hacer ejercicio físico adecuado es un excelente punto de partida en el manejo de los síntomas. El ejercicio

físico ayuda a disipar algo del estrés creado por el trabajo y también ayuda al cuerpo a protegerse contra desórdenes futuros relacionados con éste. La manera en que el ejercicio ayuda a combatir el estrés es liberando endorfinas. Éstas son sustancias químicas que se producen en el cerebro y, actúan como atenuantes del dolor y como antidepresivos.

- Otra técnica de manejo de los síntomas muy utilizada es la "respuesta de relajación" que creó Jacobson en 1962, cuyo propósito fundamental es que la persona aprenda a relajarse por sí misma, que se sienta tranquila y cómoda (Goldberg, 1999). Al mismo tiempo, que piense constantemente en una palabra, por ejemplo "uno", o en un canto u oración sencilla, que pueda repetir con cada respiración, en un tiempo no mayor de 15 minutos.

Esta técnica provoca una demora tanto en lo fisiológico como en lo emocional, y en forma simultánea reduce los efectos adversos del estrés. El gran beneficio de la "respuesta de relajación" se puede lograr también con las siestas, o visualizando una fantasía agradable durante unos 15 minutos.

Lo recomendable es ir directamente al fondo del problema que genera el estrés, con la asesoría de un profesional.

Las sugerencias siguientes ayudan parcialmente a reducir los efectos dañinos del estrés ya que se enfocan principalmente al manejo de los síntomas:

- Tomar una siesta cuando se está muy presionado,

“La siesta de poder” se considera como una de las técnicas más eficaces para reducir y evitar el estrés.

- Ceder a las emociones, si se está muy enojado, disgustado o confuso, admitir los sentimientos. Suprimir las emociones aumenta el estrés.
- Alejarse por un momento de la situación tensa y hacer algo pequeño y constructivo, como lavar el auto, vaciar un cesto de basura o limpiar un cajón.
- Permitir que le den un masaje, porque esto ayuda a relajar la tensión muscular, a mejorar la circulación sanguínea y proporciona tranquilidad.
- Aceptar la ayuda de un compañero, jefe o amigo cuando la tarea sea muy estresante.
- Concentrarse intensamente en la lectura, en un deporte, pasatiempo o en navegar en internet. Contrariamente a lo que se piensa, la concentración se encuentra en el centro de la reducción del estrés.
- Tener un lugar tranquilo en el hogar, y disfrutar todos los días de estar allí durante un periodo breve sin hacer nada.
- Tomarse un día para salir de la rutina y divertirse.
- Acabar algo que se haya comenzado, aunque sea pequeño, casi cualquier cosa que se logre reduce parcialmente el estrés.
- Detenerse a oler las flores, hacer amistad con un niño o una persona mayor, o jugar con un gatito o perrito.
- Tratar de hacer un buen trabajo, pero no un trabajo perfecto.
- Trabajar con sus manos, hacer una tarea agradable.
- Buscar a alguien o algo que le haga reír, y reírse con ganas.

- Reducir la ingestión de bebidas con cafeína o alcohólicas, y en su lugar beber jugo de frutas o agua. Comer frutas o vegetales como bocadillos, en lugar de comida chatarra

Escape:

Lazarus y Folkman, (2000) los métodos de escape para el manejo del estrés, son acciones y reevaluación de situaciones que permiten que la persona bajo tensión escape del estrés.

- Eliminar el estresor es la técnica de escape más eficaz. Por ejemplo, si un jefe está tenso por una seria falta de personal en su departamento, debe negociar recibir la autorización para contratar más empleados.
- Bloquear mentalmente un pensamiento que cause estrés es otra técnica de escape, pero a la larga puede dejar de funcionar. Si no se realiza una acción constructiva sobre el problema, el estresor generalmente se hará presente.

Las lesiones por fatiga repetida (LFR), representan dos tercios de las lesiones relacionadas con el trabajo. Tanto el personal que trabaja con computadoras, como los intérpretes de sordos que utilizan el lenguaje de signos, tienen un riesgo alto de sufrir lesiones por estrés repetitivo.

Las personas que presentan estas características con frecuencia sufren de tensión mental severa y dolor físico, entre los múltiples estresores que existen está la preocupación de que la incapacidad física le impida trabajar en el campo de actividad elegido. Aunque el dolor físico se

encuentra en el origen del problema, el estrés emocional puede producir más tensión muscular e intensificar el dolor físico.

Otro estresor organizacional es ser parte de una fuerza de trabajo culturalmente diversa. Evidentemente la diversidad cultural tiene muchas ventajas para las organizaciones, aunque también puede conducir a tensiones interpersonales.

Ivancevich, (1999) analiza estos estresores, que incluyen la competencia entre grupos por atención y recursos y, la disminución en las interacciones debido a que se percibe una necesidad de corrección política al tratar con grupos demográficos distintos al propio.

No saber cómo responder bien a un ambiente diversificado también es un estresor. Aún más, una persona se estresa al sentir que no tiene un buen ajuste cultural con la mayoría de los miembros de la organización

Métodos organizacionales para el manejo del estrés:

El distrés o estrés negativo perturba tanto a la productividad como al bienestar del empleado. En consecuencia, las organizaciones deben participar activamente en el manejo del estrés proporcionando:

- Apoyo emocional a los empleados
- Programas de bienestar y acondicionamiento físico
- Masajes en el lugar de trabajo
- Oportunidad de dormir una siesta en el trabajo.

El apoyo emocional del jefe inmediato puede ayudar a los miembros del grupo a manejar mejor el estrés en el trabajo. Un estudio comparó la tasa de morbilidad entre dos

grupos de empleados que enfrentaban fuertes estresores de la misma magnitud.

Los empleados que se sentían apoyados por su jefe sufrían en doce meses sólo la mitad de las enfermedades que aquejaban a aquellos que sentían que les faltaba dicho apoyo.

Los administradores que apoyan más a su personal se preguntan: "¿qué puedo hacer para que mis subordinados se sientan tan eficientes como yo?".

Las conductas de apoyo que ayudan a los empleados a considerarse más eficientes, incluyen lo siguiente:

- Mantener abiertos los canales de comunicación
- Proporcionar la ayuda correcta (como un estímulo verbal o un tiempo fuera del trabajo, para recuperarse de un estresor fuerte)
- Actuar como catalizador (por ejemplo, ayudar a un empleado a observar un problema desde una nueva perspectiva)
- No difundir información que produzca tensiones (como dejar que circulen rumores sobre recortes de personal).

Es importante tener presente que la excelencia de una organización también se puede evaluar por el ambiente psicológico que ofrece a sus empleados y asociados, es decir, un ambiente agradable donde las personas se sientan bien.

Gracias a la camaradería y a las relaciones amigables y afectuosas entre los compañeros, porque las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas.

Por lo tanto, el estrés en el lugar de trabajo es un problema para toda la organización. Es importante que las personas sean capaces de reconocer los síntomas de estrés en ellas mismas, así como en los demás compañeros.

Meichenbaum, D., (1998) los gerentes de todos los niveles tienen el compromiso y la responsabilidad de identificar las causas y los síntomas del estrés en ellos mismos y en el personal a su cargo y, de asesorarse con especialistas en el tema, como los psicólogos del trabajo, para tomar las medidas que correspondan.

Tomar en cuenta que las personas responden al estrés de manera distinta, porque algunas no pueden disimular que están estresadas y, otras tienden a no exteriorizarlo.

Deben reconocer los síntomas básicos del estrés, como los siguientes:

- Cansancio, músculos adoloridos, sueño interrumpido.
- Pérdida del apetito, indigestión y problemas estomacales.
- Pérdida del apetito sexual.
- Dependencia al alcohol y drogas, así como fumar en exceso.
- Dolores de cabeza frecuentes.
- No poder relajarse.
- Sentimiento de estar fuera de control.
- Dificultad para retener información.
- Dificultad para concentrarse e indecisión.

- Preocuparse excesivamente.
- Irritabilidad extrema.
- Sentimientos de ansiedad o depresión.
- Cambio de actitud hacia el trabajo y los colegas.

Cuando se han reconocido estos síntomas de estrés en los trabajadores, a continuación se debe considerar lo siguiente:

- Se produce un incremento en las enfermedades en general, que provocan ausentismo breve o prolongado en el trabajo.
- Hay un bajo rendimiento en el trabajo, la calidad disminuye y, las decisiones son escasas y pobres.
- Se generan relaciones conflictivas con los demás compañeros de trabajo y, la comunicación con los clientes deja mucho que desear.
- Falta de motivación, que desencadena comportamientos y actitudes negativas, impuntualidad, falta de compromiso y poca efectividad en las funciones y tareas laborales.
- Se produce un índice alto de accidentes laborales.

Reconocer y ayudar de diversas maneras a manejar el estrés en los trabajadores, deben formar parte del perfil integral de gerentes y supervisores.

Los supervisores pueden contribuir positivamente, pueden intervenir y mejorar los diversos factores del ambiente laboral, aunque no tengan mucho control en los factores que producen estrés a los trabajadores fuera de este ámbito.

