



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014/2015

HACIA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL: LA IMPORTANCIA DE
LOS MODERADORES Y DE LOS ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

(TOWARDS THE MANAGEMENT OF WORK STRESS: THE
IMPORTANCE OF MODERATORS AND ORGANIZATIONAL ELEMENTS)

Realizado por la alumna D^a Paola Andrea Cuéllar López

Tutelado por la Profesora D^a María F. Muñoz Doyague

León, a 14 de septiembre de 2015

ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. OBJETO DEL TRABAJO	12
3. METODOLOGÍA.....	13
4. LA PROBLEMÁTICA DEL ESTRÉS: ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?	14
4.1 Definición de estrés laboral.....	16
5. REVISIÓN HISTÓRICA DEL ESTRÉS	17
5.1. Nacimiento del estrés en la medicina. El padre del estrés: Hans Selye	17
5.1.1. La respuesta del organismo: Síndrome General de Adaptación	18
5.1.2. Aplicación en el estrés laboral: Modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996)	22
5.1.3. Actualidad y críticas al SGA	23
5.2. En busca de los estresores. Modelo de R. Lazarus y S. Folkman. ¿Qué provoca el estrés?	24
5.2.1. Primera valoración.....	25
5.2.2. Segunda valoración: Estrategias de afrontamiento	27
5.2.3. Aplicación en el estrés laboral: Modelo de exigencias – control – apoyo Karasek y Theorell (1990)	28
6. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL.....	30
6.1. Estresores.....	31
6.1.1 Características de un estresor.....	31
6.1.2 Tipos	32
6.2. Estresores laborales	33
6.2.1 Falta de control	36
6.2.2 Sobrecarga de funciones y de responsabilidades	37
.....	38
6.2.3 Conflicto en el rol	40
6.2.4 Ambigüedad de rol.....	43

6.3.	Consecuencias	45
6.3.1.	Estrés agudo	45
6.3.2.	Estrés agudo episódico.....	46
6.3.3.	Estrés crónico	46
6.3.4.	Consecuencias negativas del estrés	48
6.4.	Consecuencias Laborales.....	49
6.4.1	A nivel individual	49
6.4.2	A nivel organizativo	54
6.5	Moderadores.....	58
6.5.1	Locus de control interno o externo.....	59
6.5.2	Apoyo social	60
6.5.3	Experiencia	61
6.5.4	Inteligencia emocional	61
7.	PREVENCIÓN	64
8.	CONCLUSIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXO I – TOLERAR BIEN EL ESTRÉS COMO REQUISITO.....	79
	ANEXO II – PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL POR EL INSHT	82
	ANEXO III – CUESTIONARIO “INVESTIGACIÓN ACADÉMICA EXAMINANDO EL ROL MODERADOR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Aspectos del puesto de trabajo estudiados por las empresas. Comparación entre 2007 y 2011.....	34
Tabla 6.2 Estrés, ansiedad o nerviosismo percibido por rama de actividad.....	34
Tabla 6.3: Efectos del estrés en la salud.....	47
Tabla 7.1 Realización de un estudio de riesgos laborales por rama de actividad, valores ponderados N=8115.....	64
Tabla 7.2: Problemas de salud agravados o producidos por el trabajo y visitas médicas.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 6.1 Relación entre los niveles de estimulación y el nivel de estrés.....	38
Figura 6.1. Ejemplo de cuadro informativo.....	54
Figura 6.2: Causas y efectos del estrés.....	56
Gráfico 7.1: Dolor de cabeza por sector del centro de trabajo.....	65
Figura 5.1: Modelo de Estímulo – Sujeto – Respuesta, de Lazarus y Folkman (1985).....	28

RESUMEN

El estrés laboral es un mal cada vez más frecuente en los países desarrollados hasta el punto de que, en la actualidad, está considerado como la enfermedad del siglo XXI. Esta reacción psicofísica desproporcionada ante los condicionantes del entorno en el lugar de trabajo, tiene su origen principalmente en la gran cantidad de cambios que se han producido en el mercado de trabajo en los últimos años. Cambios que suponen un reto para las capacidades cognitivas de los trabajadores y que les llevan a sufrir serias consecuencias como la depresión que, según datos recientes de la Organización Mundial de la Salud, será la primera causa de incapacidad laboral para el 2020. No obstante, aún se está a tiempo de revertir esta situación, si se estudian las causas que lo generan y se adoptan medidas preventivas al respecto, lo que constituye el objetivo principal de este trabajo. De hecho, la principal conclusión que se obtiene, una vez analizado este fenómeno es que, con niveles aceptables de estrés, no sólo se eliminan sus consecuencias negativas, sino que se obtienen muchos beneficios para los trabajadores y las organizaciones en forma de productividad y compromiso organizativo, entre otros.

Palabras clave: estrés laboral, rendimiento profesional, inteligencia emocional, moderador, estresor, epidemia.

ABSTRACT

Work-related stress is an increasingly common problem in developed countries to the extent that, currently, it is considered as the disease of the 21st century. This disproportionate psychophysical response to the constraints of the environment at the workplace, has its origin mainly in the large number of changes that have occurred in the labour market in recent years. Changes that create a challenge for the cognitive skills of the workers that cause them to suffer serious consequences such as depression which, according to recent data from the World Health Organization, will be the primary cause for work incapacity in 2020. However, there is still time to reverse this situation, if we examine the root causes and take preventive measures in this regard; this is the main objective of this study. In fact, the main conclusion to be drawn, once this phenomenon is analyzed is that, with acceptable levels of stress, not only its negative consequences are removed, it also offers a lot of benefits for workers and organisations in the form of productivity and organisational commitment, among others.

Keywords: job stress, job performance, emotional intelligence, moderator, stressor, epidemic.

1. INTRODUCCIÓN

Más del 30% de los trabajadores de una economía desarrollada como la canadiense, afirman que gran parte de los días de trabajo son de bastante estrés e incluso de estrés extremo. En el Reino Unido, los problemas relacionados con el estrés son la segunda causa de días perdidos por enfermedades relacionadas con el trabajo. Y en los últimos 15 años, en Japón se ha incrementado en un 10% el número de trabajadores que afirman padecer estrés, lo que supone que, en este país, más del 60% de los trabajadores viven con estrés (Organización Mundial de la Salud, 2006).

Estos porcentajes tan llamativos pueden ser indicativos del comienzo de una epidemia (Fink, 2009), tanto porque las causas que lo generan son globales, como porque las personas con estrés tienden a compartir su estado emocional y mermar no sólo su bienestar sino el bienestar de los que tiene alrededor. Quizá, porque “*estresar a otro, hacer que se sienta mal, nos sosiega*”¹ (Punset, 2015).

De lo que no cabe duda alguna, es de que el estrés laboral, entendido como una reacción psicofísica desproporcionada ante los condicionantes del entorno laboral, ha ido adquiriendo el control de nuestras sociedades en los últimos años. La razón puede estar en los cambios en las exigencias a las que se somete a los trabajadores. Exigencias que responden, entre otras cosas, a la globalización económica, a los cambios en el mercado de trabajo o a cambios demográficos. Por ejemplo, la globalización ha propiciado la competencia mediante horarios cada vez más amplios que hacen que se exijan jornadas laborales incompatibles con una buena organización de la vida privada de los trabajadores (Artazcoz, Escribà-Agüir, y Cortès, 2006).

Teniendo en cuenta que las personas con estrés laboral experimentan una merma significativa en su bienestar, no es de extrañar que su gestión se haya vuelto una cuestión de salud pública de primer orden. Así, las consecuencias en los trabajadores son, entre otras muchas, “*trastornos músculo-esqueléticos agotamiento en el trabajo,*

¹<http://www.eduardpunset.es/23175/general/el-primatologo-que-radiografio-el-estres#sthash.cfVZw9YB.dpuf> descargado el 29 de junio de 2015.

depresión, lesiones, violencia en el lugar de trabajo y suicidio” (Organización Mundial de la Salud, 2006:10). Aunque los organismos públicos llevan años alertando de esta situación, hasta hace muy poco no se ha visto una respuesta por parte de las empresas.

Afortunadamente, las organizaciones están comenzando a reaccionar y cada vez son más los Directores Generales que reconocen la importancia de tener el estrés laboral bajo control. Por ejemplo, Louise Goeser, Directora General de Siemens Mesoamérica, ha afirmado que el estrés es el peor enemigo de los resultados de un ejecutivo, porque impide tomar las mejores decisiones, ser más eficaz o reaccionar mejor a los contratiempos (CNNExpansión, 2012). Por este motivo, entre otras funciones, “*el trabajo de un CEO² es mantener niveles de estrés aceptables para sus empleados*”³ como afirma Ricardo Saldívar, Director General de The Home Depot México (CNNExpansion, 2013).

El estrés afecta al desempeño de quien lo padece y no distingue de niveles jerárquicos, pudiendo afectar a los propios CEOs. En un artículo recientemente publicado en el diario Expansión⁴ titulado “*Si quiere que su empresa valga más, ponga a su CEO a correr*” (Expansión, 2014), se presentan los resultados de un estudio en el que se analiza el valor de las empresas relacionándolo con el hecho de si su CEO es deportista o no. La conclusión es rotunda: las empresas con directivos que corren maratones tienen un valor entre un 4% y un 10% superior al de las empresas cuyos directivos no practican este deporte. La explicación está en que el deporte reduce el estrés mediante la generación de endorfinas e incrementa la capacidad cognitiva de los individuos. La consecuencia es una mejora de la capacidad para resolver problemas y tomar mejores decisiones, que tiene su reflejo en los resultados de la compañía y en el valor de la empresa.

Teniendo en cuenta una realidad de rápidos cambios económicos y laborales como la actual, el desempeño de los trabajadores es clave para no dejar de ser competitivos. Además de por otros muchos factores, ese desempeño está condicionado por el estrés y

² Acrónimo del inglés *Chief Executive Officer*, que en español se refiere al Director General.

³ <http://www.cnnexpansion.com/videos/2013/08/20/el-ceo-de-the-home-depot-ve-positivo-el-estres-en-una-empresa> descargado el 20 de febrero de 2015.

⁴ <http://www.expansion.com/2014/10/28/directivos/1414524611.html> descargado el 10 de julio de 2015.

ninguna empresa puede permitirse ver sus rendimientos reducidos por su culpa. Quizás haya sido este factor económico lo que haya hecho reaccionar a las empresas, o quizá hayan sido otros motivos, pero lo importante es que en la actualidad hay un interés real para luchar y prevenir el estrés. De hecho, hoy en día, para cualquier organización, es vital analizar qué lo puede estar causando (Yozgat, Yurtkoru, y Bilginoglu, 2013), para así poder combatirlo eficazmente.

2. OBJETO DEL TRABAJO

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar el estrés laboral, las causas que lo provocan, así como las consecuencias que tiene en los trabajadores, con el fin de poder gestionarlo proactivamente y combatirlo eficazmente.

Dado que es un tema, cuanto menos, controvertido, se pretende, como objetivo secundario, averiguar si es beneficioso para las empresas que sus trabajadores trabajen a niveles de rendimiento anormalmente altos gracias al estrés.

Para alcanzar el objetivo principal se ha dividido en cuatro objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- Definir el estrés, tanto el concepto como el funcionamiento de este proceso biológico.
- Exponer los causantes del estrés.
- Especificar las consecuencias del estrés y del estrés laboral.
- Obtener recomendaciones para gestionar y combatir el estrés laboral.

3. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos propuestos, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica de la literatura teórica y empírica sobre el estrés en general y el estrés laboral en particular, con el fin de acotar ambas definiciones, y conocer cómo se desarrolla este proceso biológico.

Para el análisis del estrés laboral hay que tener en cuenta conocimientos de dos campos muy distintos, las ciencias de la salud y las ciencias sociales. Por un lado, para entender el funcionamiento del estrés médico-psicológico, y por otro lado, para entender los condicionantes y las posibles causas y consecuencias en un entorno laboral.

La teoría atribuye a múltiples causas la generación de estrés laboral, por ello se ha acudido a los estudios empíricos para exponer aquí sólo aquellos causantes que hayan demostrado una relación directa con la generación de estrés.

También se han consultado diversos estudios y exposiciones teóricas para conocer las últimas tendencias en el ámbito organizativo. Igualmente se han consultado los informes elaborados por organismos públicos que hacen referencia a la salud de los trabajadores, a las medidas preventivas y al coste que supone a la sanidad pública, o a las propias organizaciones, el estrés laboral.

Por último se ha realizado un cuestionario entre profesionales independientes del sector de los traductores e intérpretes para realizar una aproximación a la realidad que confirme si son verdad, al menos en una pequeña parte, las nuevas teorías sobre el estrés laboral.

4. LA PROBLEMÁTICA DEL ESTRÉS: ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

En las últimas décadas, el interés por el estrés ha crecido de forma casi exponencial. Prueba de ello es que, en los primeros 40 años de investigación en este campo, desde que Hans Selye introdujera el concepto en 1936, se publicaron más de 110.000 artículos relacionados con el tema (Selye, 1976). Pero es en las últimas cuatro décadas cuando el objetivo de los estudios sobre el estrés se ha dirigido a unos fines más útiles, tales como averiguar la forma de controlarlo (Parker y DeCotiis, 1983) o de moderarlo (Folkman y Lazarus, 1985), sobretodo en el entorno laboral (Yozgat et al, 2013; Zohar, 1994).

Pero, ¿qué es el estrés? Esta es la pregunta del siglo XX que, a día de hoy, todavía no tiene una respuesta clara. Inicialmente porque no se sabía qué generaba estrés (Selye, 1936) y posteriormente porque no se entendía por qué no afecta a todas las personas de la misma forma (Folkman y Lazarus, 1985). Aún teniendo hoy la respuesta a esas preguntas, sigue sin haber consenso sobre la definición.

En parte porque se siguen encontrando relaciones de causa y efecto entre multitud de situaciones y respuestas en las personas. Lo que hace muy difícil acotar la definición, y de ahí que sean definiciones muy generales, situación conocida en el ámbito académico como la problemática del estrés. Así:

“El concepto de estrés carece de precision ya que ha sido muy ampliamente y, a la vez, poco profundamente definido. Ha sido tratado como estímulo, respuesta, característica ambiental, atributo individual, e interacción entre el individuo y su entorno” (Parker y DeCotiis, 1983:161).

Para comprender esta problemática, hay que tener en consideración, en primer lugar, que la palabra *estrés* está presente en muchas y muy diversas áreas del conocimiento (Artazcoz, Escribà-Agüir, y Cortès, 2006; Fink, 2009; Marcela Escobar, 2014) como la arquitectura, la biología, la epidemiología, la economía, las ciencias del deporte o la medicina. No obstante, aunque esto pueda hacer pensar que existen

multitud de definiciones del concepto, todas ellas comparten una idea que subyace a la palabra estrés debido a su etimología.

De este modo, la palabra estrés procede del inglés, stress, que, a su vez, se deriva del latín *stringere*, que significa comprimir o pensar^{5,6}. A su vez, está muy relacionada con el término inglés, strain⁷ que se traduce como: tensión, deformación, tirantez, agotamiento...⁸ De hecho, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como la “*tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves*”⁹.

Por tanto, la mayoría de las acepciones de estrés se refieren a poner en tensión algo para generar una reacción o conocer más sobre su naturaleza. Por ejemplo, en finanzas se realiza la prueba de estrés a los bancos para conocer su liquidez y solvencia, en la ingeniería de materiales se prueba el estrés de un material para conocer su resistencia.

El estrés laboral, objeto de estudio de este trabajo, es un caso particular del estrés estudiado por la medicina, que se estudia como causante de enfermedades psicósomáticas (Belloch, Sandín, y Ramos, 2014). Así, en su acepción médica, el estrés es un mecanismo de defensa utilizado por los animales desde tiempos prehistóricos (Lupien, 2009). En el caso de las personas, les permite estar en alerta proporcionándoles un extra de energía para luchar o huir de las amenazas (Cannon, 1929; Lupien, 2009). Al activarse este mecanismo se producen hormonas de alerta que provocan en el organismo algunos efectos no deseados, que pueden ir desde insomnio hasta deterioros en el sistema muscular o en la digestión, entre otros (Selye, 1936).

En definitiva, el estrés médico-psicológico es la “*respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas*” (del Hoyo Delgado, 1997:6), “*que superan sus habilidades y conocimientos*” (Folkman y Lazarus 1985:152).

⁵ Por ejemplo esta raíz de *stringere* también se conserva en el francés antiguo, con la palabra *estreindre* que significa apretar

⁶ Online Etymology Dictionary

⁷ Hans Selye declaró que la palabra strain es más acertada para referirse a lo que todos llamamos estrés, por su significado de *tensión* o *agotamiento* (Lazarus, 1993)

⁸ Google traductor

⁹ <http://lema.rae.es/drae/?val=estrés> consultada el 18 de junio de 2015

4.1 DEFINICIÓN DE ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral está comprendido dentro del estrés general, del que se ha tratado en el anterior apartado. Lo que distingue al estrés laboral del general son sus causas y consecuencias dado que están relacionadas con el trabajo (Cavanaugh, Boswell, Roehling y Boudreau, 2000).

Pero, al igual que ocurre con la definición de estrés, hay muchas definiciones de estrés laboral. Se puede poner por caso la definición de Yozgat et al (2013), quienes definen el estrés como el estado psicológico que padece la persona que se enfrenta a demandas, obstáculos u oportunidades; que tendrán importantes, pero inciertos, resultados.

O también la de Parker y DeCotiis (1983), quienes ven el estrés como el estado de una persona a quién se le ha exigido que se desvíe de un nivel de actividad normal, en el desempeño de su trabajo; como consecuencia de oportunidades, presiones o exigencias relacionadas con resultados potencialmente importantes.

Sabiendo esto, y para construir una definición más completa sobre la que desarrollar este trabajo, se puede aplicar al estrés laboral la definición de estrés utilizada en el punto anterior¹⁰, diciendo que el estrés laboral *es “la respuesta fisiológica, psicológica y conductual de un individuo a las presiones internas y externas”* (del Hoyo Delgado, 1997:6), añadiendo, en el lugar de trabajo, si estas *“superan los recursos de la persona”* (Folkman y Lazarus 1985:152), *“cuando el trabajador espera importantes, pero inciertos, resultados”* Yozgat et al (2013:520).

Para entender todas estas definiciones, a continuación se va a explicar en qué consiste la respuesta, qué son las presiones internas y externas, y cuáles son los recursos de los que dispone una persona.

Pero antes se debe hacer una pequeña revisión histórica para conocer mejor cómo se ha desarrollado el concepto de estrés y hasta donde se ha llegado en su investigación.

¹⁰ Véase página 15.

5. REVISIÓN HISTÓRICA DEL ESTRÉS

En este apartado se van a revisar los modelos históricamente más relevantes en el estudio del estrés, el modelo de Hans Selye (1936) que ha sido el más estudiado por ser el primer modelo de estrés en medicina, y el modelo de Susan Folkman y Richard Lazarus (1984) que, aunque tiene más de 30 años, sigue vigente y ayuda a explicar por qué las personas presentan distintas reacciones al estrés y, más importante, da las claves para saber cómo reducir la respuesta al estrés.

5.1. NACIMIENTO DEL ESTRÉS EN LA MEDICINA. EL PADRE DEL ESTRÉS: HANS SELYE

Hans Selye (1936), conocido como el padre del estrés (Fink, 2009) por ser el primero en introducir este término en el campo de la medicina, dedicó su vida al estudio de qué es el estrés y cómo funciona, publicando más de 1500 artículos y 30 libros sobre el tema (Bértola, 2010).

Concibió el estrés como un conjunto de síntomas. Partió de la idea de “*el síndrome de estar enfermo*” (Bértola, 2010:142), síndrome que denominó así al observar los mismos síntomas en varios pacientes, sin encontrar una causa aparente. En su afán por encontrar el origen de este síndrome, realizó una serie de experimentos con ratas que permitieron demostrar que agentes dañinos de muy diversos tipos producen siempre una idéntica respuesta (Selye, 1936).

En su investigación, sometió a las ratas a la exposición al frío, al ejercicio físico excesivo, a dosis sub-letales de drogas y a lesiones quirúrgicas, obteniendo siempre la misma respuesta del organismo. Gracias a estos famosos¹¹ experimentos pudo alcanzar unas conclusiones revolucionarias (Selye, 1936):

“Si un organismo está dañado severamente por agentes nocivos no especificados (...), aparece un síndrome muy característico. Los síntomas, los cuales son

¹¹ Famosos porque fueron claves para dar forma a lo que él ya intuía cuando observaba a muchas personas enfermas sin una causa clara o descubierta por la medicina hasta ese momento. Esta primera incursión abrió todo un campo de investigación en este fenómeno y aportó otra vía de investigación a las enfermedades psicosomáticas.

independientes de la naturaleza del agente dañino, representan una respuesta al daño en sí mismo” (pág. 32).

A esta respuesta la denominó *estrés* y la definió en un principio como “*una respuesta biológica inespecífica, estereotipada y siempre igual, al factor estresante mediante cambios en los sistemas nervioso, endocrino e inmunológico*” (Selye, 1936:32).

Para luego simplificarla y dejar como definición que el estrés es “*la respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda*” (Selye, 1950:53).

A partir de sus descubrimientos desarrolló su teoría en torno al conjunto de síntomas que sobrevienen a la respuesta. Conjunto que denominó Síndrome General de Adaptación, porque dicha respuesta (el estrés) “*parece representar un esfuerzo generalizado del organismo, para adaptarse a nuevas condiciones*” (Selye, 1936: 32).

5.1.1. La respuesta del organismo: Síndrome General de Adaptación

El estrés en sí no produce daños en el organismo. Ante un agente estresante, el sujeto reacciona disminuyendo la causa del estrés (el agente nocivo) o aguanta hasta que desaparece. Lupien (2009) pone de ejemplo mamuts melencos, es decir, un hombre se enfrentaba a un encuentro con este animal y luchaba o huía. Las hormonas desencadenadas durante el proceso se eliminaban de forma natural, y el organismo volvía a una vida normal.

Pero existe la posibilidad de que el estresor no desaparezca, el cuerpo siga reaccionando y se desencadenen desórdenes graves. Por ejemplo: guerras¹², tortura, etc. El desarrollo de estos desórdenes, en el organismo, es lo que observó Selye (1976):

“El Síndrome General de Adaptación (GAS por sus siglas en inglés) representa el desarrollo en el tiempo de la respuesta a los estresores¹³, cuando su acción es

¹² Hans Selye atendió pacientes que combatieron en la primera guerra mundial. Gracias a ello desarrolló la idea de que hay personas que enferman sin causa aparente (salvo que tenían en común que habían combatido). Para años después descubrir que esos síntomas eran debido al estrés (Bértola, 2010; Sandín, 1999)

prolongada. Consta de tres fases: la reacción de alarma, la etapa de resistencia y la etapa de agotamiento” (pág.53).

Se debe tener presente que la reacción en cadena, que muestra este modelo, puede detenerse en cuando desaparezca la causa que lo ha generado (el estresor). Las fases se desarrollan como se expone a continuación.

5.1.1.1. Reacción de alarma

La reacción de alarma comprende las primeras 48 horas desde la interacción con el estímulo (Selye, 1936:32). El organismo responde fisiológicamente a estímulos a los que no está adaptado. Activando las glándulas responsables de generar hormonas para las reacciones orgánicas correspondientes a luchar o huir. Entonces, aparecen dentro del sujeto múltiples desequilibrios para poner a la defensiva todo el organismo. Para Selye (1936), el estrés:

“es como una alarma que tiene unos mecanismos para afrontar peligros o amenazas. El estrés activa el Sistema Nervioso (SN), que libera adrenalina, noradrenalina y cortisol, conocidas como las hormonas del estrés” (1950:1384).

También estimula al hipotálamo y a la hipófisis, ubicados en la parte inferior del cerebro, y las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones. El hipotálamo (conectado con el sistema endocrino), el Sistema Nervioso, la hipófisis y las glándulas suprarrenales (que producen la hormona corticotrofina, conocida como ACTH) son conocidos, conjuntamente, como el eje hipofisopararrenal (HSP).

Este estado de alarma afecta al Sistema Nervioso Autónomo, encargado de los órganos internos y de las acciones involuntarias, de tal manera que el estrés puede incrementar, disminuir o inhibir una función con el fin de estar alerta (Selye, 1950). P.e: suele aumentar el ritmo cardíaco y ralentizar la digestión.

¹³ En publicaciones posteriores a 1936, Hans Selye denominó a la respuesta *estrés* y a los agentes nocivos *estresores*. Pero su modelo en principio fue explicado en términos de *“respuesta a agentes nocivos”* (Selye, 1936:32) que con los nuevos términos se diría *estrés causado por estresores*.

Todas las hormonas generadas en este proceso aceleran el pulso, obligan a respirar diafragmáticamente y tensan los músculos, con el fin de volver más sensible al individuo para reaccionar rápidamente ante cualquier amenaza potencial.

El proceso que desencadena el estrés tiene como resultado la disminución de adrenalina, dopamina, serotonina y noradrenalina en sangre, conocidas como *hormonas de la felicidad* (Sandín, 1999). Este nombre lo reciben porque son necesarias para mantener el bienestar emocional, por ejemplo, la serotonina es un neurotransmisor indispensable para que no se produzca depresión (Nahín, 2011).

Por el contrario las *hormonas del estrés* son especialmente perjudiciales para el cerebro. Altos niveles de cortisol inhiben la utilización de azúcar en sangre, causando daños en la región del hipocampo. Del hipocampo dependen la memoria y el aprendizaje cognitivo-ejecutivo, por lo que se imposibilita adquirir nuevos conocimientos. Además, la respuesta de estrés, estimula la amígdala, de donde vienen las respuestas de miedo, coraje o agresión; es decir, se produce un aumento de estas respuestas.

5.1.1.2. *Etapa de resistencia*

La segunda fase abarca a partir el tercer día hasta el primer mes desde el contacto con el agente nocivo. Es la “*etapa de resistencia*” (Selye, 1936:32). El sujeto se adapta al estresor y desaparecen los síntomas de la primera fase, ya que al luchar o huir ha quemado y desechado todas las hormonas y otras sustancias generadas en dicha fase: adrenalina, azúcar en la sangre, corticotrofina (ACTH), corticoides, etc.

Sin embargo, al adaptarse a un estresor en particular, se vuelve más vulnerable a otras situaciones potencialmente estresantes (Selye, 1936). Lupien (2009) lo explica muy bien: “*una persona que está atravesando un divorcio (estresor) estará más irascible con otras situaciones, que en principio no eran estresantes, como algo sin importancia que ocurra en el trabajo*”¹⁴.

¹⁴ <http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-receta-para-estres/607452/> descargado el 10 de agosto de 2014.

Si la situación estresante continúa, le sigue la tercera y última fase para Selye (1936), la “*etapa de agotamiento*” (pág.32).

5.1.1.3. *Etapa de agotamiento*

En esta fase, el individuo lleva más de un mes intentando afrontar la situación estresante. Sin conseguir adaptarse a ella de forma definitiva. Lo ha logrado durante un tiempo, luchando por recuperar el correcto funcionamiento de su organismo, pero ningún organismo es capaz de conseguir una adaptación 100% de forma indefinida a un estresor¹⁵.

Es suficiente de uno a tres meses para perder la adaptación y sucumbir a la agresión. Después de esto el individuo reproduce la respuesta de la fase de alarma, sufriendo desgaste e incluso la muerte (Selye, 1936).

Después de conocer todo esto, si aplicamos el Síndrome General de Adaptación (SGA) a una persona que, por ejemplo, viva bajo las condiciones de un conflicto armado (estresor), podemos predecir que: en un primer momento el cuerpo se centrará en estar alerta (respuesta del estrés), ralentizando la digestión o consumiendo las reservas del cuerpo, incluida la masa muscular. Después luchará por volver a un funcionamiento normal, y se acostumbrará poco a poco a vivir bajo esa situación estresante; pero detendrá funciones “*no urgentes (...) como crecer*” (Selye, 1936:32). Si persiste semejante situación, su mente y su cuerpo no aguantarán, volverá al principio ralentizando la digestión hasta casi perder el apetito y en general quedar sin ganas de luchar o estar en alerta. En esta última fase, seguramente sufra depresión (Artazcoz et al, 2006).

Aunque no hace falta aplicar este modelo a ejemplos tan dramáticos, estas fases se cumplen en todas las personas que sufren estrés durante demasiado tiempo, sin importar la causa del estrés. Por ejemplo: divorciarse o estresarse por el trabajo (Artazcoz et al, 2006).

¹⁵ Hans Selye experimentó con distintos mamíferos y seres vivos de otras ramas/especies para llegar a esta conclusión, tanto en sus experimentos para su primera publicación importante en el 1936 como en posteriores investigaciones, probando incluso con seres vivos de otros reinos: bacterias y células de plantas.

Dentro de la teoría del estrés laboral, hemos encontrado un modelo que encaja en la forma en que Selye (1936) explica el estrés, mediante una relación causa - efecto, esto es, estresor – estrés. Este modelo es el modelo esfuerzo – recompensa de Siegrist (1996).

5.1.2. Aplicación en el estrés laboral: Modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996)

Selye (1936; 1950; 1976) explica en su modelo que cuando un organismo hace un esfuerzo, espera resultados; como aplacar al estresor. En el momento que su esfuerzo no da frutos, el sujeto padece estrés.

El modelo de Siegrist (1996) considera que, si el trabajador no obtiene recompensas por su esfuerzo, padece estrés.

Siegrist (1996) entiende que entre el trabajador y la empresa hay un contrato. El trabajador aporta su esfuerzo y la empresa aporta unas contraprestaciones a cambio. Estas contraprestaciones deben ser: reconocimiento, salario y oportunidades de desarrollo profesional.

Pero a menudo no hay una equidad perfecta entre el esfuerzo y las compensaciones. Por ejemplo, el desarrollo profesional, que debe procurarle la empresa a cada trabajador, está amenazado a menudo por la inestabilidad laboral, la falta de perspectivas de promoción, los cambios indeseados y los empleados sobrecualificados en relación con su puesto de trabajo (Siegrist, 1996).

Según este modelo, en España la situación es preocupante. Cada vez hay más *“contratos asimétricos, debido a la inestabilidad laboral, la movilidad laboral forzada, los contratos temporales de poca duración y el incremento de la competitividad”* (Artazcoz et al, 2006:74). Este estrés generado por recompensas insuficientes provoca a largo plazo trastornos en la salud. Principalmente efectos negativos en la salud cardiovascular y en la salud mental.

5.1.3. Actualidad y críticas al SGA

A partir de los descubrimientos de Selye (1936, 1950, 1976), se han seguido encontrando consecuencias del estrés en el individuo, ya no sólo en su cuerpo sino también en su mente, en su forma de actuar, de relacionarse, etc.

El modelo SGA, con la explicación pormenorizada de las reacciones fisiológicas, ha sido muy aplaudido. De hecho, Selye (1936) fue nominado varias veces al Nobel de Medicina (Bértola, 2010). No obstante, es muy completo en la explicación de la respuesta pero no de las causas.

Como hemos dicho, el estrés es una reacción natural que sigue un proceso que puede ser detenido en cualquier momento para volver a la normalidad, por eso Selye (1976) dijo:

“El estrés es como la sal de la vida, poca gente desearía vivir una vida sin contratiempos, sin golpes, sin errores (...) La eliminación total del estrés - eso es, el cese de todas las demandas que se le hacen al cuerpo, incluyendo los sistemas cardiovascular, respiratorio y nervioso – sería equivalente a la muerte” (pág.56).

Por otro lado, la principal crítica que se le hace al modelo de Selye (1936) es que no especifica las cualidades que convierten a una situación en un estresor (Lazarus, 1993). Selye (1976) simplemente afirma que un estresor es *“un agente que produce estrés en cualquier momento”* (pág.53). Según esto sólo podemos reconocer un estresor cuando ya ha producido el daño, es decir, el estrés.

De no haber otra forma de definir e identificar una situación estresante, antes de que se produzca estrés, es absurdo plantearse prevenir el estrés en el entorno laboral. En tal caso, sólo podremos preocuparnos de cómo afrontarlo una vez generado. A este problema salen al paso Richard Lazarus y Susan Folkman (1985), quienes amplían el modelo, haciendo posible identificar un potencial estresor.

En la actualidad se aplica la teoría de Lazarus y Folkman (1985) y otras teorías más modernas que siguen sus ideas (Bakker y Demerouti, 2013; Boyd, Lewin, y Sager, 2009; Jones, Chonko, Rangarajan, y Roberts, 2007; Lupien, 2009; Pearsall, Ellis, y

Stein, 2009; Sandín, 1999). Aunque aceptando siempre la respuesta fisiológica descubierta por Selye (1936, 1950, 1976).