Ahora bien, hay trabajadores que identifican los síntomas del estrés en el trabajo por sí mismos, el siguiente paso es que se den la oportunidad de discutirlo con sus compañeros, con los supervisores, con los gerentes de línea, con el personal del departamento de salud ocupacional y con el médico en turno, según la confianza que tengan con ellos.

Asimismo, la empresa debe propiciar que sus gerentes y supervisores apliquen un amplio rango de prácticas que sean flexibles en el trabajo, como una medida para resolver dificultades tanto a corto como a largo plazo.

Es importante tener presente, que un elemento clave para reducir el estrés laboral, es la comunicación entre el personal y los gerentes y supervisores, ya que en la medida que todos los grupos se sientan involucrados, se comprometerán con lo que sucede y podrán aportar una o varias soluciones.

Una buena sugerencia para los gerentes es aplicar los efectos positivos del método de cascada, como una manera de asegurarse que todos los trabajadores se sientan parte importante de las decisiones que los afectan.

La participación en talleres de capacitación, que aborden de manera integral el estrés en el trabajo, es una tarea esencial para gerentes, supervisores y empleados en general, para que todos cuenten con un informe del estrés en su organización, que incluya las medidas pertinentes para manejarlo, reducirlo, y hasta obtener ventajas del mismo.

Por lo tanto, el estrés ocupacional también es susceptible de evaluarse, controlarse y monitorearse, para hacer un seguimiento adecuado del mismo. En este sentido los cuestionarios de evaluación proporcionan el método adecuado para efectuar este proceso (Hellriegel, Slocum, 2004).

El Estrés Laboral y los Riesgos Psicosociales:

Existen diversas clasificaciones de riesgos psicosociales (Peiró, 1999). Actualmente la concepción más extendida del estrés es la transaccional, que se localiza en los procesos cognitivos y evaluativos, que intervienen entre el estresor y la reacción de estrés.

El estímulo potencialmente estresante puede conducir a diferentes respuestas emocionales en diferentes personas, dependiendo de su valoración cognitiva de la situación y de sus recursos.

Un aspecto muy importante es, que los procesos psicológicos interactúan con los efectos de los estresores sobre el bienestar (Lazarus y Folkman, 1984).

Así, el estrés laboral se puede considerar como un proceso, en donde intervienen estresores o demandas laborales de diversa índole, consecuencias del estrés, y también recursos tanto de la persona como del trabajo, cuya ausencia puede convertirse en un estresor más, y su presencia puede disminuir los efectos dañinos de los estresores. Desde este planteamiento, los riesgos psicosociales se pueden categorizar en dos bloques:

(1) Estresores o demandas laborales, entendidas como aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren esfuerzo sostenido, y están asociados a ciertos costos fisiológicos y psicológicos (por ejemplo, el agotamiento).

Algunas demandas psicosociales son la sobrecarga cuantitativa (por ejemplo, tener demasiado trabajo que hacer en el tiempo disponible), o el conflicto de rol, por ejemplo, tener que responder a demandas que son incompatibles entre si.

(2) La falta de recursos personales y laborales, se refiere a aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales, que son esenciales para el logro de las metas. Así mismo, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Existen dos tipos de recursos, los personales y los laborales. Los recursos personales hacen referencia a las características de las personas, tales como autoeficacia profesional.

Los recursos laborales, son entre otros, el nivel de autonomía en el trabajo, la retroalimentación sobre las tareas realizadas, y la capacitación que ofrece la organización.

4.4 Estrategias dirigidas a la emoción

Lazarus y Folkman, (2000) las estrategias dirigidas a la emoción permiten regular la respuesta emocional desencadenada por el problema, cuando la persona evalúa que no puede modificar la situación que lo amenaza tiende a utilizar estrategias orientadas a regular las emociones como las siguientes:

- Escape
- Aceptación de la propia responsabilidad
- Búsqueda de apoyo emocional
- Autocontrol

- Evitación pasiva, consiste en no enfrentarse al problema, si no más bien en reducir la tensión emocional a través de conductas de escape-evitación.

Las estrategias dirigidas a la emoción y las dirigidas al problema coexisten.

El concepto de estrés debe definirse de acuerdo a la relación que establece el individuo con su entorno. Esta concepción proporciona una valiosa contextualización del estrés, al considerarlo como un proceso de interacción entre un estímulo o acción, y una respuesta o reacción (Lazarus y Folkman, 1986).

Agrega un componente vital y activo de la persona, de naturaleza eminentemente variable, que consiste en la capacidad individual de modificar el impacto del estímulo estresor, mediante estrategias cognitivas, emocionales y conductuales.

Es decir, las personas tienen o no, la habilidad para poder manejar las situaciones estresantes, dependiendo de cuáles son sus recursos disponibles, de ahí la importancia que éstos tienen en la relación:

“estrés-salud-enfermedad”

4.5 Evaluación Cognitiva

Un factor que modela la reacción del individuo ante un determinado estímulo, es la mediación cognitiva.

Esta evaluación cognitiva es el proceso mediante el cual una persona evalúa cuál es la incidencia del problema al que se está enfrentado. Existen tres clases de evaluación cognitiva: la primaria, la secundaria y la reevaluación.

- **La evaluación primaria**, consta de la percepción de la persona sobre la gravedad del problema, y de las implicaciones

en su bienestar, éstas serán catalogadas como relevantes o irrelevantes, según le causen mayor o menor daño.

- **En la evaluación secundaria**, la persona determina cuáles opciones y recursos tiene disponibles en ese momento para manejar la situación. Corresponde a las posibles respuestas destinadas a orientar las demandas psicológicas y ambientales de tal encuentro.
- **La reevaluación de la situación**, consiste en una nueva evaluación primaria o secundaria, que hace la persona a partir de la nueva información que obtiene del ambiente durante el proceso.

La evaluación cognitiva que haga una persona, estará siempre influenciada por factores personales, como sus compromisos, creencias, valores y todo lo que le sea significativo, que determinarán la forma como entienda las cosas, y el significado personal que les dé, además por factores situacionales.

Los factores situacionales, lo constituyen las características particulares del acontecimiento amenazante, es decir, la novedad, que podrá ser amenazante sólo si hay aspectos que alguna vez le hayan causado perjuicios a la persona, (Keith y Newstrom, 2001).

También si el acontecimiento es o no predecible, finalmente, la incertidumbre que produzca el acontecimiento, que será proporcional a la amenaza.

Por lo tanto, el estrés se define como la relación de una persona con su ambiente, que es experimentada como conflictiva, o sentida con desagrado o malestar.

La persona primero evaluará la situación, y dependiendo de esta evaluación, pasará de la pasividad a la actividad, eligiendo la estrategia adecuada para enfrentar esta situación amenazante.

Una estrategia es la respuesta conductual aprendida, que permite disminuir el grado de activación producida por ella misma, mediante la neutralización de una situación estresante. El aprendizaje de esta respuesta se realiza por un reforzamiento positivo al disminuir la tensión en sí.

Lazarus y Folkman, (1986), otra corriente de pensamiento hace énfasis en el papel de la cognición y de la racionalización, que la persona tiene de su entorno, que es el conjunto de pensamientos y actos realistas, y flexibles que pueden contribuir a solucionar los problemas y a reducir el estrés, dejando en segundo plano la conducta.

La psicología del yo, considera que el individuo utiliza distintos mecanismos para manejar su relación con el ambiente. Propone una jerarquía que pasa de lo más maduro y organizado, a lo más regresivo hasta psicótico (fragmentación del yo).

Orlandini, Pérez y DeMacedo, (1999), existen opiniones encontradas, respecto del valor y significado de las consecuencias que acarrea afrontar situaciones de manera evitativa, es decir retirándose, no enfrentándola.

Puede ser poco efectiva, por ejemplo, para afrontar una enfermedad, puesto que evitar el tratamiento o las instrucciones médicas aumenta el peligro o daño provocado por la misma enfermedad. Sin embargo, las estrategias de evitación o negación pueden tener consecuencias positivas:

- Disminuyen el nivel de perturbación producido por una experiencia estresante, sin que esto produzca más daño, en circunstancias que no se puede hacer nada significativo para contrarrestar la amenaza.

- Negación positiva, cuando sólo se niegan partes de la situación. Por ejemplo, es mejor negar que el diagnóstico de cáncer implica la muerte inminente, mientras que negar la enfermedad puede llevar a consecuencias negativas para la salud de la persona.

Si la situación estresante es incontrolable, una negación conducirá a reducir el nivel de activación de la persona y, también del proceso de la información referida a la amenaza, de inmediato hay consecuencias negativas.

Lazarus y Folkman (1986) proponen la siguiente definición de estrés:

“Aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes, que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas e internas, que exceden o desbordan los recursos del individuo”.

Las estrategias dirigidas al problema, se dividen según se orienten al individuo o al entorno. Las que se dirigen al individuo intentan cambiar la motivación o la cognición del sujeto, el despliegue de pautas de acción, la búsqueda de vías alternativas de gratificación, el aprendizaje de recursos nuevos y la disminución de la intervención del yo.

Por otro lado, las estrategias dirigidas al entorno intentan modificar las tensiones que se producen en el ambiente, los recursos y los obstáculos con lo que tropieza el individuo.

Tras la evaluación de la situación cada individuo escogerá un estilo particular. Si evalúa que las condiciones amenazantes son susceptibles de modificación, probablemente escogerá las estrategias orientadas al problema, como:

- La búsqueda de información

➤ La planificación

Si el individuo evalúa que no puede modificar la situación que lo amenaza, tenderá a utilizar estrategias orientadas a regular las emociones, como:

- escape
- Evitación
- Aceptación de la propia responsabilidad
- Búsqueda de apoyo emocional
- Autocontrol

Los estilos orientados al problema y a la emoción influyen entre sí, y pueden interferirse o bien potenciarse.

La estrategia dirigida a la emoción y la dirigida al problema, por lo general coexisten. Esto queda más claro en acontecimientos estresantes prolongados en el tiempo, como un accidente o la muerte de un ser querido.

En la elaboración de estas experiencias, se ha observado que al aparecer el acontecimiento primero se afronta con estrategias dirigidas a la emoción, como la negación o minimización, luego, en forma gradual, se utilizan estrategias dirigidas al problema.

Aparte de la evaluación y la reevaluación a la que se ha hecho mención anteriormente, también entran en juego los recursos de los que dispone una persona para enfrentar la situación.

Recursos físicos:

- Como la salud y la energía de la que dispone

Recursos psicológicos:

- Como las creencias positivas y la capacidad de resolución de problemas

Recursos materiales y las técnicas sociales:

La salud de la persona determina en cierto grado el nivel de energía del que ella dispondrá para movilizarse en el afrontamiento de una situación estresante. Sin embargo, se ha encontrado que personas enfermas pueden movilizarse lo suficiente para afrontar situaciones amenazantes, siempre y cuando exista una motivación importante (Branon y Feist, 2001).

Entre las técnicas de resolución de problemas se encuentran el analizar qué alternativas se tienen para solucionar el problema, la obtención de información y la destreza para llevar a cabo esto, estudiar las situaciones y optar por un plan de acción que sea adecuado.

Las habilidades sociales que tenga una persona favorecerán la coordinación con otras personas, aumentarán la cooperación y apoyo de éstas y, le darán a la persona mayor control sobre las interacciones sociales, facilitando la solución de problemas.

4.6 Estrategias para superar el estrés

Dentro de la clasificación de estrategias para superar el estrés, existe una que es complementaria a la de (Lazarus y Folkman, 2000), es la que divide a las estrategias en:

Básicas de afrontamiento, que se dividen a su vez en cuatro dimensiones:

1) Aproximación o activas (orientadas al problema)	Las cuales tienen relación con los esfuerzos conductuales que hace la persona para enfrentar el suceso estresante.
2) Las estrategias de evitación o pasivas (orientadas a la emoción)	Que consisten en no enfrentarse al problema, sino más bien, en reducir la tensión emocional a través de conductas de escape – evitación.
3) Aproximación afectiva	Incluye confrontación, ventilación de las emociones, auto-control o regulación, y búsqueda de soporte social emocional (simpatía y comprensión).
4) Evitación afectiva	que incluye, supresión de sentimientos, represión, encubrimiento de sentimientos, insinuación de sentimientos, distanciamiento y aparentar sentimientos opuestos

Cuadro con fines ilustrativos

La aproximación cognitiva incluye:	La evitación cognitiva incluye:	La aproximación Instrumental incluye:	La evitación instrumental incluye:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reinterpretación positiva, ➤ Reevaluación positiva, ➤ Aceptación de la propia responsabilidad ➤ Búsqueda de significado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La negación ➤ No compromiso mental ➤ Escapismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supresión de actividades competitivas ➤ Búsqueda de apoyo social instrumental ➤ Confrontación ➤ Negación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aceptación ➤ No compromiso conductual ➤ Uso de alcohol y drogas.

Cuadro con fines ilustrativos

Aun cuando se ha pensado y aceptado el hecho de que las estrategias aproximativas serían más eficaces que las evitativas, se ha encontrado en algunos estudios que ambas son complementarias.

Las estrategias evitativas tienen mayores efectos positivos a corto plazo, mientras que las estrategias aproximativas tienen mayores efectos positivos a largo plazo, cuando la persona evalúa la situación estresante como no susceptible de ser modificada.

Finalmente las estrategias tienen dos funciones básicas:

1) **regular la respuesta emocional** que se produce como consecuencia de la situación amenazante, dirigida a la emoción.

2) **manejar o cambiar** el inconveniente que causa la amenaza para el organismo, dirigida al problema.

4.7 Técnicas psicológicas terapéuticas para reducir el estrés

Hay técnicas terapéuticas de intervención que permiten reducir los niveles de estrés como las siguientes:

Orientación Psicopedagógica	<p>Cuyo proceso permite la discusión de problemas y aspectos emocionales, en un escenario libre y de apoyo, de total confianza y discreción.</p> <p>El objetivo es lograr un resultado óptimo y personal al conflicto, donde el dolor, el enojo, la vergüenza, la pena y el estrés son objeto de expresión y exploración.</p> <p>Hay empresas que contratan consultoría especializada para su personal, con el fin de proporcionar estos servicios de Orientación Psicopedagógica, de manera presencial, o a través de líneas telefónicas e internet.</p>
Psicoterapia	<p>Durante este proceso se discute la problemática personal en un escenario de apoyo, de libertad, con discreción y confidencialidad. La psicoterapia es una técnica compleja de orientación psicopedagógica que incluye una enorme variedad de formas de intervención.</p> <p>Trata los aspectos del subconsciente y de la personalidad, probablemente es la menos indicada para tratar con problemas cotidianos como el estrés en el trabajo.</p>
Terapia Gestalt	<p>Esta terapia tiene un doble enfoque, el de apoyo y el de reto. Es una psicoterapia holística, cuyo objetivo entre otros, es provocar el desarrollo de la autoconciencia y de alerta en las relaciones interpersonales y del entorno, así como de los efectos que tienen las experiencias pasadas en el presente.</p> <p>La terapia gestalt intenta que la persona desarrolle un mayor sentido del propósito a través de la resolución de éstas áreas que interactúan. Aun cuando está dirigida a problemas más difíciles y complejos, es muy útil en escenarios laborales.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

Hipnoterapia	Tiene cada vez mayor demanda, permite lograr la relajación, y es de gran ayuda para dejar el hábito de fumar. Algunas compañías la incluyen como parte de sus programas para reducir el tabaquismo y para prevenir sus consecuencias nefastas.
Biofeedback	Técnica que se realiza midiendo la temperatura de los dedos, la presión sanguínea, o las ondas del cerebro (que indican el grado de relajación o tensión del organismo). Durante las sesiones, se aprende a controlar las reacciones del cuerpo. Esta terapia alivia los problemas de ansiedad, insomnio, ataques de pánico y cefaleas tensionales. Debe realizarse en un centro médico ya que precisa de un equipo sofisticado para realizarla.

Cuadro con fines ilustrativos

4.8 Técnicas de intervención derivadas de la medicina alternativa para controlar algunos síntomas del estrés

Goldberg, B., (1999), propone una serie de técnicas, que ayudan a las personas a disminuir y combatir el estrés, que les permiten relajarse física, mental y emocionalmente (las personas las eligen con base en su personalidad, no tanto por su eficacia). Aun así, las técnicas terapéuticas alternativas sí proporcionan alivio, en el cuadro siguiente se mencionan algunas:

- Aromaterapia
- Cromoterapia
- Champú
- Chi-Kung
- Do-In
- Micro masaje chino
- Hidroterapia
- Quinesiología
- Masaje energético (Rolfing)
- Mesoterapia
- Meditación trascendental
- Quiromasaje (quiropática)
- Masaje californiano
- Ozonoterapia
- Reflexología
- Relajación progresiva
- Terapia del llanto
- Reiki
- Risoterapia
- Técnica traeger
- Técnica Feldenkrais
- Técnica Alexander
- Shiatsu
- Música Terapia
- Terapia del auto-diálogo
- Terapia del grito
- Terapia del silencio
- Yoga

Cuadro con fines ilustrativos (para más información consultar el anexo 3)

CAPITULO 5

5.0 PROPUESTA

La OIT EN 1993 plantea: "La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y sindicatos en los próximos años. Las empresas que tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes, actitudes y aspiraciones humanas".

Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés laboral, estos aumentan año con año, se caracterizan por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes laborales, aumento del gasto por indemnizaciones, y lo que es más importante, repercute sobre la salud mental y física de los individuos que es invaluable, estos pueden cuantificarse por los cuantiosos gastos en salud e internamientos.

Por lo tanto, reconocer, valorar y ayudar a los empleados a manejar y reducir los niveles de estrés en el trabajo, debe formar parte del perfil integral de empresarios, gerentes y supervisores, son ellos los que deben contribuir positivamente para intervenir y mejorar los diversos factores del ambiente laboral, y asegurarse que los trabajadores tengan a su alcance la ayuda adecuada.

Así mismo la empresa debe propiciar que todos sus trabajadores tengan acceso a programas, con talleres de capacitación, que incluyan el manejo de técnicas para reducir el estrés laboral, dirigidos por personal profesional como los psicólogos del trabajo.