5.2. EN BUSCA DE LOS ESTRESORES. MODELO DE R. LAZARUS Y S. FOLKMAN. ¿QUÉ PROVOCA EL ESTRÉS?

Hans Selye (1936) procede del campo de la medicina y de la fisiología y por ello se centra en el estudio de las reacciones físicas que produce el estrés y su investigación en laboratorio. Como contrapunto, Richard Lazarus, del campo de la psicología, se centra en averiguar qué hace que el cerebro valore una situación como potencialmente estresante, complementando de este modo el modelo de Selye (1936).

Lazarus (1993) intenta desvincular su teoría sobre el estrés de la de Selye (1936), dejando claras dos ideas fundamentales:

- 1) El estrés no es una respuesta, sino una *interacción* o *proceso* (Folkman y Lazarus, 1985).
- 2) El sujeto es un elemento activo para que se produzca estrés, especialmente su experiencia y conocimiento (Folkman y Lazarus, 1985).

En otros términos, los factores cognitivos son determinantes en el proceso de generación de estrés, y su intensidad en un individuo (Folkman y Lazarus, 1985). Si no, no se entendería el descubrimiento de Lazarus y colegas¹⁶:

“Las situaciones estresantes no generan efectos regulares; para unas personas el estrés provocado por una situación es enorme y para otras bajo. Y en situaciones de estrés, dependiendo de la tarea, el rendimiento para algunos se ve notablemente disminuido, para otros mejorado, y aún para un tercer grupo no hay un efecto demostrable (Lazarus, 1993:3).

Al no compartir la teoría de Selye (1936) de cómo se produce el estrés, tampoco comparte su definición. Para Folkman y Lazarus (1985), el estrés es la *“relación entre*

¹⁶ *“mis colegas y yo, al igual que muchos otros, pronto descubrimos que...”* (Lazarus, 1993:11) no menciona los nombres de los colegas a los que se refiere.

la persona y el entorno, valorada por la persona como algo relevante para su bienestar, relación en la cual, los recursos de la persona se exceden” (pág. 152¹⁷).

Dicho de otra manera: “*el estrés implica una relación perturbada*¹⁸ *entre el individuo y el entorno, que el afrontamiento tiene la finalidad de cambiar*” (Folkman y Lazarus, 1985:152).

En esta última definición se ve cómo incluyen a la persona dentro de la reacción de estrés, es decir, la persona interactúa con la situación. La forma en que la persona interactúa con la situación se llama *afrontamiento*. Consiste en una decisión inconsciente que toma la persona después de haber valorado la situación. Esta valoración, que también se hace de forma involuntaria, tiene en cuenta si la situación es conocida, o similar a experiencias pasadas, o con potencial para producir resultados agradables o desagradables, etc. En otras palabras, su potencial de perjudicialidad.

Estos elementos, que forman parte del proceso de generación de estrés, justifican por qué una misma situación no afecta a todos por igual. Y permite preguntarse qué proceso se desarrolla dentro de las personas, para que unas no padezcan estrés y otras sí. Desencadenando, en estas últimas, toda la respuesta fisiológica desarrollada por Selye (1936).

5.2.1. Primera valoración

De acuerdo con Folkman y Lazarus (1985), cuando las personas se encuentran con una situación, (p.e.: organizar un congreso de negocios), subconscientemente valoran esa situación teniendo en cuenta el potencial impacto que tendrá ese acontecimiento en su bienestar. Para después hacer una segunda valoración, de acuerdo a sus recursos:

¹⁷ Realmente estas afirmaciones se desvelaron en la publicación de Folkman y Lazarus de 1984, clave en el desarrollo de la teoría del estrés como interacción, pero esta no está disponible en ningún medio. Se encuentra de forma exclusiva en el archivo de la APA. Por suerte toda su teoría es una y otra vez desarrollada en sucesivas publicaciones. Estos datos fueron tomados de un artículo publicado un año más tarde “If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination” Folkman y Lazarus (1985).

¹⁸ De hecho el estrés se ha estudiado como una perturbación o desviación de la homeostasis, que es *la norma o el steady state*, es decir, el estado estable. Estos estudios son fundamentales para el estudio del estrés. La teoría de la homeostasis es aplicable de forma genérica a cualquier ser vivo, pero demasiado compleja de analizar para el estrés laboral. Por supuesto Lazarus, Folkman y Selye tuvieron en cuenta dicha teoría para llevar a cabo las suyas propias. Así que en cierto modo dicha explicación ya está implícita en estas últimas.

experiencias similares pasadas, conocimientos, tiempo, el posible apoyo de compañeros o conocidos, etc.

La primera valoración, tal y como se aprecia en la figura 5.1, hace que la persona clasifique la situación en (Lazarus, 1993):

- Benigna o irrelevante: no puede tener un impacto importante en su bienestar. Si seguimos con el ejemplo de antes, un organizador de eventos con 30 años de experiencia seguramente valore organizar un congreso como algo rutinario, por tanto, irrelevante.
- Un desafío: puede tener un impacto positivo en el bienestar de la persona. La persona lo valora como una situación que tiene potencial para hacerle crecer, conseguir maestría o logros personales. Cuando se supera con éxito genera consecuencias positivas, como adrenalina que aumenta la motivación y el entusiasmo. Equivalente al eustress de Selye (1976). Por ejemplo: un organizador de eventos sin tanta experiencia, pero con los suficientes recursos para llevar a cabo dicha tarea de forma satisfactoria.
- Una amenaza: puede tener un impacto negativo en el bienestar de la persona. Es una situación con potencial para producir daños y pérdidas. Si se supera eficazmente produce sensación de alivio e igualmente aumenta la confianza de la persona, equivaliendo también a eustress. Si no se supera genera sentimientos de fracaso, culpa... generando distress. Por ejemplo: un empleado de la compañía que nunca ha organizado un evento similar, puede hacerlo bien o puede hacerlo mal, según qué ocurra tendrán unos sentimientos u otros.
- Un daño o una pérdida: es una situación que ya ha causado un daño o una pérdida. Es el caso más claro de distress, genera siempre consecuencias negativas. Por ejemplo: un empleado que sabe que es el último congreso, bien porque está despedido, o liquidan la empresa o se jubila.

Después de clasificar la situación, la persona debe tomar la decisión de cómo intervenir en esa circunstancia, bien evadiéndola o bien poniendo medios para actuar sobre ella. Ambas son estrategias de afrontación (Folkman y Lazarus, 1985), pero una es una afrontación evasiva y la otra una afrontación activa.

5.2.2. Segunda valoración: Estrategias de afrontamiento

En la segunda valoración, la persona debe valorar qué opciones tiene. Dependiendo de si confía, o no, en que tiene suficientes recursos, abordará la situación de una forma u otra (fig. 5.1.):

- Estrategias basadas en las emociones, o estrategias de evasión: intentan mejorar la *percepción* del suceso, son: “*pensar que no es tan malo (minimizar la amenaza), buscar apoyo emocional, hacerse ilusiones y la auto-culpa*” (Folkman y Lazarus, 1985:152). Son soluciones emocionales al problema, basadas en el comportamiento.

A veces son efectivas, aunque suelen dar peor resultado que las basadas en el problema. Por ejemplo: si a alguien le grita su jefe y piensa que es porque tiene un mal día, está minimizando la amenaza, de esta forma lo ve como algo benigno y no desencadena estrés por ello. Si ocurre reiteradamente, y no cambia de estrategia, está evadiendo el problema y sufrirá estrés porque no es una buena estrategia a largo plazo.

- Estrategias basadas en el problema: intentan poner medios para superar el problema. Son soluciones basadas en *actuar* de forma específica contra el problema, están basadas en la conducta. En el ejemplo anterior: dialogar con el jefe o cambiar de jefe o trabajo.

La forma de desafiar un imprevisto puede influir más en el bienestar de la persona que el propio estrés (Boyd et al, 2009). Las personas que adoptan estrategias basadas en el problema suelen sufrir menos. Aunque no implica que una estrategia basada en la emoción no sea efectiva en algunas situaciones.

Es habitual que para los *desafíos* las personas pongan de su parte para superarlos, (estrategias basadas en el problema), obteniendo consecuencias positivas, ya que son situaciones que están dentro de sus capacidades. Para las *amenazas* y los *daños o pérdidas* las personas tienden a recurrir a estrategias basadas en las emociones para intentar reducir o tolerar los sentimientos alarmantes (Folkman y Lazarus, 1985).

Figura 5.1: Modelo de Estímulo – Sujeto – Respuesta, de Lazarus y Folkman (1985)

Fuente: Elaboración propia a partir de la publicación de Folkman y Lazarus (1985)

Dentro de la teoría del estrés laboral, hay un modelo que encaja con la forma en que Folkman y Lazarus (1985) explican el estrés (estímulo – sujeto – respuesta). Este modelo es el modelo exigencias – control – apoyo, de Karasek y Theorell (1990).

5.2.3. Aplicación en el estrés laboral: Modelo de exigencias – control – apoyo Karasek y Theorell (1990)

En su modelo, Folkman y Lazarus (1985) tienen en cuenta los recursos de la persona al afrontar un estresor. Señalando algunas herramientas útiles como: experiencias pasadas, el apoyo social y la sensación de control sobre la situación.

Por su lado Karasek y Theorell (1990) toman como determinantes, para la reacción de estrés laboral, el nivel de control y el apoyo social. Afirmando que, cuando el nivel de exigencia es alto, la falta de control y apoyo produce estrés.

Entonces, de acuerdo con este modelo, la receta perfecta para generar estrés laboral es: exigencias muy altas (volumen de trabajo, presión de tiempo e interrupciones), bajo control sobre el trabajo (menos oportunidad de desarrollar las habilidades y autonomía sobre el trabajo) y poco apoyo de compañeros y superiores.

Este aumento de exigencias puede deberse a consecuencias de la globalización económica. Por ejemplo: en los últimos años las empresas han tendido a ampliar los horarios de fin de semana, y a exigir horarios imprevisibles o irregulares a sus empleados. Estas circunstancias afectan a los trabajadores de tal manera que les impide organizar correctamente su vida privada (Artazcoz et al, 2006).

Los datos demuestran este aumento de exigencias. Según la Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo, en torno al 40% de los trabajadores alarga su jornada de trabajo. De éstos, el 75% lo hacen por la sobrecarga de trabajo.(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012)

Sobre el control, más del 30% señala que no tiene ninguna oportunidad de elegir o modificar el orden de las tareas, el método de trabajo, el ritmo de trabajo o la distribución y duración de las pausas de trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012)

Y en cuanto al apoyo social, en España, las relaciones con superiores, compañeros y subordinados son bastante buenas. Sólo el 7% de los trabajadores afirman no poder contar con la ayuda de sus compañeros. No obstante este porcentaje aumenta hasta el 16% cuando se refiere a la falta de ayuda que reciben de sus superiores (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012).

Una vez que se han visto los principales modelos, ya se pueden analizar los elementos que intervienen, para, posteriormente, saber sobre cuáles hay que actuar para evitar que se desencadene el estrés, sobretodo el estrés laboral.

6. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL

No se puede hacer una separación clara entre el estrés y el estrés laboral. Si una persona sufre estrés por temas personales, las consecuencias de este estrés repercutirán tanto en su ámbito personal como laboral. Y viceversa. Es por ello que en este trabajo se van a desarrollar los elementos de estos dos tipos de estrés de forma consecutiva, en lugar de en dos grandes bloques.

Esta relación bidireccional, del estrés con el estrés laboral, no debe desmotivar a aquellos que pretendan reducir el estrés laboral, porque un gran porcentaje del estrés que padecen las personas en edad de trabajar es debido a este último (Organización Mundial de la Salud, 2006).

En forma de resumen, volviendo a los elementos del estrés, Selye (1936, 1950, 1976) sólo hace alusión al agente nocivo (estresor), al organismo (sujeto), quien juega un papel pasivo, y a la respuesta (estrés), que puede ser positiva o negativa.

Lazarus y Folkman (1985) toman en cuenta algunos elementos más, que al interactuar entre ellos explican por qué un evento puede desencadenar, o no, estrés en una u otra persona. De acuerdo con la figura 5.1, estos elementos clave son:

- El evento estresante (estresor).
- El sujeto: quien realiza un análisis de sus recursos.
- La primera valoración: donde el sujeto determina si el evento es potencialmente perjudicial para su bienestar.
- La segunda valoración: cuando el sujeto decide la estrategia de afrontamiento conforme a los medios y las posibilidades que cree tener.
- El afrontamiento: con dos posibles estrategias, que pueden ser utilizadas conjuntamente.
- Las consecuencias: las cuales pueden ser positivas o negativas. O que pueden requerir volver a valorar el evento estresante y seguir el proceso de nuevo.

6.1. ESTRESORES

Llamado en la figura 5.1 como *encuentro estresante*. El estresor para Selye (1950) es “*aquello (externo al sujeto) que produce estrés*” (pág.1384). No obstante para Lazarus (1993) es “*lo que el individuo considera (mediante una valoración interna) un daño, una amenaza o un desafío*” (pág.4).

A continuación se explican las características que definen una situación como potencialmente estresante.

6.1.1 Características de un estresor

Finalmente después de tantas décadas de discrepancias sobre los elementos del estrés, los investigadores actuales han fijado cuatro características que definen a una situación estresante (Lupien, 2009). No tienen que cumplirse siempre las cuatro a la vez. De forma que una situación es más estresante cuanto más¹⁹:

- *Novedosa*: cuanto más nuevo para el individuo, más estresante. No es coincidencia que Folkman y Lazarus (1985) apreciaran que la experiencia reduce la sensación de amenaza, y por tanto reduce la respuesta del estrés.
- *Impredecible*: cuando el sujeto desconoce como va a acabar, el cerebro intenta prepararse para lo peor.
- *Incontrolable*: la falta de control es un estresor muy negativo que vuelve las situaciones aún más estresantes (Parasuraman y Alutto, 1984). No obstante, es una característica que puede jugar tanto a favor como en contra del estrés, es decir, poco control es estresante pero un elevado control reduce la predisposición de una situación a ser estresante. Folkman y Lazarus (1985) descubrieron, en una situación algo impredecible y algo amenazante para la integridad como es realizar un examen, que a mayor sensación de control menos estrés.
- *Representa una amenaza para nuestra personalidad*: no tiene que ser una amenaza real pero el cerebro puede valorarlo así p.e. “*cuando alguien cuestiona*

¹⁹ <http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-receta-para-estres/607452/> descargado el 10 de agosto de 2014.

nuestra capacidad para realizar correctamente nuestro trabajo”²⁰ (Lupien, 2009). Se puede comprobar, por ejemplo, si reacciona de forma violenta, ya que su cerebro está mandando señales de amenaza y desinhibiendo la región que controla estas respuestas.

6.1.2 Tipos

Lupien describe dos tipos de estresores (2009):

- *Estresores absolutos*: son aquellos que cumplen las cuatro características, antes explicadas, a la vez, y por tanto son una amenaza real para la supervivencia del individuo. P.e: un catástrofe natural o cualquier situación de vida o muerte.
- *Estresores relativos*: son aquellos que tienen una o más de las características antes mencionadas, pero no todas al mismo tiempo. Se puede generar una respuesta de estrés “*simplemente por haber leído el periódico*”²¹ (Lupien, 2009) si el individuo ha leído un titular negativo y alarmista que su cerebro ha interpretado como una amenaza real para su bienestar o supervivencia, por ser incontrolable, por ejemplo.

Aunque la respuesta de estrés es natural y fue muy útil para los primeros hombres al enfrentarse a estresores absolutos (APA, Krantz, Thorn, y Kiecolt-Glaser, 2013), actualmente estas situaciones no son muy cotidianas y sin embargo los niveles de estrés van en aumento en nuestra sociedad. Eso significa que se reacciona con mucha frecuencia a estresores relativos, que son muy abundantes (Lupien, 2009). Y a los que cada persona da una valoración totalmente subjetiva, pudiendo ser una misma situación valorada como carente de importancia o como de vital importancia.

²⁰ <http://www.rtve.es/alcanta/videos/redes/redes-receta-para-estres/607452/> descargado el 10 de agosto de 2014.

²¹ <http://www.rtve.es/alcanta/videos/redes/redes-receta-para-estres/607452/> descargado el 10 de agosto de 2014.

6.2. ESTRESORES LABORALES

Los estresores laborales se definen como los elementos del entorno de trabajo que tienen potencial para afectar al desempeño del trabajador (Gündüz Çekmecelioglu & Günse, 2011).