La propuesta de esta tesina es el diseño de un programa de capacitación para que los trabajadores identifiquen, controlen y reduzcan sus niveles de estrés laboral, éste se estructura considerando dos variables psicológicas muy importantes para el manejo del estrés, la primera es la "predicción", la segunda es el "control".

Por ejemplo, si un trabajador puede "predecir" la presencia de un estresor en su ambiente de trabajo, se estresará menos, porque bajo estas condiciones es capaz de aprender cuándo "está a salvo", para "bajar la guardia" y relajarse, porque ha aprendido a identificarlo.

Por lo tanto, si puede predecir los periodos de estrés inminente, el trabajador "podrá relajarse" en los momentos en que el estresor desaparece. Estos periodos de seguridad psicológica parecen aislarlo de los efectos dañinos del estrés.

Por el contrario, el trabajador que enfrenta al estresor sin ninguna señal previa, porque no sabe, o no ha aprendido a detectarlo, no sabrá "cuándo está a salvo", "no podrá relajarse" y, por lo tanto, estará más propenso a desarrollar problemas serios, como resultado del estrés psicológico crónico.

La segunda variable psicológica en la que se apoya este programa se refiere al "control" de los estresores laborales, relacionados estrechamente con la conducta de enfrentamiento, la cual juega un papel importante en los efectos determinantes del estrés. La habilidad para controlar los efectos estresantes puede proteger a los trabajadores de sufrir efectos dañinos en su salud física, psicológica (cognitiva y emocional) y conductual.

La conducta de enfrentamiento es benéfica siempre y cuando el trabajador emita una señal (retroalimentación), donde informe que dicha respuesta de enfrentamiento tuvo éxito al evitar un estresor amenazante.

Sin el éxito de la "retroalimentación", la conducta activa de enfrentamiento puede aumentar los efectos del estrés, ya que hay sobre demanda de los niveles y reservas de energía del cuerpo en un estado de estrés crónico.

Considerando éstas dos variables psicológicas, la predicción y el control, la propuesta de esta tesina adquiere una dimensión operacional muy importante, cuyo objetivo es capacitar a los trabajadores, para que puedan identificar, reducir y controlar el estrés laboral, mediante la identificación de los estresores laborales, la práctica de las diversas técnicas de intervención psicológica y/o de la medicina alternativa, todo esto con un enfoque preventivo y psicosocial, y lograr que el estrés se viva como una experiencia exitosa.

5.1 Valoración cualitativa del estrés

Lazarus y Folkman (2000), para la valoración cualitativa del estrés, entran en juego los valores, experiencias, personalidad, situación social, el grado de objetividad y subjetividad del trabajador para percibir o atribuir como amenazante una determinada situación (estrés atribucional), y responder con todas las respuestas psicobiológicas con que cuenta su organismo.

Uno de los mecanismos de respuesta, previa valoración de un estresor, es la lucha o la huida.

Si estas situaciones de estrés se dan en el plano laboral, como la inseguridad, la competencia, y la búsqueda de eficacia, entre otras, es claro que la huida se manifiesta en ausentismo, que junto con las enfermedades laborales son índices importantes de la repercusión del estrés laboral en los trabajadores.

Ivancevich y Matteson (1992), mencionan que el avance tecnológico ha provocado que el trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés (eutrés), sea reemplazado por un trabajo mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo psicológico e intelectual.

Por otra parte, la sociedad organizada pide a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, lo que potencia los factores causantes de estrés.

Es indudable que la capacidad y/o el equilibrio entre la demanda y la respuesta adaptativa, que permiten al trabajador responder adecuadamente a la exigencia, dan el grado de estrés.

A mayor control sobre la demanda, menor estrés. Por el contrario, un menor control en la decisión laboral, con exigencias crecientes en el trabajo, genera un alto grado de distrés, ante el elevado nivel de indefensión y menor capacidad para hacer frente y controlar la situación estresante.

Los factores psicosociales pueden contribuir a causar y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación, con sus costos correspondientes. Se ha hablado muchas veces de que estos factores psicosociales, no afectan a todos por igual, y plantean el problema desde el concepto exclusivo de la vulnerabilidad.

No obstante, se debe tener en cuenta, que cuando los factores psicosociales son intensos es menor la importancia de la vulnerabilidad individual, al igual que la resistencia individual

Las personas que se encuentran sometidas a estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación de personal en las empresas.

Las personas sufren cuando se sienten superadas por las demandas laborales exigentes, pero también cuando no tienen empleo, o se angustian pensando que pueden llegar a ser un desempleado más.

Evaluación y valoración de riesgos del estrés laboral:

En el caso del estrés laboral, la evaluación de riesgos y su valoración, pertenecen principalmente a los factores psicosociales del trabajo, a continuación se describen algunos instrumentos para evaluar dichos factores:

Listas de comprobación:

Peiró (2001), las listas de comprobación se utilizan con el objetivo de realizar una evaluación rápida, o escaneo del ambiente psicosocial del trabajo. Se han desarrollado cuatro listas de comprobación simples que evalúan:

- contenido del trabajo
- condiciones de trabajo
- relaciones laborales y
- relaciones sociales en el trabajo.

Cuestionarios de auto-informe

Los cuestionarios de estrés laboral son bastante populares, porque son una manera eficiente de obtener información detallada sobre riesgos psicosociales y pueden abarcar una amplia muestra de trabajadores.

Con relación a las funciones que cumplen dichos cuestionarios, están los orientados hacia el problema que en un momento dado pueden alterar o manipular la situación de amenaza, y los orientados a la emoción, encaminados a regular la respuesta emocional desencadenada por el estrés.

Antes de aplicar los cuestionarios de evaluación del estrés, es necesario tener en cuenta algunas indicaciones importantes:

- Se debe informar a todos los trabajadores porqué se hará una evaluación, cuáles son los objetivos de la misma y, cómo se utilizarán los resultados.
- Aclarar a los empleados que los cuestionarios de evaluación son anónimos, por lo tanto, ninguno de ellos podrá ser identificado en la misma.
- Sensibilizar al trabajador para que responda con veracidad, porque él mejor que nadie, sabe cuáles circunstancias vive en su trabajo y cuáles son sus problemas. Tal evaluación intenta identificar factores de riesgo y cuáles grupos son más vulnerables al estrés.
- Todos los cuestionarios que solicitan información a los empleados, acerca de las circunstancias de su trabajo, generan cierto grado de preocupación al responderlas, agregando las expectativas de las medidas que se tomarán en cuenta para intervenir en ellas.
- Al contestar los cuestionarios se produce un cierto grado de resistencia entre los encuestados, por lo tanto, se debe reiterar que los resultados dan estadísticas globales y no datos individuales.
- Los resultados y las conclusiones obtenidas de los cuestionarios, así como, las medidas que se elijan, deben compartirse con todos los participantes, se sugiere que se haga una síntesis clara y precisa del mismo.

- Es muy importante hacer un seguimiento continuo del mismo, cuyas revisiones frecuentes permitan, que el proceso de encuesta se complemente con el informe del estado de estrés en la organización.

Considerando que la organización se debe ver como un todo, lo que sigue es revisar cómo llevar a cabo una evaluación o encuesta en dicha organización.

Puede hacerse una evaluación general, cuyos resultados pueden compararse con organizaciones semejantes, o se pueden evaluar unidades o departamentos de una misma empresa u organización por separado, comparándolas entre si, o con la empresa en general.

Aplicar cuestionarios es una forma sencilla y útil de evaluar y monitorear diversas situaciones que se viven en el lugar de trabajo, permite que la organización identifique problemas de estrés muy particulares, ya que son una excelente ayuda para obtener indicadores de lo que ocurre en cada unidad o departamento. A continuación se citan algunos ejemplos:

- Los cuestionarios incluyen aspectos acerca de los “contenidos del trabajo”, un ejemplo, trabajo monótono, en espacios aislados, agotador física y/o emocionalmente, con presión por el tiempo, información incompleta, pésima organización, etc.
- También contempla preguntas acerca de las “condiciones de trabajo”, es decir, peligros y riesgos que pueden estar tipificados o no, así como problemas de tipo ergonómico.
- Estos cuestionarios incluyen el tema de los “términos del empleo en si”, como las oportunidades de desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo, el sueldo y, las prestaciones, así como las oportunidades de capacitación.

- Además estos cuestionarios contienen preguntas acerca de las “relaciones sociales en el trabajo”, como aspectos de comunicación y apoyo.
- Evaluar con el método de cuestionarios incluye los siguientes puntos:
 - Para aplicar los cuestionarios, es muy importante “determinar las metas”, y “determinar cómo se analizarán los resultados”, así como las acciones que se implementarán, incluyendo una evaluación y repaso.
 - Asegurarse de que haya suficiente “apoyo administrativo” y, gente con experiencia para aplicar la encuesta, analizar los datos, e interpretar los resultados. De no ser así, se debe buscar y, contratar al personal idóneo para esta tarea.
 - Decidir a “cuáles unidades o departamentos” se les aplicará la encuesta, y “qué porcentaje” de los empleados están representados en la misma.
 - “Preparar un cronograma”, que permita llevar a cabo cada paso del proceso, que incluya la impresión de los cuestionarios, la invitación a los trabajadores que van a participar en dicha encuesta, las fechas de entrega y devolución de los cuestionarios debidamente contestados, el análisis de datos y preparación del reporte, asimismo la presentación de conclusiones y resultados.
 - Elegir al “equipo de proyecto” (incluye representantes de varias áreas), son los responsables de cada parte del proceso. Deben determinar la forma en que serán respondidos los cuestionarios, tomando en consideración los tiempos y fechas.
 - También se encargan de procesar la información que contienen los cuestionarios, y de presentar los resultados y conclusiones a los grupos directamente involucrados.

- Los planes de acción que se hayan acordado se ponen en práctica, mediante la selección adecuada del personal de la organización.

Es muy importante tener presente que mientras mayor sea la difusión de los resultados de la encuesta, más posibilidades hay que los cambios se produzcan, que los comportamientos sean tales que lleguen a reducirse significativamente los niveles de estrés en la organización laboral.

5.2 Programa de estrés laboral:

Este programa se estructura para dar respuesta a algunas necesidades esenciales que tienen los trabajadores con relación a la identificación, el control y, la reducción del estrés que ellos experimentan a diario en su ambiente de trabajo, proporcionándoles información y la práctica de técnicas de intervención, como medida preventiva, que les permitan establecer mejores condiciones de vida laboral, que fortalezcan su bienestar personal el de su equipo de trabajo.

5.3 Objetivo General:

Los participantes propondrán un plan para reducir el estrés laboral y fortalecer su bienestar personal, así como el de su equipo de trabajo, que incluya la identificación de estresores y la práctica de técnicas de intervención.

Carta Descriptiva del Programa de Estrés Laboral

Horario	Objetivo	Técnica(s) didáctica(s)	Auxiliar didáctico	Responsable(s)
9:00 a	Hacer el registro de		Lista de	Coordinador del

9:30 hrs.	los participantes.		participantes, gafetes y carpetas del taller	taller
9:30 a 9:45 hrs.	Dar la bienvenida a los participantes y hacer el encuadre del taller	Exposición y discusión dirigida	Diapositiva en CD y/o Carpeta del taller	Conductor del Taller
9:45 a 10:00 hrs.	Los participantes practicarán un ejercicio para reducir el estrés físico	Práctica corporal	Grabadora y un CD con música relajante	Conductor y participantes
10:00 a 10:15 hrs.	Los participantes plantearán sus expectativas del taller	Phillips 66'		Conductor y participantes
10:15 a 10:45 hrs.	Los participantes responderán a los cuestionarios de diagnóstico del estrés (ver anexos 1,2 y 3 en su carpeta del taller).	Práctica individual	Cuestionarios de evaluación del estrés	Conductor y participantes

Horario	Objetivo	Técnica(s) didáctica(s)	Auxiliar didáctico	Responsable(s)
10:45 a 11:15 hrs.	Los participantes identificarán el Concepto de Estrés, los estresores, la reacción fisiológica, psicológica (emocional, cognitiva y conductual), y el estrés social.	Lectura comentada, interrogatorio y exposición	Carpeta del taller, diapositiva en CD, computadora y cañón	Conductor y participantes
11:15 a 11:30 hrs.	R e c e s o			
11:30 a 12:00 hrs.	Los participantes identificarán los tipos de personalidad A, B, y Resistente, el concepto de locus de control interno y externo, así como la relación que tienen con los niveles de estrés	Lectura comentada, exposición y discusión dirigida.	Carpeta del taller y/o diapositiva en CD, computadora y cañón	Conductor y participantes
12:00 a 12:30 hrs.	Los participantes identificarán el concepto de estrés laboral, los estresores laborales, los	Lectura comentada, exposición y discusión	Diapositiva en CD, computadora y cañón	Conductor y participantes

	estresores intraorganizacionales y los que se producen fuera de la organización.	dirigida		
12:30 a 13:00 hrs.	Los participantes identificarán las principales técnicas de intervención para reducir el nivel de estrés en las personas y en los grupos laborales.	Exposición, lectura comentada y discusión dirigida	Diapositiva en CD, computadora y cañón	Conductor y participantes
13:00 a 14:00 hrs.	Los participantes harán su plan estratégico para reducir el estrés personal y el de su equipo de trabajo, que incluya la identificación de estresores de su área laboral, y la elección de técnicas de intervención, para favorecer su bienestar.	Exposición, práctica en pequeños grupos de interacción y aprendizaje, demostración y discusión dirigida.	Diapositiva en CD, computadora, cañón, cartulinas, plumones y cinta canela.	Los participantes

Horario	Objetivo	Técnica(s) didáctica(s)	Auxiliar didáctico	Responsable(s)
14:00 a 14:30 hrs.	Los participantes harán la presentación de su plan estratégico para reducir el estrés, en un máximo de 10' por equipo	Exposición y discusión dirigida	Cartulinas, plumones y cinta canela	Los equipos de participantes
14:30 a 15:00 hrs.	Los participantes evaluarán en forma oral y escrita el programa	Plenaria	Cuestionarios de evaluación	Conductor y participantes

5.4 Conclusiones

Hasta años recientes los empresarios, gerentes, supervisores, sindicatos y profesionales de la salud han comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en las organizaciones laborales, considerando el impacto personal, social y económico que tiene en la producción, y en el desenvolvimiento de los diversos sectores.

A partir de esta toma de conciencia, se han realizado estudios y propuesto estrategias para atenuar la urgencia que representa, así

como las pérdidas económicas que implica, en ocasiones se llegó a pensar que solo se trataba de pereza, desgano y falta de voluntad.

Conceptos como el de control total de calidad en la empresa, equipos integrales de producción, ambiente laboral sano, son actualmente de uso cotidiano en los empresarios y ejecutivos, ya sea porque hay una mayor conciencia de responsabilidad social, o por un avanzado concepto de rentabilidad económica.

Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés laboral considerado como un problema de salud pública, que deberá atenderse como tal, estos aumentan año con año, se caracterizan por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes laborales, aumento del gasto por indemnizaciones y, lo que es más importante, repercute sobre la salud mental y física de los individuos que es invaluable, éstos pueden ser cuantificados por los excesivos gastos en salud e internamientos.

Ponderando todo esto, es esencial la participación de gerentes, supervisores y trabajadores en talleres de capacitación, que aborden de manera integral el estrés laboral, para que todos cuenten con un informe del mismo en su organización, que incluya las medidas pertinentes para identificarlo, manejarlo y reducirlo, para hasta obtener ventajas del mismo.

El estrés laboral es susceptible de evaluarse, controlarse y monitorearse, para hacer un seguimiento adecuado de él, asumiendo las acciones que correspondan, en beneficio de toda la organización.

Es importante recordar que el significado que la persona y la familia le otorgan a la enfermedad tiene gran importancia. La enfermedad es

un evento que la cultura construye, ya que le da sentido a la manera como la percibe, la experimenta y la maneja.

En los seres vivos el estrés es sinónimo de peligro, que amenaza su bienestar y supervivencia. El resultado es que todo ser vivo que padece esta amenaza, hace lo posible por adaptarse y ajustarse a estas condiciones cambiantes del medio ambiente, y tiende a actuar en contra de los estímulos estresantes. Cada individuo tiene una historia ante el enfrentamiento o afrontamiento de esa experiencia de estrés que se deriva en adaptación y ajuste, o se generaliza a otras situaciones y condiciones muy parecidas.

Es importante aclarar, que la línea fina que separa al eutrés del distrés, está determinada por los factores motivacionales de la respuesta individual y del significado que cada persona le da, así como por los factores del medio ambiente.

Cuando hay estímulos mínimos, la vida parece poco atractiva y motivante lo que puede provocar en la persona una tendencia a la depresión, o bien, cuando hay demasiados estímulos, le puede provocar ansiedad, pánico y hasta enfermedades.

La habilidad para controlar los eventos estresantes, puede proteger a la persona de sufrir efectos dañinos. Esta conducta de enfrentamiento es benéfica, siempre y cuando, la persona dé una señal (retroalimentación), donde informe que su respuesta de enfrentamiento tuvo éxito al evitar un estresor amenazante.

Sin el éxito de la retroalimentación, la conducta activa de enfrentamiento puede aumentar los efectos del estrés, ya que se produce una sobre demanda de los niveles y reservas de energía del cuerpo (estado de estrés crónico).

La gente con desgaste por el trabajo presenta un estado de agotamiento emocional, de despersonalización y tiene sentimientos de logros personales bajos.

Asimismo, los sucesos indeseables son posibilidades y no amenazas. También el locus de control interno, y la auto eficacia, el patrón de conducta tipo A, el sentido de la coherencia y, el optimismo, reducen el estrés derivado por el cambio tecnológico o tecnoestrés (derivado de las nueva tecnologías).

Todos estos aspectos, se deben tomar en cuenta en la tarea de la implantación de las nuevas tecnologías, ya que pueden convertirse en estresores potenciales para los usuarios y, pueden afectar a su salud psicológica (por ejemplo, pueden producir escaso bienestar psicológico, insatisfacción laboral, y quejas psicósomáticas, entre otras).