En un contexto organizativo, los accidentes laborales son las únicas situaciones en las que se puede hablar de estresores absolutos porque son los únicos eventos en los que se cumplen las 4 características a la vez, son incontrolables, impredecibles, novedosos y representan una amenaza para la integridad de la persona. Gracias a los derechos ganados por los trabajadores en el siglo pasado, actualmente existe una extensa cultura normativa y preventiva para los accidentes laborales y las condiciones físicas del puesto de trabajo. Sin embargo, no para las condiciones psicosociales, entre las que se encuentra el estrés laboral, que son estresores relativos muy abundantes en el entorno laboral.

La tabla 6.1. muestra como las evaluaciones de riesgos relacionados con condiciones físicas ocupan 10 de los 11 tipos de evaluaciones, mientras que la única evaluación de riesgos psicosociales está en el séptimo puesto. Aunque hay esperanza puesto que entre la encuesta de 2007 y 2011 ha habido un incremento del 107%, lo que hace que en la última Encuesta Nacional del Trabajo casi un 30% de los trabajadores afirmaran haber recibido una evaluación de riesgos psicosociales u organizativos. Lo más positivo es que, en general, los esfuerzos de prevención parecen haber aumentado.

Tradicionalmente se ha venido midiendo el nivel de estrés mediante los niveles de nerviosismo y ansiedad, de hecho, frecuentemente aparece la palabra estrés acompañado de estas otras dos palabras, como se puede apreciar en la tabla 6.2. Aunque el estrés laboral puede generar otras muchas consecuencias que pueden indicar que un empleado sufre estrés.

Tabla 6.1. Aspectos del puesto de trabajo estudiados por las empresas.
Comparación entre 2007 y 2011²²

Aspectos del puesto de trabajo	2007	2011
Posturas de trabajo, esfuerzos físicos y movimientos repetitivos	39,90	51,70
Ruido	33,80	41,90
Seguridad de las instalaciones	33,60	40,60
Seguridad de máquinas, equipos y material	34,50	35,50
Diseño del puesto de trabajo (mobiliario, espacio, superficies, iluminación, etc.)	23,00	33,70
Ambiente térmico (temperatura, humedad)	23,60	28,00
Aspectos organizativos y otros aspectos psicosociales	13,90	28,80
Manipulación o respiración de sustancias o mezclas de sustancias nocivas o tóxicas	17,90	18,00
Vibraciones	13,50	15,90
Radiaciones	8,50	9,40
Agentes biológicos	8,30	8,40
Otro	5,80	0,70
No sabe o rechaza contestar (espontáneo)	14,20	13,80

Fuente: Encuesta Nacional del Trabajo (INSHT, 2011)

Tabla 6.2 Estrés, ansiedad o nerviosismo percibido por rama de actividad

Estrés ansiedad o nerviosismo por rama de actividad del centro de trabajo	SÍ	NO
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	66,90%	33,10%
Ind. química, saneamiento y extractiva	86,10%	13,90%
Metal	82,70%	17,30%
Ind. Manufacturera	74,40%	25,60%
Construcción	84,40%	15,60%
Comercio y reparaciones	83,20%	16,80%
Hostelería	81,20%	18,80%
Transporte y almacenamiento	80,60%	19,40%
Comunicación, act. Financieras, científicas y administrativas	90,00%	10,00%
Admón pública y educación	84,70%	15,30%
Activ. Sanitarias, veterinarias y servicios sociales	78,60%	21,40%
Activ. Culturales, deportivas y servicios personales	72,90%	27,10%
Total	82,10%	17,90%

Fuente: Encuesta Nacional del Trabajo (INSHT, 2011)

²² Base: Total de trabajadores – excluidos empresarios y autónomos – en cuyo puesto de trabajo se ha realizado un estudio de riesgos (N en 2007= 2.1701 y N en 2011= 2.703) Datos en %. Pregunta de respuesta múltiple. Las celdas sombreadas indican diferencias estadísticamente significativas.

Sorprenden los porcentajes de estrés percibido por los trabajadores (tabla 6.2.). Esto reafirma las alertas sobre el estrés, en cuanto a que no es una situación marginal ni minoritaria, sino una situación bastante extendida por todos los ámbitos productivos de la economía que, con tantas consecuencias negativas a largo plazo, debe ser atajada con buenas medidas de prevención.

Por tal razón, ahora se deben exponer aquí las situaciones potencialmente estresantes más comunes en el ámbito laboral, que desde las empresas se deben procurar minimizar. Conviene recordar que en una situación estresante entran en juego dos factores: la valoración del individuo, al igual que en el estrés médico-psicológico, y los elementos del lugar de trabajo, característica específica y distintiva del estrés laboral.

En la interacción de la valoración con los elementos organizativos, la valoración del individuo está condicionada por sus roles, antecedentes y condiciones personales (Parasuraman y Alutto, 1984) mientras que los elementos organizativos hacen referencia a: el marco organizativo, que incluye tareas y roles²³, y las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, dentro de la empresa.

Por ejemplo, no es lo mismo trabajar en Coca-Cola como director de marketing con un equipo de 200 personas, que trabajar en una copistería de barrio con un único compañero. Las posibles interacciones conflictivas en el primer caso son mayores que en el segundo, porque hay más relaciones interpersonales y tareas de más responsabilidad y complejidad.

Ocurre algo parecido con la valoración personal del individuo, hay muchas situaciones posibles que determinan la valoración subjetiva de una persona. Por ejemplo, durante muchos años se ha dado demasiada importancia a la personalidad de los sujetos, dándole a esta característica mucha más importancia que a los elementos organizativos, como si fuese el único elemento clave a la hora de estudiar cómo reacciona una persona a potenciales estresores (Sales, 1969). Pero estas teorías a día de hoy están en declive, porque se ha llegado a la conclusión de que son importantes

²³ Rol es definido por la Real Academia Española como “*función que alguien o algo cumple*” <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=rol> consultada el de julio de 2015

ambos factores, e incluso, ambos factores pueden ser influenciados desde la organización.

Puede que las teorías sobre las características personales fuesen “*tan populares porque llevaban implícita la idea de que una persona puede elegir cómo responder ante un estresor. (...) ¿Pero y si no puede?*” (Parker y DeCotiis, 1983:162). De hecho ningún investigador ha afirmado nunca que las personas elijan conscientemente cómo reaccionar, por esto no tiene sentido centrar las fuerzas únicamente en las diferencias personales. El prisma adecuado es un modelo en el que primero se intenten mejorar los condicionantes laborales, en el que hayan niveles aceptables de estrés, para luego potenciar las características personales que ayuden a los trabajadores a gestionar mejor el estrés laboral, el cual es normal y necesario en un ambiente laboral sano.

Para comenzar a prevenir el estrés se van a analizar a continuación los principales estresores en el entorno laboral, aquellos que han demostrado ejercer mayor poder sobre los trabajadores haciendo que se eleven sus niveles de estrés. Dichos estresores son la falta de control, la sobrecarga de tareas y funciones, el conflicto en el rol y la ambigüedad en el rol. Todas estas situaciones, que han demostrado generar estrés, en realidad son disfuncionalidades en cuanto a la forma de gestionar elementos organizativos como son las tareas y las responsabilidades. Por lo que es responsabilidad de la organización erradicar estas debilidades organizativas.

6.2.1 Falta de control

Una y otra vez vuelve a salir la falta de control como un fuerte estresor. Es una de las características mencionadas por Lupien (2009) y ahora se vuelve a analizar como un problema organizativo.

Al hablar del control de los trabajadores se está haciendo referencia al grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad que posee un trabajador al desempeñar sus funciones dentro de la empresa (Del Hoyo Delgado, 1997). Tendrá más control aquel trabajador que pueda decidir sobre el ritmo y los métodos de trabajo, así como ser responsable de los resultados de su desempeño. Un trabajador que percibe que tiene este control sufre menos estrés, e incluso puede llegar a experimentar estrés positivo, porque siente que tiene el control para reaccionar a los problemas que surjan, o bien puede

organizar las demandas de trabajo de la manera que le resulte más eficiente (Gündüz et al, 2011).

Pero un bajo control es muy nocivo para el trabajador, por ejemplo, Ruyter, Wetzels y Feinberg (2001) estudiaron la falta de control de los trabajadores en call centers. En estos centros de trabajo, generalmente, se da mucho énfasis al aspecto tecnológico. Y suelen ser los dispositivos tecnológicos los que guían la interacción del cliente con el trabajador, por ejemplo, mediante el uso de guiones para cada fase de la llamada. Esto responde casi a un deseo para hacer de la entrega del servicio una línea de producción. Sin embargo, en muchas atenciones telefónicas las situaciones son inusuales e inesperadas, y la falta de flexibilidad impide que los teleoperadores realicen el servicio de forma satisfactoria.

Empero, la falta de control no sólo influye en la organización por medio del estrés, también puede influir mediante otras variables organizativas. Se ha demostrado que los trabajadores necesitan sentir algo de independencia para tener la confianza suficiente de ser creativos. Esta relación es importante para la empresa porque *“la autonomía influye en la creatividad”* y esta *“influye en último caso en el desempeño profesional del trabajador”* (Gündüz et al, 2011:891).

Cabría esperar que al ser el lugar de trabajo un entorno moldeable por la dirección de la empresa, entonces el control de los trabajadores sea un elemento gestionado concienzudamente por parte de los responsables de la empresa. Sin embargo, en España, a pesar de los efectos positivos de un poco de autonomía, en torno al 34% de los trabajadores no tiene la posibilidad de elegir o modificar el método y el ritmo de trabajo. Además, el 20% no puede poner en práctica sus propias ideas, mientras que cerca del 30% afirma que no puede decidir sobre el orden de las tareas ni elegir sobre cómo disponer de las pausas (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012).

6.2.2 Sobrecarga de funciones y de responsabilidades

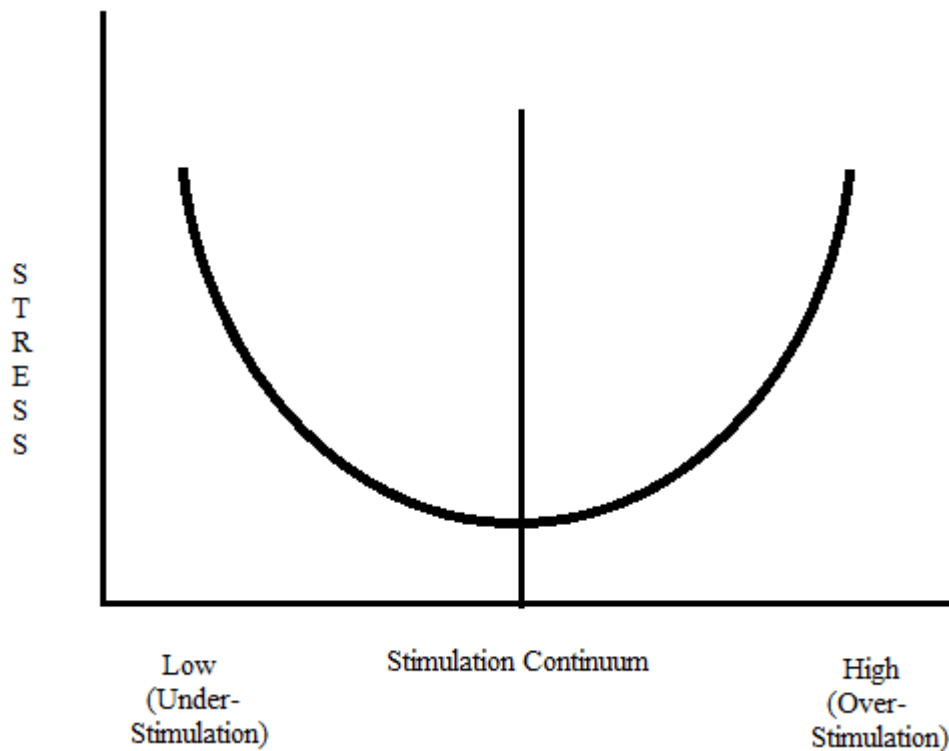
Otro de los elementos laborales que se podría esperar que estuviera bien planificado, son las funciones o tareas, no obstante, la mala gestión de los volúmenes de trabajo es uno de los principales estresores laborales. Esto es la sobrecarga de funciones, en inglés *role overload*, definida como la percepción de que las funciones demandadas

sobrepasan las capacidades y los recursos de los que se dispone para trabajar (Jones et al, 2007).

Las funciones demandadas pueden ser tareas o responsabilidades y los recursos del trabajador son, de forma general, sus conocimientos, aptitudes, tiempo y vías de comunicación abiertas con supervisores y compañeros, en caso de ser necesarias.

A pesar de que la percepción general hacia este estresor es muy mala, de hecho cuando una persona está estresada se lo achaca a una excesiva carga de trabajo (Lupien, 2009), en realidad es el estresor más positivo y necesario para la motivación de las personas. El problema no es la sobrecarga de funciones, o de tareas, sino que se superan los recursos del trabajador o es una situación que se ha vuelto habitual²⁴, como se observa en el gráfico 6.1.

Gráfico 6.1 Relación entre los niveles de estimulación y el nivel de estrés



Fuente: Levi (1972)

²⁴ Las sobrecargas deben ser siempre puntuales, ya que “*es beneficioso para la máquina humana descansar del estrés periódicamente*” (Selye, 1976:56).

En la última ENCT (Encuesta Nacional de las Condiciones en el Trabajo) “*el 23% de los trabajadores señala que tiene mucho trabajo y se siente agobiado*” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012: 31). Esta ansiedad que genera el exceso de trabajo puede ser debida a muchas razones, pero es deber de la empresa analizar si es una situación que perdura en el tiempo.

El tipo más frecuente de sobrecarga de funciones es trabajar bajo la presión del tiempo, porque el volumen de trabajo no es acorde al tiempo que se dispone. Este caso ha sido el más estudiado de forma empírica (Bakker y Demerouti, 2013; Parker y DeCotiis, 1983) y las conclusiones son que la presión de tiempo es el estresor laboral que menos daño genera en la salud de los trabajadores (Boyd et al, 2009; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012).

Otras situaciones de sobrecarga de funciones pueden haber sido generadas por: reducciones de plantilla provocadas por recesiones económicas (crisis en los 90, crisis del 2007), los constantes y generalizados cambios tecnológicos (Jones et al, 2007) y la ampliación de las jornadas de trabajo, entre otros. Este último no sólo afecta a la sobrecarga de funciones, sino también a la vida social y privada de los trabajadores, que genera otro problema adicional como es la falta de conciliación laboral, problema que se analiza en el siguiente apartado.

Hay excepciones a tener en cuenta, como se puede apreciar en el gráfico 6.1, se puede desencadenar estrés en un empleado por tareas monótonas, muy por debajo de sus capacidades, o por tareas repetitivas, que no estimulan el aprendizaje continuo. De hecho, las tareas monótonas están dentro de los factores de riesgo que se tienen en cuenta en la ENCT (INSHT, 2012).

Acorde a los modelos de estrés laboral ya examinados, esto puede deberse a que no se satisface la necesidad del individuo de desarrollarse profesionalmente (teoría de esfuerzo-recompensa²⁵ de Siegrist, 1996). Además, la no satisfacción de esta necesidad

²⁵ Apartado 5.1.2: Aplicación en el estrés laboral: Modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996).

puede ser percibido por el individuo como una amenaza a su integridad, uno de los cuatros factores de un evento estresante²⁶.

6.2.3 Conflicto en el rol

A diferencia de la sobrecarga de funciones, o de la falta de autonomía, que están relacionados con el desempeño de tareas (Zohar, 1994), los problemas con el rol están unidos a las relaciones interpersonales.

El conflicto en el rol²⁷ es uno de los dos estresores relacionados con el rol de los trabajadores, siendo el primero el conflicto y el segundo la ambigüedad. Al igual que en los anteriores estresores laborales, la falta de definición clara del rol es una disfunción organizativa, que en el caso de conflicto ocurre cuando existen incongruencias o incompatibilidades en las demandas que se le exigen (Boyd et al, 2009) y cumplir con una demanda excluye poder cumplir con la otra (Zohar, 1994). Este estresor está especialmente ligado a aquellos trabajos de cara al público o atención al usuario (Arshadi y Damiri, 2013; Gündüz et al, 2011; Ruyter, Wetzels, y Feinberg, 2001; Yozgat et al, 2013), si bien también son casos claros de conflicto de rol que el trabajador reciba dos o más órdenes contradictorias de diferentes personas (Del Hoyo Delgado, 1997), por ejemplo, cuando no se respeta el principio de unidad de mando²⁸, o la falta de conciliación laboral, si se perciben demandas opuestas de parte del entorno laboral y de parte del entorno familiar.