La falta de capacitación o su uso deficiente, es otra de las barreras e inhibidores del éxito de la implantación de nuevas tecnologías, que puede llevar consigo niveles elevados de estrés cuando se intenta aprender el uso del sistema, muchos programas no van más allá de la simple explicación de cómo funciona el sistema.

A su vez, tendrá consecuencias para la organización, como, baja productividad, ausentismo y accidentes laborales, en definitiva, un bajo funcionamiento general.

Como resultado, los operarios experimentan frustración, pierden confianza en sus competencias y, desarrollan reacciones y actitudes negativas hacia el sistema, así como problemas de subutilización del mismo.

El resultado es que disminuyan los efectos estresantes de la situación de cambio, facilitando la consideración de las demandas y necesidades psicosociales de los usuarios finales, esto incrementa la motivación, reduce las resistencias hacia su uso, y en definitiva previene la mejora de su salud mental (por ejemplo, mejora la autoestima, la competencia, el bienestar psicológico, la autonomía y el control), en suma, mejora el funcionamiento en general.

Un compromiso importante de la organización debe ser que los gerentes, supervisores y el personal en general trabajen juntos, para tratar de solucionar los asuntos relacionados con el estrés laboral.

Los gerentes que pueden reconocer los síntomas del estrés en el personal a su cargo, deben asegurarse que los empleados busquen la ayuda adecuada y, deben motivarlos para discutir la posibilidad de que esos síntomas estén relacionados con el ambiente laboral.

La empresa también debe contemplar, que todos sus recursos humanos tengan acceso a talleres de capacitación, que incluyan el manejo de técnicas para reducir el estrés laboral. Por lo tanto, los empleados deben tener el acceso total al departamento de salud ocupacional y desarrollo humano.

BIBLIOGRAFÍA



- ✚ Andrew, J. D. (2003) Fundamentos de comportamiento organizacional (2ª ed.) España: Thomson.
- ✚ Ausfelder, T. M. (2001) El acoso moral en el trabajo: prevención, síntomas y soluciones. Barcelona: Océano.
- ✚ Branon, L., Feist, J. (2001) Psicología de la salud. España: Paraninfo Thomson Learning.
- ✚ Bravo, M. (1991) La perspectiva biopsicosocial de la Salud vis. la perspectiva biomédica como esquema teórico para enmarcar el proceso de estrés, departamento de Psiquiatría y Psicología. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, vol. 25, No.1, 32-35.
- ✚ Brunet, L. (2005) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- ✚ Calle, R. A. (2000) ¡Otra vez lunes!: técnicas para superar el estrés laboral: Oberon.
- ✚ Chiavenato, I. (2004) Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- ✚ Davis, K., Newston. (2002) Comportamiento Humano en el trabajo (11ava. ed.) México: Mc. Graw Hill.
- ✚ Goldberg, B. (1999) Medicina Alternativa, la guía definitiva. California: Future Medicine Publishing, Inc.
- ✚ Goleman, D. (1995) La inteligencia Emocional (3ª. Reimpresión) México: Ed. Javier Vergara.
- ✚ Gordon, J., R. (1997) Comportamiento Organizacional (5ª ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✚ Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W. (2004) Comportamiento Organizacional (10ª. ed.) México: Mc. Graw Hill.
- ✚ Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1992) Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial (2ª. ed.) México: Trillas.

- ✚ Keith, D., Newstrom, J. W. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo (11ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✚ Lazarus, R. S., Folkman, S. (1986) Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez Roca.
- ✚ Lazarus, R. S. (2000). Estrés y emoción, manejo e implicaciones en nuestra salud. Biblioteca de Psicología. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- ✚ Levi, L. (1990). Occupational stress, spice of life or death? Journal American Psychologist, vol. 45. No.10, 1142-1145.
- ✚ Mc. Kay, M. (1998) Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. México: Martínez Roca.
- ✚ Meichenbaum, D. (1988) Manual de inoculación del estrés. México: Martínez Roca.
- ✚ Meichenbaum, D., Jaremko, M. T. (1987) Prevención y reducción del estrés. Bilbao: Martínez Roca.
- ✚ Munuera, M. G. (2002) Estrés laboral, Mobbing y Organización del Trabajo (2ª. ed.) Madrid: GPS
- ✚ Organización Internacional del Trabajo, OIT, 1993. El trabajo en el mundo, cap. 5. Ginebra.
- ✚ Orlandini, A., Pérez, A., DeMacedo, A. (1999) El estrés, qué es y como evitarlo. México: Fondo de Cultura Económica.
- ✚ Peiró, J. M. (1999) Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Pirámide.
- ✚ Peiró, J.M. (2001) Estrés laboral, una perspectiva individual y colectiva. Revista Prevención, Trabajo y Salud del INSHT, vol. 13, 18-38.
- ✚ Selye, H. (1975) Tensión sin angustia. Madrid: Guadarrama.
- ✚ Slipak, O. (1975) Concepto de estrés. Buenos Aires: Alcmeón.
- ✚ Valdés, M. (1985) Psicobiología del estrés. Barcelona: Martínez Roca.

Anexo 1

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL ESTRÉS LABORAL

Nombre original: Cuestionario para evaluar el estrés laboral

Adaptado de: Forbes R. 1979 Corporate Stress. New York: Dolphin

Administración: Individual

Duración aproximada: (30 minutos)

Niveles de aplicación: a los empleados en las organizaciones laborales

Significado del cuestionario: Evaluación de estrés laboral

Material: 2 hojas de situaciones y respuestas

Anexo 2

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Con base en las siguientes afirmaciones seleccione uno de los números del 1 al 5 y, por favor márquelo con una X en la línea correspondiente:
1= total desacuerdo, 5= total acuerdo, 2,3 y 4 son valores intermedios.

NP	SITUACION	1	2	3	4	5
1	Me es difícil predecir qué esperan de mi mañana en el trabajo.					
2	Siempre me veo atrapado entre la necesidad de terminar mi trabajo y las necesidades de mis compañeros o del personal.					
3	Generalmente tengo más trabajo del que puedo terminar en un plazo de tiempo específico.					
4	Tengo muy poco tiempo para realizar mi trabajo, porque la mayor parte de él me la paso en juntas con subordinados, o en el teléfono.					
5	Nunca estoy lo suficientemente seguro, acerca de lo que mi jefe espera de mi.					
6	Frecuentemente tengo diferencia de opiniones con mis superiores.					
7	Frecuentemente me piden empezar un nuevo proyecto antes que haya terminado otra tarea o proyecto en el que estoy trabajando.					
8	Soy responsable en última instancia del fracaso o éxito de mis subordinados.					
9	Rara vez tengo la certeza del alcance y responsabilidades en mi trabajo.					
10	Frecuentemente tengo dificultades al dirigir a mis subordinados y a otros.					
11	Parece como si nunca tuviera tiempo de hacer el trabajo de calidad que a mi me gustaría.					
12	Soy responsable de iniciar ciertos trabajos, pero rara vez se me da la oportunidad de continuar con alguno hasta finalizarlo.					
13	Pocas veces tengo suficiente información para hacer mi trabajo adecuadamente.					
14	Mi trabajo está lleno de cosas que realmente no disfruto haciéndolas, especialmente actividades administrativas					
15	Parece que cuando empiezo a entender todos los aspectos de mi trabajo, surgen nuevos cambios e implementaciones de las políticas de la empresa.					
16	Por las demandas de mi trabajo frecuentemente me siento como si no tuviera suficiente tiempo.					
Subtotal						

NP	Situación	1	2	3	4	5
17	La mayoría de mi tiempo trabajo bajo presiones de fechas límite de entrega.					
18	Desearía tener menos responsabilidades por el trabajo de otros.					
19	No creo que haya mucho que yo pueda hacer para influir en las políticas de la empresa.					
20	Encuentro difícil mantener la información y habilidades necesarias para estar al día con los continuos cambios de productos y de políticas.					
21	Con frecuencia mi trabajo es demasiado demandante y difícil para que yo lo pueda manejar.					
22	Cuado paso por todo el proceso para realizar mi trabajo, pierdo la motivación y el entusiasmo que tenía inicialmente.					
23	Las habilidades que tengo actualmente para mi trabajo, serán inadecuadas y obsoletas en pocos años					
24	Aun no me queda claro cuál es el criterio de la empresa para la evaluación de los empleados en la ejecución en las tareas de su trabajo.					
25	No puedo entender por qué la compañía quiere tomar una nuevo rumbo, cuando los métodos actuales parecen funcionar bien					
26	La parte más demandante de mi trabajo, es la relación frecuente con clientes fuera de la compañía.					
27	Me piden que trabaje con subordinados que no son capaces ni competentes como yo, y a pesar de eso se espera que yo logre hacer el trabajo.					
28	Algunos de los nuevos cambios y políticas de la empresa, se están implementado más rápidamente de lo que yo razonablemente pueda adaptarme					
29	Es difícil delegar responsabilidades ya que no tengo la confianza de otros harán el trabajo correctamente.					
30	No estoy seguro cual será mi papel en la empresa durante los próximos años					
Hoja 2 Subtotal						
Hoja 1 Subtotal						
Total						