Para analizar el arquetipo del conflicto de rol en puestos de atención al cliente, Ruyter et al (2001) estudiaron a trabajadores de call-centers, y qué situaciones son las que generan conflicto de demandas. En su estudio llegaron a la conclusión de que, a pesar de que los call-centers nacieron con la idea estratégica de personalizar el servicio al cliente de la forma más satisfactoria posible, en la práctica las medidas de control que se utilizan en estos centros de trabajo impiden cumplir este objetivo. Tales medidas de control consisten en medir la rapidez con la que se cogen las llamadas, el tiempo de espera del cliente y el número de llamadas que se atienden en una jornada. Es decir, no

²⁶ Apartado 6.1.1: Características de un estresor

²⁷ Rol es definido por la Real Academia Española como “*función que alguien o algo cumple*” <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=rol> consultada el de julio de 2015

²⁸ Un único jefe para cada empleado (Mintzberg, 1995)

se mide la calidad sino la cantidad. Bajo esta situación es normal que el trabajador se encuentre en conflicto entre sus funciones y se pregunte “*Debo asegurarme de que el cliente quede totalmente satisfecho o debería intentar coger tantas llamadas tan rápido como pueda?*” (Ruyter et al, 2001:24).

Por lo que en este caso, el conflicto se produce entre medidas de evaluación y las expectativas en el servicio al cliente lo que crea inseguridad o dudas en el trabajador, además de insatisfacción, porque cada parte (la organización, los supervisores y los clientes) demanda o espera un comportamiento diferente por parte del trabajador.

En la tesitura de la conciliación laboral, el problema surge cuando una persona intenta ser un buen trabajador a la vez que intenta ser buen padre o madre, buen esposo o esposa, etc (Mohr y Puck, 2007). Lo primero puede implicar ser un poco flexible en el horario mientras que lo segundo exige establecer rutinas y poner límites al trabajo, situación que termina siendo un fuerte estresor.

Seguramente no existiría un problema de conciliación si no fuese porque, frente a los rápidos cambios demográficos y económicos, no ha habido una transición hacia un modelo nuevo en el que haya un reparto equilibrado de tareas, y un Estado proveedor de recursos suficientes para el cuidado de las personas dependientes. Este problema queda patente si se observa la correlación proporcional y directa entre la incorporación de la mujer al mercado laboral y el incremento de los divorcios (familias monoparentales) lo que, a su vez, ha incrementado las situaciones estresantes ligadas al ámbito familiar, generando un círculo vicioso (Artacoz et al, 2006). El problema que se genera con la conciliación laboral es muy complejo, y se volverá a tratar en el apartado 6.5.2. Apoyo social, puesto que la falta de conciliación laboral es un estresor pero una buena conciliación familiar que refuerce el apoyo familiar es un fuerte amortiguador del estrés.

Los trabajos con carácter social, junto con los trabajos de atención al público, son considerados tradicionalmente como los más estresantes y el caso típico es el de personal sanitario. Un estudio reveló el preocupante dato de que un 24% de los médicos especialistas hospitalarios en España tiene síntomas de distress psicológico (Artacoz et al, 2006), lo que no debe confundirse con estrés percibido como lo observado en la tabla 6.2., sino que son personas que ya presentan síntomas similares a los descritos por Selye (1936) y necesitan detener la respuesta de estrés o recibir ayuda.

Actualmente, sin embargo, la cifra de sectores que sufren este tipo de estresor no deja de subir, cada vez más investigadores demuestran que este tipo de estresor está presente en varios sectores y a todos los niveles jerárquicos (Mohr y Puck, 2007). Así :

“Tradicionalmente se ha asumido que el agotamiento emocional está asociado con las demandas de los roles en los trabajos de carácter social o de atención personal, mayoritariamente debido a las demandas en conflicto entre los usuarios del servicio y las prácticas de la organización. Pero nuestros datos sugieren que las demandas de coordinar departamentos dentro de la organización puede provocar no menos distress. Esto se evidencia en particular al no tener menos síntomas de distress los gerentes y supervisores, aunque no estén en el nivel de los empleados que realizan el servicio al cliente” (Zohar, 1994:228).

Por ejemplo, se solía pensar que el máximo responsable de la organización no puede tener el problema de cumplir dos órdenes opuestas al mismo tiempo, puesto que es el único integrante de la compañía que no tiene superiores. Empero, Mohr y Puck (2007) al analizar el puesto de Director General de JVI (Joint Ventures Internacionales), encontraron situaciones estresantes por conflicto en el rol y se dieron cuenta que trabajar de acuerdo a lo que esperan los accionistas, la propia empresa, la administración pública, las empresas colaboradoras y los empleados, no es menos estresante que tratar con clientes. En otro estudio (Zohar, 1994) que alcanzó similares conclusiones analizó el sector hotelero tomando para la muestra desde empleados que están de cara al público, hasta aquellos que ostentan cargos en la alta dirección, pasando por todos los niveles intermedios, sin poder encontrar diferencias significativas en cuanto al nivel de estrés entre los grupos. La explicación puede ser que los mandos altos e intermedios *“deben supervisar y coordinar todo el trabajo, de varios departamentos”* (Zohar, 1994:221) para asegurarse la calidad y la homogeneidad del servicio final.

Las estrategias de afrontación que toman los empleados, en cualquier nivel, en estos casos, suelen ser basadas en la emoción (Boyd et al, 2009). Y como se ha visto²⁹, esta forma de afrontar el problema consiste en evadirlo lo que da como resultado un

²⁹ Ver punto 5.2.2.: Segunda valoración: Estrategias de afrontamiento.

pobre logro de objetivos (Del Hoyo Delgado, 1997), que parece reducir el rendimiento general de la compañía ya que desmotiva a los empleados al generar estrés e insatisfacción (Mohr y Puck, 2007).

6.2.4 Ambigüedad de rol

Es el segundo problema relacionado con el rol del trabajador en la empresa. En este caso, la ambigüedad de rol se produce por *“la falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades”* (del Hoyo Delgado, 1997:38). Puede parecer similar al conflicto de rol, sin embargo, aquí no se producen órdenes excluyentes o incompatibles. Otras definiciones lo describen como la falta de claridad en el comportamiento esperado (Boyd et al, 2009), en los sistemas de compensación, en los programas de formación y de promoción (Del Hoyo Delgado, 1997), o en las obligaciones del puesto de trabajo (Jones et al, 2007).

Para entender este estresor se puede poner por ejemplo una PYME con un administrativo y un auxiliar administrativo. Se puede pensar en el hipotético caso de que llegue un requerimiento de Hacienda que inste a la PYME a personarse al día siguiente. Se puede suponer que el auxiliar administrativo no hace nada esperando recibir órdenes del administrativo titular, quien tampoco hace nada esperando órdenes del jefe de la empresa, quien no hace nada porque supone que entre los dos administrativos lo solucionarán. Al final nadie ha hecho nada, ha llegado una multa y se ha generado estrés mientras se esperaban órdenes para solucionar el problema. Esto se habría evitado si se hubiera:

“delegado la autoridad, al nivel jerárquico más bajo, donde es más urgente para solucionar los problemas más comunes. En lugar de seguir el modelo burocrático tradicional de arriba hacia abajo” (Zohar, 1994:227).

Siguiendo con el anterior caso, en la realidad son muchas las empresas que otorgan un poder al administrativo titular para gestionar todo lo relacionado con las administraciones públicas y evitar este tipo de inconvenientes.

La solución de aumentar la autoridad a niveles jerárquicos más bajos (Zohar, 1994) no sólo reduce la ambigüedad sino que también reduce la falta de control, así que es doblemente efectiva. Esta solución, conocida como empowerment del trabajador³⁰, no es una solución universal, debe estudiarse cada situación en particular. Sin embargo, se puede asegurar que esta medida reduciría notablemente el estrés laboral puesto que reduce dos de los cuatro mayores estresores (Gündüz et al, 2011).

A la vez, disminuir la ambigüedad no sólo reduce el estrés, sino que también promueve la utilización de estrategias de afrontación basadas en solucionar el problema en aquellas situaciones de estrés que no se puedan evitar (Boyd et al, 2009).

Para terminar con los estresores laborales, queda decir que cada circunstancia estresante en un contexto organizativo puede darse de forma independiente, aunque la realidad suele ser mucho más compleja que la teoría y lo habitual es encontrar más de un desequilibrio organizacional a la vez. Por ejemplo, los puestos de responsabilidad deben lidiar con mayores cargas de trabajo, debido a la labor de supervisión, y a la vez con poca autonomía, bien porque deben hacer cumplir las normas, bien porque su trabajo está más definido (Zohar, 1994).

También apuntar que Karasek y Theorell (1990) identificaron la combinación de sobrecarga de trabajo constante y la falta de autonomía como una de las situaciones más estresantes, aunque una sola condición sea suficiente para desencadenar el proceso de estrés en el trabajador (Zohar, 1994).

Se ha demostrado que el conflicto en el rol, y la falta de control son los estresores más negativos en cuanto a la tensión que generan en el trabajador (Zohar, 1994). Esto podría ser debido a que ambos estresores se relacionan con una pérdida de control para reaccionar a imprevistos, y ya se ha visto que los eventos incontrolables generan mucho estrés³¹ (Lupien, 2009). Por otro lado, la ambigüedad y la falta de control son

³⁰ Los primeros en mencionar el empowerment fueron Zemke, R y Schaaf, D (1989) en "The service edge: 101 companies that profit from customer care". New American Library, New York. Empowerment literalmente se traduce al español como *empoderamiento*, aunque *fortalecimiento* es una mejor traducción. No obstante, se ha optado por mantener la palabra original porque ninguna de las dos traducciones es un equivalente justo y se pierde riqueza en el significado de la palabra inglesa. (Wordreference consultado el 25 de julio de 2015).

³¹ Ver punto 6.1.1: Características de un estresor.

situaciones que afectan de forma inmediata al estrés que sufren los empleados, es decir, superan los recursos personales del trabajador desde el primer momento, por ejemplo, causando ansiedad (Parker y De Cortiis, 1983).

A continuación se detallan las consecuencias de los estresores, tanto laborales como no laborales, explicando primero las consecuencias para el individuo para posteriormente analizar las consecuencias para la organización.

6.3. CONSECUENCIAS

La mayoría de las personas tienen una idea más o menos acertada sobre las consecuencias negativas del estrés. No obstante, no se tiene tan claro que son resultado del efecto prolongado de esta respuesta en el cuerpo, y que, como norma general, los síntomas siguen un desarrollo temporal, tal y como los describió Selye (1936)^{32 33}.

De hecho la APA (American Psychological Association) clasifica el estrés según estos síntomas, probablemente porque es la mejor forma de sintetizar la evolución de la reacción fisiológica.

6.3.1. Estrés agudo

El estrés agudo, equivalente a la reacción de alarma de Selye (1936), se produce por “*exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano*” (APA, Miller y Dell Smith³⁴).

En pequeñas dosis tiene efectos muy beneficiosos como un incremento de la memoria, el rendimiento, o en la capacidad de tomar decisiones, entre otros. Mas cuando se alarga en el tiempo, o se superan los niveles tolerables, tiene consecuencias negativas tales como las publicadas por la APA (Krantz, Thorn, y Kiecolt-Glaser, 2013):

- “*Irritabilidad, ansiedad y depresión (las tres emociones del estrés)*.”

³² Ver punto 5.1.1 La respuesta del organismo: Síndrome General de Adaptación.

³³ Salvo que sean causados por un estresor absoluto, el cual da como resultado el estrés post-traumático, que genera toda clase de consecuencias y síntomas sin seguir una secuencia temporal. Debido a que la situación sobrepasa tanto los recursos de la persona, que los consume inmediatamente, pasando de estrés agudo a crónico en muy poco tiempo.

³⁴ Documento en sitio web, sin fecha de publicación ni numeración de páginas.

- *Problemas musculares que incluyen dolores de cabeza, dolor de espalda, dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que derivan en desgarro muscular y problemas en tendones y ligamentos*
- *Problemas estomacales e intestinales como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome de intestino irritable.*
- *Sobreexcitación pasajera que deriva en elevación de la presión sanguínea, ritmo cardíaco acelerado, transpiración de las palmas de las manos, palpitaciones, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad para respirar, y dolor en el pecho”³⁵.*

6.3.2. Estrés agudo episódico

También se puede relacionar con el SGA, con la fase de resistencia (Selye, 1936). Sucede en el momento que el estrés agudo es frecuente en la vida de una persona. Este estrés ya no puede ser positivo porque se ha dilatado demasiado en el tiempo. Los síntomas no varían de la etapa anterior y no son tan visibles porque el individuo vive con ello, sin embargo, sobresale la irritabilidad y la angustia en lugar de la hostilidad. Quien lo padece adquiere una actitud derrotista.

6.3.3. Estrés crónico

Se corresponde con la fase de agotamiento. Sobreviene cuando una situación de estrés se prolonga durante meses, incluso años. En esta fase el estrés ha consumido los recursos físicos y mentales del sujeto, de tal forma que la persona ha perdido consciencia de que tiene un problema porque la tensión se ha convertido en algo habitual. En esta etapa es urgente un tratamiento a varios niveles, de lo contrario lo

³⁵ <http://apa.org/helpcenter/stress.aspx> consultada el 20 de agosto de 2014.

Tabla 6.3: Efectos del estrés en la salud

<i>Efectos subjetivos</i>	<i>Efectos conductuales</i>
Ansiedad	Predisposición a accidentes
Agresión	Consumo de drogas
Apatía	Explosiones emocionales
Aburrimiento	Comer en exceso
Depresión	Falta de apetito
Fatiga	Beber y fumar en exceso
Frustración	Excitabilidad
Sentimientos de culpa	Conductas impulsivas
Vergüenza	Alteraciones en el habla
Irritabilidad	Risas nerviosas
Mal genio	Incapacidad de descansar
Tristeza	Temblores
Baja autoestima	<i>Efectos fisiológicos</i>
Tensión	Aumento en los niveles de catecolaminas
Nerviosismo	en sangre y orina
Soledad	Aumento en corticosteroides en sangre
	y orina
<i>Efectos cognitivos</i>	Incremento en los niveles de azúcar
Incapacidad de tomar decisiones	en sangre
Incapacidad de concentrarse	Aumento del ritmo cardíaco
Olvidos frecuentes	Elevación de la presión arterial
Hipersensibilidad a la crítica	Sequedad de la boca
Bloqueos mentales	Sudoración intensa
<i>Efectos sobre la salud</i>	Dilatación de pupilas
Asma	Dificultad para respirar
Amemorrea	Períodos de calor y frío
Dolor de espalda y pecho	"Nudo en la garganta"
Trastornos coronarios	Adormecimiento y hormigueo en los
Diarrea	miembros
Mareos y desvanecimientos	<i>Efectos en las organizaciones</i>
Trastornos gástricos	Absentismo
Poliuria	Relaciones laborales pobres
Cefaleas y migrañas	Mala productividad
Trastornos psicósomáticos	Altas tasas de accidentes
Diabetes	Altas tasas de cambio de trabajo
Sarpullidos y picores en la piel	Mal clima en la organización
Pérdida de interés sexual	Antagonismo con el trabajo
Debilidad	Falta de satisfacción con el desempeño del empleo

Fuente: Fuentenebro de Diego y Vázquez Valverde (1990)

habitual es sufrir una crisis nerviosa final que induzca a un suicidio, un ataque al corazón, una apoplejía, ataques de violencia o incluso cáncer (APA, Krantz, Thorn, y Kiecolt-Glaser, 2013).

6.3.4. Consecuencias negativas del estrés

Pero el estrés tiene muchos efectos posibles, como se observa en la tabla 6.3, que pueden aparecer en cualquier momento. Al ser resultado de un proceso cognitivo cada persona puede experimentar unos u otros (APA, Krantz, Thorn, y Kiecolt-Glaser, 2013).

No obstante, hay enfermedades que suelen acompañar los procesos de estrés. Por ejemplo, en un estudio que tomaba de muestra personas pertenecientes a 14 categorías ocupacionales, se demostró que el estrés laboral es un importante desencadenante en la etiología de enfermedades coronarias, encontrándose un aumento proporcional entre las enfermedades coronarias y los niveles de estrés laboral (Russek, 1964).

Aunque la lista de comportamientos posibles y efectos del estrés en el estado psíquico del trabajador es interminable, por ejemplo tabla 6.3, se enunciarán aquí los más importantes. Siendo estos el agotamiento emocional, la ansiedad y los trastornos musculoesqueléticos.