Adaptado de Forbes R. 1979 Corporate Stress.New York: Dolphin

Anexo 3

<p>Aromaterapia</p>	<p>Se considera que los aceites naturales concentran todas las propiedades curativas de las plantas. Cada sustancia aromática emite una vibración que se transmite al sistema nervioso, produciendo reacciones físicas y psíquicas. En los baños aromáticos los aceites esenciales que se añaden al agua estimulan la piel y relajan. Las inhalaciones limpian los senos paranasales y los bronquios. El baño de vapor en la cara limpia e hidrata profundamente. Las infusiones son beneficiosas para el funcionamiento del cerebro y otros órganos. Hay que tener presente que las infusiones son medicinales y hay que usarlas con mucha moderación. No es recomendable ingerir los aceites esenciales.</p>
<p>Cromoterapia</p>	<p>Los colores emiten determinadas vibraciones que influyen en el organismo. El color actúa sobre el estado de ánimo. La carencia o el exceso de determinados colores en el cuerpo puede ser la causa de cansancio, decaimiento, etc. Esta técnica se emplea a través de diferentes terapias, una de ellas es la crisálida de color. Se trata de una especie de tienda de campaña muy fina dentro de la cual se recuesta el paciente. Allí, tras saber cual es la carencia cromática que presenta su cerebro y en un ambiente de tranquilidad, recibe durante unos 20 minutos la secuencia cromática más adecuada.</p>
<p>Champi</p>	<p>Masaje indio en la cabeza Este masaje combina aspectos energéticos y físicos, enfocados al sistema nervioso central, para relajar todo el cuerpo, a la vez que moviliza y activa el líquido cefalorraquídeo de la sangre y de la linfa. Se aplica en la parte media y alta de la espalda, los hombros, el cuello, la cabeza y el rostro. Alivia los dolores de cabeza y del cuello, libera la tensión emocional y física, previene la fatiga mental y el cansancio visual.</p>
<p>Chi-kung</p>	<p>Según el pensamiento chino, cuando una persona está contenta su energía fluye bien, siendo el exceso o la carencia de alegría lo que dispersa el chi o energía vital. El modo de vencer esta falta de armonía es la práctica del chi-kung ya que aumenta el chi y facilita su flujo. Se trata de una derivación del Tai-chi, o mejor, una parte de él. Se practica combinando una serie de movimientos o formas (ejercicios físicos), la energía (que se obtiene a través de la respiración) y la mente (serenándola con la meditación).</p>
<p>Do-In</p>	<p>El shiatshu y el Do-In son las dos caras de una misma moneda. Mientras el shiatshu es un masaje que da una persona a otra, el do-In es un automasaje. Los dos están basados en la misma técnica japonesa de aplicar presión con los dedos.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

Micro masaje chino	Con suavidad se trabaja cada punto de energía con la yema de los dedos
Hidroterapia	<p>Se aprovechan las propiedades relajantes y tonificantes del agua sobre el cuerpo. Grecia y Roma fueron el origen de esta terapia.</p> <p>La terapia incluye baños de lodo, inmersión en piscinas, baños de burbujas, ducha submarina, duchas con chorros a presión, duchas de agua fría y caliente alternadas, siendo éstas muy tonificantes, reducen la ansiedad y el estrés en general.</p> <p>La acción térmica del agua y los oligoelementos que contiene producen diferentes reacciones benéficas para el organismo. El agua caliente dilata los vasos sanguíneos y estimula los tejidos. El efecto del agua fría es de activador.</p>
Kinesiología	<p>Este término significa "estudio del movimiento corporal". Es un método basado en las pruebas musculares, o sea, somete los músculos a distintas pruebas con el fin de descubrir y corregir los desequilibrios del cuerpo. Los músculos se consideran como los indicadores del estrés y éste puede ser debido a lesiones, esfuerzos, tensiones, sentimientos reprimidos o preocupaciones. El terapeuta puede reducir la tensión que generan estos desequilibrios haciendo las pruebas musculares. Con ellos se mide la reacción de un músculo a un determinado estímulo, así se pueden localizar los bloqueos de energía. Para ello se debe aplicar la presión justa sobre el músculo y comprobar si opone o no resistencia. La presión debe hacerse en sentido contrario a la fuerza del músculo. La técnica de liberación de estrés consiste en presionar los puntos de la frente (de tres a cuatro dedos por encima de los ojos). Se empieza pensando en los problemas y, poco a poco, se imagina cómo nos gustaría que se resolvieran evocando situaciones de bienestar. Si la mente empieza a divagar y se nota alivio es síntoma de que esta situación ya no nos provoca estrés.</p>
Masaje energético (Rolfing)	<p>Consiste en amasar violentamente los músculos y los tejidos, hasta que las tensiones desaparezcan. Esta terapia fue desarrollada por la doctora Ida P. Rolf (1896-1979), el <i>rolfing</i> es un sistema de manipulación mediante masajes bruscos, que intenta restablecer el equilibrio del cuerpo y la mente, actuando sobre el sistema miofascial.</p> <p>La fascia es una membrana continua y delgada de tejido conjuntivo (elástico) que está extendida por todo el cuerpo y que une las fibras musculares y adhiere los músculos a los huesos.</p> <p>Esta terapia se creó con el objeto de solucionar los desequilibrios corporales, que desencadenan las lesiones o las posturas incorrectas. Se basa en la idea de que los músculos tienen la capacidad de registrar los conflictos emocionales, o los traumas físicos, endureciéndose, acortándose y exigiendo al cuerpo que compense la situación con una nueva postura.</p> <p>Este masaje impulsa el mejor uso de los músculos, aumenta la funcionalidad neurológica y reduce el estrés crónico.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

<p>Masoterapia</p>	<p>Se compone de una serie de movimientos manuales, en los que se utilizan las manos y, a veces los antebrazos, codos y pies. Se aplica presión fija o móvil, para sostener y/o causar movimiento del cuerpo, estimulando el sistema músculo-esquelético, linfático, circulatorio y nervioso. Se basa en la capacidad que posee el cuerpo para curarse a sí mismo y conseguir alcanzar la salud y el bienestar. Reduce la tensión muscular, mejora la circulación sanguínea y aumenta la movilidad de todas las articulaciones, estimula el sistema nervioso y reduce el estrés.</p>
<p>Meditación Trascendental</p>	<p>Es una técnica muy antigua, proviene de la India. Permite que la persona se tranquilice, induciendo un descanso profundo, claridad mental, facilidad para acceder a niveles más profundos de conciencia, promueve una mejoría general en la salud. Ésta técnica genera una paz interna, es recomendable que se practique en escenarios laborales, ya que permite reducir el estrés y el agotamiento. “Vaciar la mente de pensamientos conscientes”, dirigiéndola de una manera suave, y persistente, hacia un único centro de atención. Para concentrar la atención se utilizan imágenes u objetos, como una vela, una flor, o sonidos, y mantras como <i>Om, hari om, ram</i>). Es importante saber que la percepción de la propia conciencia permite aprender a controlar la respiración y los pensamientos. Esta técnica reduce la hipertensión, el insomnio, el estrés, la ansiedad y otros trastornos psicósomáticos. Mejora la memoria y la capacidad de aprendizaje, es recomendable:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No meditar inmediatamente después de una comida. ➤ No obligarse a meditar o prolongar la práctica en una postura incómoda. ➤ No meditar cuando se está cansado o fatigado.
<p>Quiromasaje (Quiropráctica)</p>	<p>Consiste principalmente en presionar las vértebras con las manos. Se realiza moviendo suavemente la columna vertebral y soltando las vértebras pinzadas. Hay diferentes formas de aplicación, actuando primero sobre los músculos y luego sobre la columna, o usando técnicas fisioterapéuticas para liberar la tensión y el espasmo muscular. Lo importante en esta práctica es la restauración del equilibrio biomecánico espinal, que afecta directamente a los sistemas músculo esquelético, neurológico y vascular del cuerpo. La vía principal del tratamiento es la manipulación de la columna vertebral, para aliviar las tensiones mecánicas que pueden afectar a los discos, articulaciones, nervios, estructuras de apoyo y conexión. Esta técnica está indicada para las personas que sufren artritis, contusiones, dolor de espalda, brazos o piernas, insomnio, rigidez, lesiones deportivas, pinzamientos de nervios y esguinces.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