El agotamiento emocional tiene como síntomas temer volver al lugar de trabajo, el aumento del absentismo laboral para finalmente desear dejar el trabajo (Boyd et al, 2009). Mientras que la ansiedad responde a: *“sentimientos de nerviosismo, tensión o presión como resultado de exigencias laborales, las cuales pueden afectar negativamente el bienestar del empleado tanto dentro como fuera del lugar de trabajo”* (Boyd et al, 2009:202). Por otro lado, las quejas en cuanto a dolores de las articulaciones o los músculos no suelen relacionarse con el estrés, sin embargo, este suele crear o empeorar trastornos musculoesqueléticos:

“El 86,4% de los trabajadores señala que el problema de salud que les aqueja ha sido agravado o producido por el trabajo; fundamentalmente se trata de problemas como el cansancio o agotamiento, los trastornos musculoesqueléticos

en general y el estrés, ansiedad o nerviosismo” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012:54).

6.4. CONSECUENCIAS LABORALES

Se acaban de mencionar las consecuencias para la salud del individuo y ahora se ampliarán las consecuencias que antes sólo se mencionaron al estudiar los estresores laborales más comunes. Como se observa en la tabla 6.3. el estrés afecta la actitud, la forma de percibir y la forma de comportarse de los individuos, por esto se habla de que el estrés genera una respuesta fisiológica y conductual.

6.4.1 A nivel individual

Aunque es un hecho que los empleados que sufren altos niveles de estrés laboral tienden a estar más enfermos, menos motivados, ser menos productivos y menos precavidos con los accidentes laborales (Arshadi y Damiri, 2013), la sociedad aún no es consciente de la magnitud del problema, sólo en EEUU se estima que el estrés laboral, mediante la ansiedad y el agotamiento emocional, causa un coste anual de 300.000 millones de dólares (Boyd et al, 2009). Cabe apreciar que estos cálculos no tienen en cuenta los costes por las menores en el rendimiento, los costes de las dimisiones, las bajas por dolencias comunes que se agravan por el estrés, etc.

Algunos estudios relacionan el estrés con datos escandalosos, como la Organización Mundial de la Salud (2006) que hace el siguiente cálculo:

“En una compañía de 1,000 trabajadores, entre 200 y 300 de ellos sufrirán un serio problema de salud mental (tal como un trastorno mental diagnosticable) en cualquier año en particular, y cada diez años un trabajador cometerá suicidio. Por cada trabajador que se suicida, otros 10-20 harán un intento de suicidio. El 8% de todos los días de trabajo perdidos debido a la muerte es atribuido al suicidio”. (pág.7).

Por supuesto esta consecuencia es la menos común, sin embargo, es una consecuencia más del estrés a tener en cuenta. Pero en el suicidio de un trabajador actúan varias fuerzas, como son los factores individuales (problemas de salud mental), el estrés laboral y el estrés no laboral (estrés en general) (Organización Mundial de la

Salud, 2006). Si se previene el estrés laboral se estará contribuyendo a prevenir, al menos en parte, esta consecuencia.

Entre las medidas recomendadas para prevenir consecuencias tan extremas como el suicidio, la Organización Mundial de la Salud (2006) recomienda, entre otras cosas, las campañas de concienciación para que los trabajadores busquen ayuda eliminando la estigmatización que suelen llevar aparejado los problemas psicológicos. A continuación de este apartado se expone un ejemplo, en el punto 6.4.1.1. se resume la información que, de acuerdo a esta investigación, podría ser difundida dentro de una campaña de concienciación.

Otras consecuencias del estrés, mucho menos extremas, visibles en el lugar de trabajo son los comportamientos evasivos, como la impuntualidad, el absentismo laboral y otros comportamientos desfavorables en el trabajo, que responden a un deseo de evadir el trabajo pero sin renunciar al empleo.

En cuanto a los problemas de memoria, problemas para tomar decisiones y problemas de rendimiento, que genera el estrés laboral, estos suelen regirse por la ley de Yerkes-Dodson (1908) que asegura que a niveles crecientes de estrés se mejora la motivación y el rendimiento, hasta un punto en el que si sigue aumentando la intensidad del estrés se minora el rendimiento, la memoria y, en general, las funciones cognitivas:

“Uno de los pocos temas que se propaga, por todas las áreas de investigación, es la intuitivamente razonable idea de que el rendimiento cognitivo es mejor cuando un individuo está bajo un nivel óptimo de estrés. Por debajo o por encima del cual el rendimiento se desploma” (Mendl, 1999:230).

Pero actualmente ya no se considera que esta ley posea universalidad, desde que se han descubierto ciertos estresores, como la ambigüedad de rol, que generan un estrés muy negativo desde el primer momento, dando lugar a bajos rendimientos sin importar la intensidad o el tiempo de exposición al estresor (Pearsall et al, 2009). Ello implica

que estos descubrimientos desbancan los modelos basados en el tiempo, como el SGA de Selye³⁶ (1936) y la Ley Yerkes-Dodson (1908).

Aunque no se discute en ningún momento que el estrés afecte a los procesos de atención, como defendía la ley Yerkes-Dodson (1908), de forma negativa (Mendl, 1999):

“El estrés afecta los procesos de atención (...) una posible explicación es que la atención se desvía de la tarea, que se tiene en ese momento, para buscar la fuente del estímulo (estresor) (...) y ello resulta en un bajo rendimiento”(pág.227).

Si son posibles dos tipos de reacción en el sujeto, es porque son posibles dos valoraciones diferentes a la hora de enfrentarse a los estresores. En esta cuestión los investigadores se han propuesto averiguar qué tipo de estresores son valorados como dañinos y cuáles como beneficiosos.(Cavanaugh, Boswell, Roehling y Boudreau, 2000; Boswell, Olson-Buchanan y LePine, 2004; Pearsall, Ellis y Stein, 2009). Se espera que un estresor valorado como positivo genere al final (mediante un estrés positivo) consecuencias positivas para la empresa y viceversa.

Para que un estresor genere un estrés positivo se deben esperar potenciales beneficios. Así, aunque sea una situación potencialmente estresante, e interfiera en el desempeño normal de las tareas o funciones, e implique un sobreesfuerzo, las potenciales recompensas deben ser mayores que las potenciales dificultades para superarlo (Cavanaugh et al, 2000). Los estresores valorados como desafíos son: demandas o circunstancias relacionadas con el trabajo, tales como la presión por tiempo y la sobrecarga de rol, que aunque estén asociadas a producir estrés, se las asocia con potenciales beneficios para el individuo (Boswell et al, 2004; Pearsall et al, 2009).

En el caso del estrés generado por estresores valorados como obstáculos, estos estresores-obstáculo se definen como *“demandas laborales o circunstancias, que aunque sean potencialmente estresantes y tienden a interferir en el desempeño normal de las funciones, sin embargo, no están asociadas con potenciales recompensas”* (Cavanaugh et al, 2000:68). Dentro de los obstáculos están, entre otros, los estresores de

³⁶ Puede que el modelo de Selye en cuanto a las líneas temporales (primeras 48h, primeros 3 meses, etc) se queden obsoletos, pero el desarrollo fisiológico sigue vigente, y por tanto, las consecuencias conocidas del estrés no han variado sustancialmente en las últimas décadas.

ambigüedad en el puesto y conflicto en el rol. A estos estresores se les valora como impedimentos para conseguir metas personales y por ello desencadenan distress, originando en último término, según Boswell et al (2004), un descenso en el compromiso con la empresa, un incremento en los comportamientos evasivos y un aumento en las intenciones de dejar el puesto.

No se debe olvidar que superar un estresor libera sustancias positivas en el organismo, aumenta la motivación y la autoestima del trabajador, etc. En resumen, se producen consecuencias positivas tanto para el trabajador como para la empresa y por lo tanto el trabajo de las empresas, después de seleccionar buenos empleados, es promover, mantener y crear ambientes de trabajo que reflejen un interés por el empleado (Ruyter et al, 2001).

6.4.1.1. *Ejemplo de cómo sería un pequeño autodiagnóstico*

En esta investigación ya se han mencionado los síntomas del estrés. Partiendo de la premisa de que si conocemos los síntomas podemos estar atentos ante las señales, se puede dar una idea sobre cómo podría ser una campaña de concienciación del estrés laboral, puesto que no existen planes normalizados sobre el estrés laboral.

Lupien (2009) menciona tres señales fáciles de identificar para que un individuo considere la posibilidad de que hay un problema. La persona puede analizar su situación, identificar un posible foco del problema y afrontarlo sabiendo que debe solucionarlo antes de que vaya a más:

- La primera señal es que *“cuando el estrés empieza a cronificarse la digestión cambia”*³⁷ (Lupien, 2009), debido a que de todas las funciones que el cuerpo modifica esta es de las primeras (Selye, 1936) y la que se puede reconocer más fácilmente.
- La segunda señal es que el cerebro empieza a exigir recompensas, como alcohol, tabaco, comida, dulces o juego, porque el cerebro necesita algo para calmarse.

³⁷ <http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-receta-para-estres/607452/> descargado el 10 de agosto de 2014.

- La tercera señal es que el individuo enferma, lo más significativo³⁸ son los problemas de memoria, los cambios en la personalidad, la irritabilidad, el síndrome de burnout³⁹ y la depresión (APA Krantz et al, 2013).

Una campaña de concienciación sería especialmente útil dentro de cualquier empresa para prevenir muchas otras consecuencias organizativas como: el contagio en un equipo de trabajo, producir bajas laborales con lo que eso conlleva (sustituciones, merma de la productividad por tener un nuevo trabajador en plantilla y perder la curva de experiencia del anterior trabajador temporalmente, etc.), causar desmotivación, perder capital humano clave. Las empresas pueden dar a conocer esta información a sus empleados para hacer de la prevención del estrés una tarea más sencilla al departamento de recursos humanos. Se puede elaborar un cuadro informativo similar a la figura 6.1.

³⁸ Estos son lo más específicos para una tercera etapa de estrés. A pesar de que se pueden padecer todos los síntomas mencionados en la tabla 6.3.

³⁹http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf consultada el 10 de noviembre de 2014. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo el burnout se define como:

“Una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización”.

Figura 6.1. Ejemplo de cuadro informativo

Prevén el estrés **En caso de:**

1 - Pesadez estomacal o dolor muscular



2 - Necesidad inesperada de:



3 - Cambios de humor o problemas de memoria



Acude al Dpto de R.R.H.H e infórmate en qué programa puedes participar

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 A nivel organizativo

Hasta ahora se ha visto que cuando el trabajador se encuentra con un estresor laboral, lo analiza en función de sus recursos personales⁴⁰ y laborales, e intenta superarlo. Y si no lo supera padece estrés (APA Krantz et al, 2013; Bakker y Demerouti, 2013; Boyd, et al, 2009; Folkman y Lazarus, 1985; Karasek y Theorell, 1990; Parker y DeCotiis, 1983). No obstante, aunque lo supere, necesitará un tiempo

⁴⁰ Que se analizarán en el punto 6.5 Moderadores.

para poder afrontar más encuentros estresantes y también para disfrutar las recompensas del esfuerzo realizado (Folkman y Lazarus, 1985; Gündüz et al, 2011; Lupien, 2009; Selye, 1950; Siegrist, 1996).

Resumiendo, las investigaciones actuales afirman que, si la empresa provee al trabajador de suficientes herramientas, permite periodos de descanso y cumple con las recompensas que este espera, el trabajador rinde sin padecer demasiado estrés y como consecuencia se evita a largo plazo trastornos en la salud del trabajador y malos resultados organizativos, de hecho, potencia buenos resultados organizativos.

Por ejemplo, un individuo puede ver mejorado su compromiso con la empresa si *“al experimentar estrés positivo, generado por estresores valorados como un reto, (...) percibe esa situación como una oportunidad para crecer, (...) y gracias a las compensaciones (reales o futuras), aumenta su identificación con la empresa”* (Boswell et al, 2004:167).

De forma opuesta, un alto nivel de estrés laboral produce disminuciones en el compromiso organizativo⁴¹, en la satisfacción laboral, en el desempeño laboral⁴² y un aumento del comportamiento evasivo de los trabajadores⁴³ (figura 6.2).

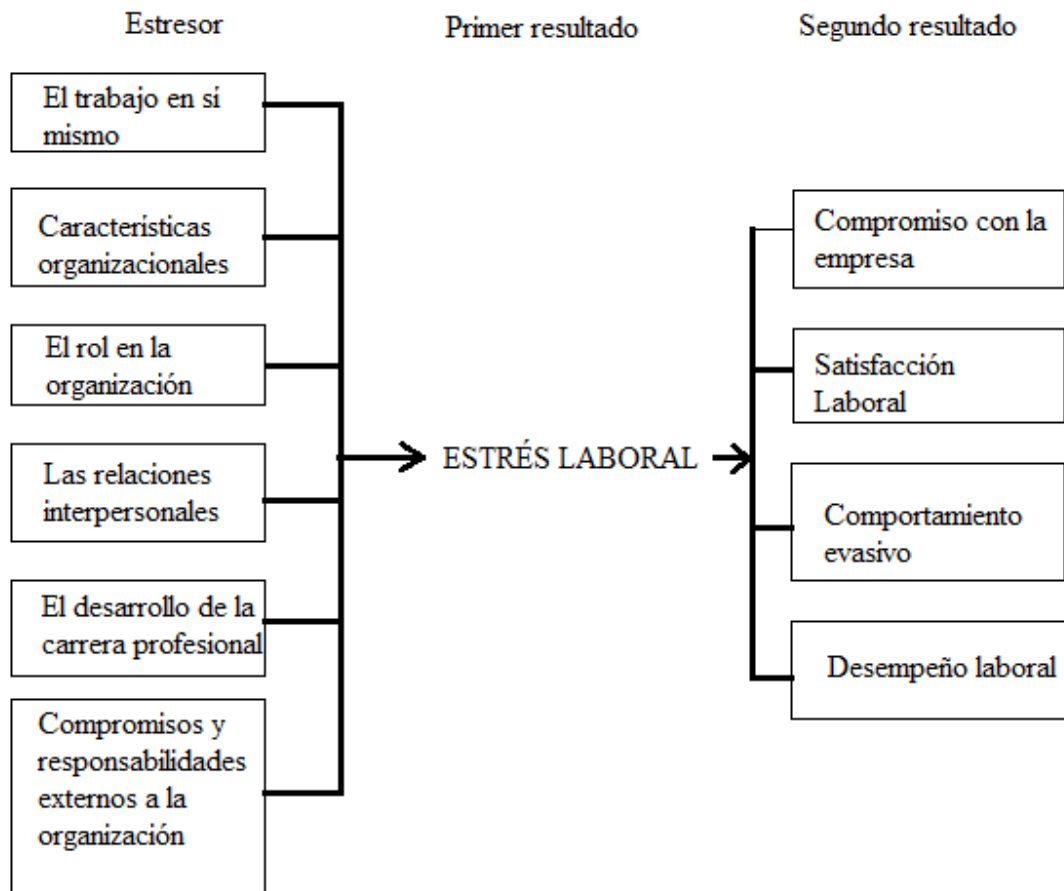
Un caso especial, muy común en la vida real pero poco estudiado, es el caso de que sean equipos los que afronten situaciones estresantes. En cuyo caso el equipo responde bien a una y hasta dos situaciones desafiantes a la vez, sin embargo, no responde bien ante una situación valorada como un obstáculo. Y la acción combinada de enfrentarse a un desafío y un obstáculo a la vez no resulta en una compensación de fuerzas sino que los equipos terminan por valorar ambos estresores como muy negativos (Pearsall et al, 2009).

⁴¹ El compromiso organizativo se define como la no disposición a dejar el puesto aunque hayan mejores ofertas de parte de otras empresas (Jones et al, 2007).

⁴² El rendimiento laboral o desempeño laboral, es el nivel de actividad en la que un individuo es capaz de cumplir de forma satisfactoria la tarea que se le ha asignado, de acuerdo a una utilización normal de los recursos (Jamal, 1984).

⁴³ Comportamientos evasivos fue definido al principio de este apartado (6.4.2. A nivel organizativo) como la impuntualidad, el absentismo laboral y otros comportamientos desfavorables en el trabajo que responden a un deseo de evadir el trabajo.

Figura 6.2: Causas y efectos del estrés



Fuente: Parker y DeCotiis (1983)

Otros efectos negativos del estrés laboral, en cuanto a los resultados organizativos, que no están incluidos en la figura 6.2, son que el estrés laboral minimiza la creatividad, una competencia vital para la innovación y para liderar cualquier cambio o adaptación dentro de la organización (Gündüz et al, 2011); hace que el trabajador pierda el interés por realizar un servicio o producto de calidad (Del Hoyo Delgado, 1997); acelera la velocidad de la toma de decisiones de forma que la decisión se toma antes de tener en cuenta toda la información disponible (Mendl, 1999) y, en general, ejerce una presión negativa sobre la rentabilidad global de la empresa (Jones et al, 2007).