Masaje californiano	Este tipo de masaje es suave y armónico, incorpora estiramientos y balanceos, combina movimientos largos, envolventes y circulares. Libera la tensión física provocada por un estrés prolongado, que genera procesos psicósomáticos.
Ozonoterapia	En cada sesión se extraen unos centímetros cúbicos de sangre, después de tratarla con gas ozono, se reinyecta. Esta terapia combate el decaimiento, aumenta la oxigenación de la sangre e introduce energía al organismo.
Reflexología	<p>Son masajes aplicados en las terminaciones nerviosas de los pies y las manos para producir una reacción terapéutica de relajación refleja, que se localiza en la zona adolorida.</p> <p>Se basa en que, en los pies, existen reflejos o zonas de respuesta que corresponden a cada una de las partes y órganos del cuerpo.</p> <p>La estimulación se hace con la yema del pulgar, que se desplaza con movimientos circulares hacia la derecha cuando se quiere tranquilizar y sedar, y hacia la izquierda cuando se desee tonificar y estimular.</p>
Relajación progresiva	<p>Tensor al máximo cada músculo del cuerpo y destensarlo después, percibiendo de esta manera la diferencia entre estar agarrotado y encontrarse relajado.</p> <p>Empezar por la cara y cuello e ir descendiendo por el lado derecho, hombro, brazo, manos, costado, pierna y pie, subir por el lado izquierdo.</p> <p>Se habrá hecho bien, cuando se tenga la sensación de estar flotando, o se note un ligero hormigueo en la cabeza o en el estómago.</p> <p>La relajación progresiva se combina normalmente con otras dos técnicas, la respiración abdominal, que pretende controlar la respiración unos minutos y, sirve tanto para afrontar un momento de estrés como para calmarse antes de acostarse.</p> <p>Hay que concentrarse en una determinada zona del cuerpo e intentar que la respiración llegue ahí, desde los brazos hasta las piernas.</p> <p>El oxígeno es una auténtica fuente de salud, por eso una respiración rítmica y regular que incluya la zona de los pulmones que no se usa frecuentemente, es fundamental.</p> <p>La otra técnica es la visualización. Sentados o estirados, relajar el cuerpo, la respiración y la mente. Concentrarse un tiempo en poner la mente en blanco, en seguir el sonido y el ritmo de la respiración, al tiempo de imaginarse en un entorno idílico que lo relaje.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

Terapia del llanto	Libera tensiones, desentume el cuerpo y reconduce pensamientos
Reiki	<p>El Reiki propone que la persona sea un canal, que permita dejar fluir la energía libremente a través de sí misma, para que llegue a aquella parte del su cuerpo, donde sea más necesaria.</p> <p>Se trata de canalizar la energía que le rodea, dirigiéndola hacia sí misma, lo que permitirá aumentar el nivel energético y la vitalidad física.</p> <p>Puede ser llevado a cabo por un profesional, o se puede auto aplicar.</p> <p>Se puede estar recostado o sentado y, llevar ropa cómoda. Las sesiones son de 20 minutos diarios, ayudan a mantenerse en equilibrio y, actúa de forma preventiva disminuyendo el estrés, es recomendable:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respirar hondo y relajadamente varias veces. Estirar los dedos y los brazos. ➤ Sensibilizar las manos frotándolas entre sí durante unos segundos. Pasar las manos por la superficie del cuerpo, empezando por la cabeza y descendiendo lentamente hasta recorrer todo el cuerpo. ➤ Hacerlo lento...lento...lento, intentando transmitir energía positiva. ➤ Tener en la mente pensamientos como "hoy dejaré de lado las preocupaciones".
Risoterapia	<p>La risa cambia nuestros esquemas mentales, estimula la producción de nuevas ideas y nos relaja.</p> <p>La risa favorece la producción y liberación de sustancias bioquímicas como la dopamina, que eleva el estado de ánimo, la serotonina, es un tipo de endorfina con efectos calmantes y analgésicos, o la adrenalina, que permite estar más despiertos y receptivos, proporcionando mayor creatividad.</p> <p>La risa contribuye a fortalecer el sistema inmunológico. Cuando hay algo que provoca nuestra risa, disminuyen los niveles de hormonas que están relacionadas con el estrés, como el cortisol y la epinefrina, relajando además nuestra musculatura.</p> <p>Nuestro sistema cardiovascular también se beneficia, ya que al reír aumenta la circulación de oxígeno y se activa el ritmo respiratorio, por lo que ayuda a prevenir el infarto, además de otras afecciones crónicas.</p> <p>Al reír se activan varias zonas del cuerpo, el diafragma, el abdomen, el tórax, los pulmones y el corazón, todos los músculos de la cara se contraen al mismo tiempo que los del resto del cuerpo y, se relajan.</p>
Técnica Traeger	Es un masaje muy suave con el que sólo se roza levemente el cuerpo y en el que el instructor trata de que su energía pase al cuerpo que está masajeando.
Técnica Feldenkrais	Al igual que con la técnica Alexandre, se corrige la postura, para ayudar a la respiración y la voz. Es más intensa, ya que el instructor da pequeños golpes rítmicos en todo el cuerpo para bajar la tensión muscular.
Técnica Alexander	Corrección de la postura para ayudara la respiración y la voz. El cuerpo trabaja mejor cuando está relajado, esto no opera en todos los casos, pues hay trabajos donde se necesita un nivel de estrés elevado, sobretudo en profesiones con más nivel de riesgo, por ejemplo, abogados, policías, pilotos y astronautas, para usarlo mejor, debe pasar por una reeducación postural y por la eliminación de las tensiones. El movimiento correcto de la cabeza y el cuello es primordial en esta técnica, el actor Frederick Mathias Alexander lo llamó "control primario".

Cuadro con fines ilustrativos

Shiatshu	<p>Intenta restablecer el equilibrio físico y mental, con técnicas que combinan la digito puntura, el masaje, la reflexología y el yoga.</p> <p>Se trata de masajes que se aplican ejerciendo presión con los dedos, los codos, e incluso las rodillas y los pies, para estirar las líneas de energía, conocidas como meridianos o puntos de acupuntura.</p> <p>Físicamente, el efecto que tiene es estimular la circulación sanguínea y el sistema linfático, ayuda a liberar toxinas, alivia la profunda tensión de los músculos y estimula el sistema hormonal. El shiatshu permite al que lo recibe relajarse profundamente.</p>
Música terapia	Lograr un estado anímico relajado a través de la música.
Terapia del auto diálogo	Como es de suponer la persona se cuenta sus problemas. Se intenta que se vean desde otra perspectiva.
Terapia del grito	Se visualiza el problema y se grita para alejarlo
Terapia del silencio	Se intenta que la persona escuche el silencio concentrándose en el mismo.
Yoga	<p>La práctica del yoga ayuda a aumentar la capacidad de concentración y alivia el nerviosismo, por lo que está indicado para personas que padecen estrés. Los objetivos del yoga son, ante todo, acabar con las causas de una salud insuficiente, que consiste principalmente en una oxigenación y una alimentación deficiente, ejercicio inadecuado y, eliminación defectuosa de los desechos del organismo que envenenan el organismo. Proporciona bienestar físico y mental, utiliza posturas que se combinan con ejercicios de respiración y de concentración.</p> <p>Con el yoga se aprende a respirar correctamente manteniendo toda la atención en el proceso respiratorio y aumentando paulatinamente el tiempo de permanencia del aire en los pulmones.</p> <p>De esta forma se oxigena todo el organismo, disminuye la sensación de fatiga, la forma de respirar aumenta la vitalidad del cuerpo, purifica la sangre y proporciona equilibrio mental al relajar el cuerpo y la mente.</p> <p>Cuanto mayor es la amplitud respiratoria, mayor es la capacidad y amplitud emocional.</p> <p>El yoga ayuda a relajarse, evita el dolor de espalda, mejora la circulación, tiene efectos beneficiosos en el cuerpo y en la mente. Tonifica los músculos y las articulaciones, da flexibilidad a la columna vertebral y mantiene en excelente estado los órganos internos, glándulas y nervios.</p> <p>Ejercicios autógenos (con base en el yoga occidental).</p> <p>La base es el yoga tradicional, la diferencia con éste radica en la autohipnosis, o sea, somos nosotros los que llevamos el control de nuestras propias sugerencias.</p> <p>Se trata pues de una terapia de relajación que conseguimos por nuestros propios medios. Así pues, es una de las técnicas más poderosas para tratar de combatir el estrés.</p>

Cuadro con fines ilustrativos

Yoga	<p>Consiste en una serie de ejercicios mentales destinados a evitar la tensión y el nerviosismo, y a generar una sensación de paz dentro de nosotros mismos.</p> <p>Debemos darnos una serie de órdenes basadas en sensaciones fisiológicas normales (pesadez, calor) empezando por las extremidades y profundizando a través de la respiración, en uno mismo. Las órdenes básicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El brazo derecho se vuelve cada vez más pesado. ➤ La mano derecha se vuelve cada vez más caliente. ➤ Los latidos se reducen con la frase "pulso tranquilo". ➤ Respiración calmada, lenta y regular. ➤ Plexo solar (unos dos dedos por encima del ombligo) se vuelve caliente. ➤ Frente bastante fresca. <p>Así conseguimos que la mente se calme, relajamos los músculos, los vasos sanguíneos se dilatan, la sangre se distribuye mejor y experimentamos sensación de calor por todo el cuerpo.</p> <p>El ritmo cardíaco, la respiración y el consumo de oxígeno se hacen más lentos por lo que la cabeza se siente más fresca.</p> <p>Seguir estas reglas básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelar inmediatamente el ejercicio si se entra en contacto con algún sentimiento o sensación que sea incómodo. ➤ Cancelarlo si se empiezan a ver imágenes concretas. ➤ Utilizar siempre las mismas frases o fórmulas y no cambiarlas nunca. Por ejemplo: "mi brazo derecho es pesado", "mis brazos y piernas son pesados y están calientes", "mi pulso es tranquilo y regular", "mi nuca y hombros son pesados" o "estoy en paz". <p>Antes de realizar los ejercicios por cuenta propia, es mucho mejor hacerlos varias veces supervisados por un profesional.</p>
-------------	--

Cuadro con fines ilustrativos