Un punto interesante que cabe resaltar es que un trabajador insatisfecho con su trabajo puede reflejar rechazo hacia el empleo, pero no necesariamente lo haga también hacia la organización (Parasuraman y Alutto, 1984). Por ello la empresa debe estar

atenta a una situación así para evitar renuncias voluntarias del empleo innecesarias, que implican para la empresa la búsqueda de un sustituto, la formación de este y un periodo de adaptación a la cultura de la empresa, etc.

Es muy importante tener en cuenta que a pesar de que los retos y los obstáculos tienen efectos opuestos sobre los resultados de los empleados (rendimiento, satisfacción, intenciones de dejar el empleo...) tienen en un primer momento los mismos síntomas: ansiedad y agotamiento emocional (Boswell et al, 2004). Pero la motivación que generan los retos hacen que el sujeto se sobreponga a la situación lo más rápido y eficazmente posible, mientras que los obstáculos generan un desánimo que lleva a comportamientos de evasión que postergan al máximo el problema, sufriendo durante mucho más tiempo estos síntomas y pasando por las demás fases del estrés⁴⁴.

De todos los modelos sobre estrés laboral, el modelo basado en los retos y obstáculos es el modelo que ha conseguido una mayor aceptación. Como así lo demuestran la cantidad de investigaciones empíricas que se han hecho tomando de base esta teoría (Blau, 1981; Boswell et al, 2004; Boyd et al, 2009; Harris, Wheeler, y Kacmar, 2009; Zohar, 1994). Este modelo incluye a los *moderadores*, los cuales son elementos del entorno laboral y personal que mejoran o empeoran las situaciones estresantes en el trabajo.

⁴⁴ Esto no implica que el modelo basado en el tiempo se ajuste al modelo de reto-obstáculos. Porque desde el primer momento el estrés por obstáculos genera consecuencias que en el modelo basado en el tiempo tardaban más en aparecer, como lapsus de memoria, comportamiento errático, etc(Mendl, 1999).

6.5 MODERADORES

Parecen algo novedoso en la investigación organizativa, no obstante, el concepto ha estado implícito en los modelos del estrés desde los principios cuando Folkman y Lazarus (1985) hablaban sobre características tales como la experiencia que amortiguaban la interacción entre la persona y el estresor.

Ahora parece que todos quieren encontrar cuáles son los recursos personales y organizacionales que permitirán reducir los niveles de estrés (Boswell et al, 2004; Boyd et al, 2009; Folkman y Lazarus, 1985). Aunque en caso de niveles muy altos de estrés ninguna de estas características sería capaz de moderar el estrés que se desencadena en la persona, salvo que se combinaran todas a la vez.

Los moderadores son aquellos recursos personales y organizativos que influyen en cómo interactúan los estresores con las características personales y con los resultados. De hecho se cree que influyen más en el bienestar de la persona que el propio estrés (Boyd et al, 2009). Siendo estos recursos su experiencia, sus habilidades, su conocimiento, su personalidad, etc.

Por ejemplo, la personalidad de las personas no define su reacción ante situaciones complicadas. Una persona puede afrontar bien asumir una responsabilidad hoy y en el futuro huir de una circunstancia similar. La realidad es que los recursos de los que dispone una persona son dinámicos, en otras palabras, evolucionan con la persona y a lo largo del tiempo (Folkman y Lazarus, 1985). Y se pueden reforzar desde la organización (Schuller, 1980) para aumentar la tolerancia al estrés. Estos recursos son los moderadores. A esta capacidad de una persona para aguantar mucha presión también se la ha denominado “*resiliencia*” (Lazarus, 1993:15).

Es habitual encontrar ofertas de trabajo donde un requisito esencial es trabajar bien bajo estrés, como se comprueba en el ANEXO I: “Tolerar bien el estrés como requisito”, debido a la creencia extendida de que una persona soporta bien el estrés o no

lo soporta en absoluto⁴⁵. Lo que demuestra que muchas empresas aún no asumen que ellas pueden mediar en ello.

La razón por la que en los últimos años la investigación en el ámbito organizativo va encaminada a descubrir qué moderadores funcionan, y cuáles no, es ayudar a las *“empresas a asistir a sus empleados en su esfuerzo por sobrellevar el estrés laboral. De manera que se mejoren los rendimientos organizativos disminuyendo los niveles de estrés percibidos por los empleados”*(Boyd et al, 2009:200).

Los moderadores que se consideran claves en la relación del estrés laboral con las personas se exponen a continuación.

6.5.1 Locus de control interno o externo

El locus de control interno, en el entorno laboral, hace referencia a la creencia de una persona de que las promociones, los aumentos de sueldo y cualquier otro logro depende de sí mismo. En cambio el locus de control externo se refiere a la creencia de que todo lo que ocurre depende de fuerzas externas (Spector, 1988), en cuyo caso, tal creencia hace que los empleados padezcan ansiedad y agotamiento emocional, ya que creen que no pueden hacer nada al respecto.

Los empleados con locus de control externo evitarán en el futuro situaciones similares a las que han experimentado como un fracaso (Boyd et al, 2009), es decir, tenderán hacia las estrategias de afrontación basadas en la emoción. Se puede poner de ejemplo, si un comercial no obtuvo ventas con un tipo específico de cliente, evitará en el futuro clientes similares puesto que considera que el foco de su fracaso fue ese tipo de cliente, no su forma de actuar.

Y viceversa, se demostró que los trabajadores con locus de control interno procurarán superar una situación aunque hayan fracasado antes (Boyd et al, 2009).

⁴⁵ Durante bastante tiempo se ha dado mucha importancia a una clasificación de las personas en: personas con personalidad de tipo A y personas con personalidad de tipo B. Esta clasificación pretende etiquetar a las personas para saber si por naturaleza reaccionan mal (personas con personalidad tipo A) o bien (personas con personalidad tipo B) al estrés. El fin último de esta clasificación es conocer la predisposición a sufrir enfermedades coronarias por ser de un tipo u otro *.

De acuerdo con lo que se ha visto antes⁴⁶, la falta de control es un estresor en sí mismo. Sin embargo, cuando sí hay este control se pasa a denominar empowerment (Ruyter et al, 2001) y se convierte en un moderador de otros estresores.

6.5.2 Apoyo social

El apoyo social puede ser de parte del entorno de trabajo o de la familia. El apoyo social del supervisor, que recibe muchos nombres como por ejemplo *leadership attention* (Parasuraman y Alutto, 1984), o *leader member exchange* (Harris et al, 2009), tiene una relación proporcional negativa con los niveles de frustración del empleado, demostrando así la función moderadora que tiene este apoyo social en la forma de percibir los estresores (Parasuraman y Alutto, 1984).

Una buena relación con el supervisor aumenta la satisfacción laboral que se traduce en una mejora del rendimiento laboral y en una reducción de las intenciones de dejar el empleo (Ruyter et al, 2001).

En cuanto al apoyo social familiar, tiene también una función moderadora, no obstante la falta de él es un estresor más poderoso que su función moderadora en caso de apoyo positivo. La falta de este apoyo social lo convierte en un estresor en sí mismo tal y como lo demuestra la escala de acontecimientos vitales estresantes de Holmes y Rahe (1967), donde “*la pérdida de apoyo social por parte de la pareja (por divorcio o separación) ocupan el 2º y 3er puesto, respectivamente, en cuanto a impacto en la salud mental*” (pág. 76).

Por ello es tan importante la conciliación laboral, convirtiendo en un problema social que casi uno de cada cuatro empleados (22,6%) españoles manifieste tener dificultades para compaginar su horario de trabajo con sus compromisos sociales y familiares. Y la situación empeora entre quienes trabajan más de 40 horas/semanales de forma habitual, de los que el 40,5% tiene dificultades para conciliar la vida privada y la laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2012).

⁴⁶ Apartado 6.2.1 Falta de control.

6.5.3 Experiencia

Siendo uno de los primeros moderadores en descubrirse, ayuda a la persona a percibir una situación estresante como un desafío y no como una amenaza (Folkman y Lazarus, 1985). La experiencia *“lleva aparejada emociones de: seguridad en sí mismo, estar esperanzado e impaciente por superar el nuevo reto”* (Folkman y Lazarus, 1985:154). Justo el tipo de emociones que las empresas deben buscar que sus empleados sientan.

La experiencia modera la sobrecarga de funciones y las actitudes hacia el trabajo de los empleados, como el compromiso con la empresa, la satisfacción laboral, y las intenciones de cambiar de puesto (Jones et al, 2007). Principalmente en el sentido negativo, es decir, que cuando el nivel de experiencia es bajo, los empleados con menos años de experiencia en la empresa muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo, en caso de una sobrecarga de funciones. Seguramente esto se deba a que tienen menos coste de oportunidad, que compañeros con más años de experiencia en la empresa.

La experiencia no sólo modera actitudes hacia el trabajo, sino que también potencia los resultados profesionales. Por ejemplo, Boyd et al (2009) observaron que es común que los comerciales de ventas pierdan muchas operaciones cerca de la firma de un acuerdo. Esta situación puede suceder por un entrenamiento insuficiente, poco conocimiento del producto o de la tecnología, o simplemente por no saber manejar el estrés propio de la profesión de comercial. Y concluyeron que se podrían haber evitado algunas ventas perdidas, si la formación y la experiencia del comercial hubiera sido reforzada por la empresa. Por ejemplo, si hubieran sido formados durante un tiempo con los comerciales más experimentados.

6.5.4 Inteligencia emocional

Definida como la habilidad para procesar información emocional relevante, en realidad es un (Salovey y Mayer, 1990):

“Conjunto de habilidades que contribuyen a valorar y expresar las emociones correctamente. Y que también permiten, a una persona, utilizar los sentimientos para motivarse, planificar y conseguir los objetivos propuestos” (pág.189)

Este moderador, que comprende la personalidad, las creencias y los valores personales, modera de forma muy positiva entre el nivel de estrés y el desempeño laboral (Yozgat et al, 2013).

Por esta razón, para este estudio se tomó la inteligencia emocional como referencia para probar las nuevas tendencias en la investigación del estrés laboral, donde los moderadores prometen intermediar entre el estrés y sus consecuencias negativas. Para ello se empleó un cuestionario ampliamente testado en la bibliografía de la investigación organizativa, que ha demostrado buenos resultados, en anteriores ocasiones, demostrando relaciones directas entre el nivel de estrés y el rendimiento profesional. Con ello se pretendía ratificar, al menos en parte, las nuevas tendencias que hablan de que algunas características personales (que pueden ser reforzadas e incluso aprendidas) ayudan a reducir el los efectos adversos del estrés percibido

Para la muestra se tomaron 85 cuestionarios, completos, es decir, sin respuestas en blanco, de profesionales independientes del sector de la interpretación y traducción. La matriz de correlaciones mostró correlaciones significativas positivas⁴⁷. Se tomó como variable dependiente el rendimiento profesional, y como exógenas el nivel de estrés y la inteligencia emocional. Se quería comprobar si, a pesar de niveles altos de estrés, la inteligencia emocional era capaz de mantener rendimientos profesionales adecuados.

Coeficientes de correlación, usando las observaciones 1 - 85
 valor crítico al 5% (a dos colas) = 0.2133 para n = 85

Inteligencia	Estrés	Rendimiento	
1.0000	0.0835	0.3933	Inteligencia
	1.0000	0.1441	Estrés
		1.0000	Rendimiento

A continuación se calcularon los Mínimos Cuadrados Ordinarios.

⁴⁷ Aunque en el modelo original de Yozgat et al (2013) la correlación entre Rendimiento y Estrés es negativa. Esto ya podía hacer sospechar, sin embargo, se siguió adelante porque los profesionales independientes tienen un alto control, y flexibilidad, razones que podrían explicar que el estrés no minore su rendimiento.

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-85
Variable dependiente: Rendimiento

	<i>Coficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Valor p</i>	
const	2.21706	0.449393	4.9335	<0.0001	***
Inteligencia	0.379569	0.0999964	3.7958	0.0003	***
Estres	0.0916971	0.0828118	1.1073	0.2714	
Media de la vble. dep.	3.931765	D.T. de la vble. dep.		0.643319	
Suma de cuad. residuos	28.95507	D.T. de la regresión		0.594231	
R-cuadrado	0.167102	R-cuadrado corregido		0.146787	
F(2, 82)	8.225695	Valor p (de F)		0.000555	
Log-verosimilitud	-74.84128	Criterio de Akaike		155.6826	
Criterio de Schwarz	163.0105	Crit. de Hannan-Quinn		158.6301	

Obteniendo para IE (inteligencia emocional) una t-Student > 2 por lo que es significativa, sin embargo, para el estrés la t-Student < 2 por lo que no es significativa. Además si se observa R-cuadrado, sólo el 16,7% del modelo se explica con estas variables. Aquí se detuvo la investigación con este cuestionario.

PREVENCIÓN

Las instituciones suelen ir un paso por detrás de las tendencias y novedades que se suceden en la sociedad. Se ha demostrado en este trabajo que existen varias herramientas, y conocimientos, que las empresas pueden utilizar para reducir el estrés en sus plantillas. Quizás en el futuro se vuelvan obligatorios algunos de estos elementos organizativos, como sería el hipotético caso de tener un *libro de responsabilidades*, donde especificar exactamente qué responsabilidades tiene cada trabajador, qué responsabilidades tienen más peso, y en caso de conflicto quién resuelve qué situación.

De momento la prevención laboral, mediante la evaluación de riesgos por ejemplo, sigue centrándose en las industrias del sector secundario, como se observa en la **tabla 7.1**. Además de ello, aunque hay ramas de actividad con unos porcentajes cercanos e incluso superiores al 50%, hay muchas otras que tienen porcentajes más cercanos al 30% e incluso menos, lo que puede denotar una pobre difusión de este tipo de medidas en nuestro país.

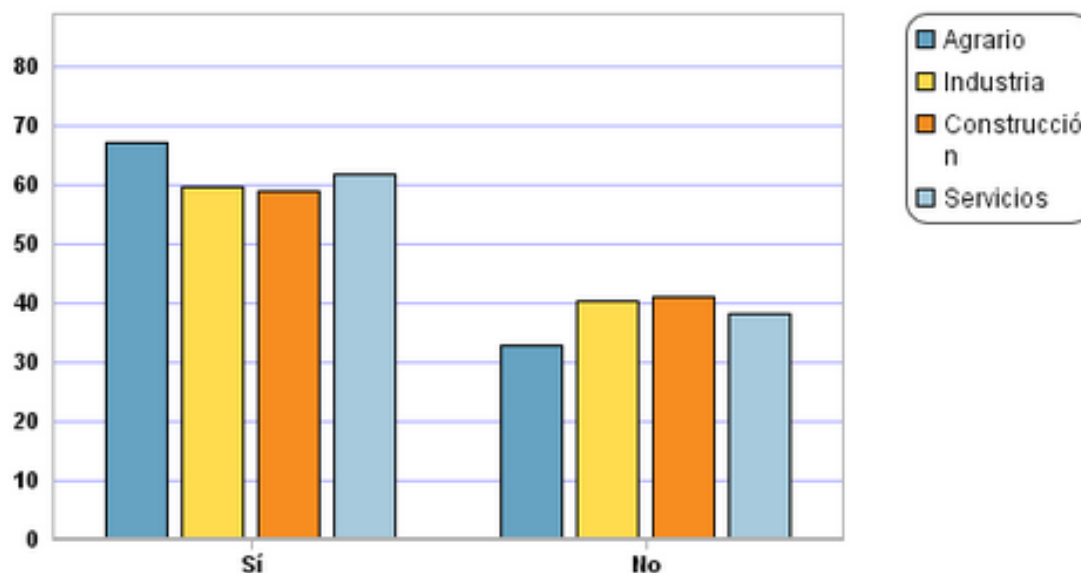
Tabla 7.1 Realización de un estudio de riesgos laborales por rama de actividad, valores ponderados N=8115.

Rama de actividad del centro de trabajo	Sí	No	No sabe o rechaza contestar
Industria química, saneamiento y extractiva	61%	29,1%	9,9%
Metal	57,7%	30,6%	11,7%
Ind. Manufacturera	49,7%	38%	12,3%
Construcción	41,5%	44,8%	13,7%
Comunicación, activ. financieras, científicas y administrativas	39,8%	46,5%	13,7%
Transporte y almacenamiento	38,4%	43,9%	17,7%
Activ. sanitarias, veterinarias y serv. Sociales	33,6%	48,7%	17,7%
Administración pública y educación	32,4%	50,4%	17,2%
Comercio y reparaciones	31,5%	52%	15,6%
Hostelería	29,6%	56,1%	14,3%
Act. Culturales, deportivas y servicios personales	21,1%	65,7%	13,2%
Agricultura, Ganadería, silvicultura y pesca	20,7%	68,4%	10,9%

Fuente: Encuesta Nacional del Trabajo (INSHT, 2011)

También preocupa que parezca que hay sectores que tienen muy poco riesgo, cuando hay otras estadísticas que muestran cómo en todos los sectores se pueden encontrar problemas de salud acarreados por el trabajo, tal y como se aprecia en el **gráfico 7.1** y en la **tabla 7.2**.

Gráfico 7.1: Dolor de cabeza por sector del centro de trabajo



Fuente: Encuesta Nacional del Trabajo (INSHT, 2011)

Tabla 7.2: Problemas de salud agravados o producidos por el trabajo y visitas médicas ⁴⁸

Dolencia	Agravado o producido por el trabajo	Visita médica
Cansancio, agotamiento	87,3	31,7
Dolor de espalda	87,1	60,4
Dolor en hombros, brazos, codos, muñecas, manos o dedos	87,1	59,6
Dolor de cuello/nuca	86,9	58,5
Estrés, ansiedad o nerviosismo	82,1	44,4
Dolor en piernas, rodillas o pies	81,0	56,8
Problemas de voz	71,0	57,9
Problemas para conciliar el sueño	67,3	47,5
Dolor de cabeza	61,5	50,0
Depresión o tristeza	60,0	61,1
Problemas visuales	51,0	77,6
Problemas auditivos	47,0	73,2
Problemas de la piel	39,1	66,2

⁴⁸ Base: trabajadores que han señalado algún problema de salud (N=6.401 trabajadores). Datos en %. Pregunta múltiple.

Problemas respiratorios	36,7	75,4
Tensión arterial alta	35,1	81,9

Fuente: Encuesta Nacional del Trabajo (INSHT, 2011)

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo tiene algunas recomendaciones de cómo prevenir el estrés laboral, como se puede apreciar en el anexo II. Estas recomendaciones son generales y deben ser adaptadas dentro de cada empresa.

RESUMEN

La prevención debe pasar por las siguientes fases (Organización Mundial de la Salud, 2006):

“cambio organizativo dirigido a la prevención y reducción del estrés laboral, la desestigmatización de los problemas de salud mental y la búsqueda de ayuda (incluyendo campañas de concienciación), el reconocimiento y detección temprana de las dificultades emocionales y de salud mental y la intervención y tratamiento apropiados mediante programas de salud y asistencia al empleado vinculados con los recursos comunitarios externos de salud mental. Las compañías, sin importar el tamaño, pueden tener políticas y programas de salud y seguridad que promuevan una fuerza de trabajo mentalmente saludable” (pág.6).

“Globalmente, se proyecta que la cuota de discapacidad debida a trastornos mentales aumentará casi 5% desde el 10.5% en 1990 a 14.7% en 2020. Para el año 2020, la depresión se habrá convertido en la segunda causa principal de discapacidad a nivel mundial. En los países desarrollados, la depresión ocupará el tercer lugar en días de discapacidad, y en los países en desarrollo ocupará el primer lugar. Se espera que las tasas de suicidio también vayan a subir. En 1990, el suicidio era la duodécima causa más importante de muerte a nivel global. Para el año 2020, será la décima causa.⁶ Las tasas de suicidio a nivel mundial han tenido un aumento de 60% en el transcurso de los últimos cincuenta años” (pág.8).

En el anexo II, el INSHT (1997),asimismo se da un ejemplo sobre estresores relativos que no han sido prevenidos correctamente⁴⁹:

El cambio de unos programas informáticos a unos más actuales por decisión unilateral de la dirección. Dicha decisión estratégica, en un principio inofensiva, puede resultar: benigna, un reto o una amenaza según para qué tipo de empleado. Para trabajadores habituados a las tecnologías es algo benigno. Para los empleados más jóvenes puede ser un reto, e incluso, sentirse motivados por aprender otras tecnologías. Para empleados de más edad, puede ser valorado como una amenaza, incluso sentir que, si no aprenden, perderán su empleo. En este último caso se produce estrés laboral porque:

- No se tuvieron en cuenta las capacidades y la formación del trabajador cuando se efectuaron los cambios en su puesto de trabajo.
- No se les hizo partícipes de los cambios que afectarían a su trabajo.
- No hay redistribución de tareas en función de cada puesto, por ejemplo a estas personas se les podría haber reducido carga de trabajo mientras dominaban el nuevo sistema. O haber tenido más tiempo de preparación que sus compañeros (en horas laborales) antes del cambio de tecnología.

Con lo que se ha visto hasta ahora, puede decirse que los cambios producen estrés. Y en los últimos años han habido muchos: globalización⁵⁰, terciarización, y cambio tecnológico constante. Además se ha incorporado la mujer al mercado de trabajo.

Por todo ello, se necesita una adaptación de la vida social, la vida familiar y el trabajo (remunerado) (Artazcoz et al, 2006).

Para evitar que, de todos los problemas cotidianos a los que se enfrenten los trabajadores, el estrés laboral se vuelva aún más frecuente, incluso epidémico. Como ya está pasando (Yozgat, Yurtkoru y Bilginoglu, 2013)+ la OMS.

⁴⁹ Este ejemplo ha sido adaptado para este trabajo

⁵⁰Facilidad y rapidez con que las empresas pueden invertir en uno u otro país, intercambiar productos y servicios. (Miguélez Prieto, 1999)

7. CONCLUSIONES

La principal conclusión a la que se llega es que, aunque sea un tema complejo, al final, el estrés es una relación de causa – efecto. Saber que a las personas no les gusta lo nuevo, lo desconocido, lo incontrolable ni lo que suponga una amenaza a su integridad física y psíquica (Lupien, 2009), da pistas sobre cómo gestionar el estrés dentro de las organizaciones. Parece sencillo, son necesarias tareas, responsabilidades y comunicaciones claras. Sin embargo, no debe ser tan fácil en tanto que el estrés no deja de aumentar sus cifras, por ejemplo en la Encuesta Nacional del Trabajo del 2011 el 82% de los trabajadores españoles declararon haber sentido estrés, ansiedad o nerviosismo en el lugar de trabajo (INSHT, 2011).

Siendo las causas, en realidad, disfunciones generales de la forma de distribuir las tareas y las responsabilidades, mezclado con falta de claridad a la hora de organizar a la fuerza laboral de la empresa. Sería una buena práctica empresarial, para reducir el estrés, el comenzar a analizar los puestos de trabajo en busca de falta de claridad y de planificación en la gestión de los RRHH.

Además, se ha expuesto en esta investigación, las ventajas de otorgar a los empleados de recursos para superar con éxito las situaciones estresantes, que son inherentes e inevitables en el desarrollo de las tareas en un entorno laboral sano. Quien sea capaz de mantener niveles aceptables de autonomía, funciones y responsabilidades entre sus empleados, ya tiene una buena parte del problema controlado.

La única complejidad aquí es que influye mucho la percepción del individuo en cuanto a cómo valora cada situación. Sin embargo, como se ha visto, ya se van descubriendo las características personales que ayudan a fortalecer la capacidad de los empleados a superar situaciones de estrés. De entre estas características personales, las más importantes han resultado ser la autoestima laboral (self-efficacy), que se nutre en parte de la experiencia, y la inteligencia emocional, que permite a las personas decidir qué es importante.

Otra conclusión importante es que no hacen falta números para comprender la magnitud de las consecuencias negativas del estrés laboral frente a situaciones controladas de estrés. Dejando aparte las consecuencias personales para los empleados, para las empresas el estrés supone (a) bajos rendimientos, tanto por disminuciones de la capacidad cognitiva de los empleados como por poca motivación, (b) días perdidos por absentismo laboral, (c) formación de suplentes en caso de baja, (d) formación de nuevos empleados en caso de dimisión, (e) periodos de adaptación para los nuevos empleados, (f) insatisfacción laboral, contagio del estrés y mal ambiente entre los empleados, (g) poco compromiso organizativo y, quizás hayan más consecuencias que se desconocen aún.

BIBLIOGRAFÍA

APA, Krantz, D. S., Thorn, B., & Kiecolt-Glaser, J. (2013). *How stress affects your health*. Recuperado el 6 de Abril de 2015, de American Psychological Association: <http://apa.org/helpcenter/stress.aspx>

APA, Miller, L., & Dell Smith, A. (s.f.). *Los distintos tipos de estrés*. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de American Psychological Association: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 706-710.

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: moderating role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(84), 706-710.

Artazcoz, L., Escribà-Agüir, V., & Cortès, I. (2006). El estrés en una sociedad instalada en el cambio. *Gac Sanit*, 71-78.

Asociación Americana de Psicología. (s.f.). *Tipos de estrés*. Recuperado el 21 de 08 de 2014, de [apa.org](http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx): <http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*(29), 107-115.

Belloch, A., Sandín, B., & Ramos, F. (1995). *Manual psicopatología* (Vol. II). Madrid: Mc Graw-Hill.

Bértola, D. (2010). Hans Selye y sus ratas estresadas. *Medicina Universitaria*, 12, 142-143.

Bértola, D. (2010). Hans Selye y sus ratas estresadas. *Medicina Universitaria*, 142-143.

- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length and job strain. *Organizational Behavior and human performance*, 27, 279-302.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181.
- Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 75, 197-211.
- Boyd, N., Lewin, J., & Sager, J. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of vocational behavior*(75), 197-211.
- Cavanaugh, M., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- CNNExpansión. (20 de Septiembre de 2012). *CNN Expansión*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Estrés, enemigo de los negocios: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/09/04/ceo-de-siemens-deja-huella-en-ejecutivas>
- CNNExpansión. (20 de Agosto de 2013). *CNN Expansión*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Una empresa debe vivir en estrés para crecer: CEO de Home Depot: <http://www.cnnexpansion.com/videos/2013/08/20/el-ceo-de-the-home-depot-ve-positivo-el-estres-en-una-empresa>
- Del Hoyo Delgado, M. A. (1997). *Estrés Laboral*. Madrid: I.N.S.H.T.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Calculating the cost of work related-stress and psychosocial risks*. Luxembourg: European Risk Observatory.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Estimación del coste de los accidentes y los problemas de salud relacionados con el trabajo*. Luxemburgo: EU-OSHA.

- Expansión. (28 de Octubre de 2014). *Expansión.com*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Si quiere que su empresa valga más, ponga su CEO a correr: <http://www.expansion.com/accesible/2014/10/28/directivos/1414524611.html>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.
- Fuentenebro de Diego, F., & Vázquez Valverde, C. (1990). Estrés. En F. Fuentenebro de Diego, & C. Vázquez Valverde, *PSICOLOGÍA MÉDICA, PSICOPATOLOGÍA, Y PSIQUIATRÍA* (pág. 569). Madrid: McGraw-Hill - Interamericana de España, SA.
- Gündüz Çekmecelioglu, H., & Günse, I. A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: the effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(24), 889-895.
- Harris, K., Wheeler, A., & Kacmar, M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*(20), 371-382.
- Holmes, T., & Rahe, R. (1967). The social readjustment rating scales. *Psychosomatic Res.*, 11(2), 213-218.
- INSHT. (2008). *Síndrome de estar quemado por el trabajo*. Recuperado el 9 de Abril de 2015, de INSHT: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1997). *Estrés laboral*. Barcelona: INSHT.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2012). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: INSHT.

International Labour Organization. (05 de julio de 2012). *Why stress at work matters*. Recuperado el 28 de 04 de 2015, de ilo.org: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_184786/lang--en/index.htm

Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: an empirical assessment. *Organizational behavior and human performance*(33), 1-21. Mencionado por Yozgat, U., Yurtkoru, S., y Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in the public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(75), 518-524.

Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*(60), 663-671.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. En *Annual Review of Psychology* (págs. 1-21). California: Annual Reviews.

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. En *Annual Review of Psychology* (págs. 1-21). California: Annual Reviews.

Lazarus, R. S. (1993). FROM PSYCHOLOGICAL STRESS TO THE EMOTIONS: A History of Changing Outlooks. *Annual Reviews Psychology*, 44, 1-21.

Levi, L. (1972). *Stress and distress in response to psychosocial stimuli*. Elmsford, N.Y.: Pergamon.

Lupien, S. (1 de Julio de 2009). La receta para el estrés. (E. Punset, Entrevistador)

Lupien, S. (July de 2009). La receta para el estrés. (E. Punset, Entrevistador)

- Marcela Escobar, L. (2014). *Elasticidad por tracción-Ley de Hooke* . Pamplona: Universidad de Pamplona.
- Martínez, R., Vallejo, C., & de Andrés, E. (2008). *Absentismo laboral: el colesterol de la empresa*. Recuperado el 22 de 08 de 2014, de Empresa competitiva - Ibercaja: <http://empresacompetitiva.ibercaja.es/articulo/absentismo-laboral-el-colesterol-de-la-empresa.aspx>
- MC Mutua. (s.f.). *Gestión del absentismo*. Recuperado el 07 de 10 de 2014, de http://www.mc-mutual.com/webpublica/PrestacionesServicios/gestion_absentismo/resources/absentismo71_es.pdf
- Mendl, M. (1999). Performing under pressure: stress and cognitive function. *Applied animal behavior science*, 65, 221-244.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mohr, A., & Puck, J. (2007). Role conflict, General Manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25, 25-35.
- Nahín, L. M. (Agosto de 20011). *Curso de capacitación docente en neurociencias*. Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de Asociación Educar: Ciencias y Neurociencias Aplicadas al Desarrollo Humano: <http://www.asociacioneducar.com/monografias-docente-neurociencias/nahin.pdf>
- Nahín, L. M. (Agosto de 2011). *Curso de capacitación docente en neurociencias*. Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de Asociación Educar: Ciencias y Neurociencias Aplicadas al Desarrollo Humano: <http://www.asociacioneducar.com/monografias-docente-neurociencias/nahin.pdf>
- Oliver Olivella, X., & Agelet de Saracíbar Bosch, C. (2000). *Mecánica de medios continuos para ingenieros*. Barcelona: Centre de Publicacions del Campus Nord.
- OMS; Leka, Stavroula; Griffiths, Amanda; Cox, Tom. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Nottingham: OMS.

- Parasuraman, S., & Alutto, J. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management, 27*, 330-350.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*(32), 160-177.
- Pearsall, M., Ellis, A., & Stein, J. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(109), 18-28.
- Pearsall, M., Ellis, A., & Stein, J. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 18-28.
- Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation. *academy of management journal*, 622-648.
- Puchol Moreno, L., Núñez Partido, A., Ongallo Chanclón, C., & Gascón, I. (2010). Capítulo 15: Control del estrés. En L. Puchol Moreno, A. Núñez Partido, & C. Ongallo Chanclón, *El libro de las habilidades directivas* (pág. 409 y 410). Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Puchol Moreno, L., Núñez Partido, A., Ongallo Chanclón, C., & Gascón, I. (2010). Capítulo 15: Control del estrés. En L. Puchol Moreno, A. Núñez Partido, & C. Ongallo Chanclón, *El libro de las habilidades directivas* (pág. 592). Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Punset, E. (28 de Junio de 2015). *El primatólogo que radiografió el estrés: Robert Sapolsky*. Recuperado el 29 de Junio de 2015, de Eduardo Punset, redes para la ciencia: <http://www.eduardpunset.es/23175/general/el-primatologo-que-radiografio-el-estres#sthash.cfVZw9YB.dpuf>
- Russek, H. I. (January de 1964). Emotional stress and coronary heart disease: survey of 12.000 professional men in 14 occupational categories. *College News*, 133.

- Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15, 23-35.
- Salegui, A. I. (24 de 06 de 2013). *Análisis de la legislación sobre bajas laborales psiquiátricas*. Recuperado el 08 de 08 de 2014, de Hay Derecho: <http://hayderecho.com/2013/06/24/analisis-de-la-legislacion-sobre-bajas-laborales-psiquiatricas-i/>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. -, 185-212.
- Sandín, B. (1999). El estrés. En A. Belloch, B. Sandín, & F. Ramos, *Manual de psicopatología. Vol II* (págs. 3-53). Madrid?: Mc Graw-Hill.
- Schuller, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational behavior and human performance*(25), 185-215.
- Secretaría de Salud Laboral de CC.OO. de Madrid. (2005). *Todo lo que necesitas saber sobre las mutuas*. Madrid: Unigráficas GPS.
- Selye, H. (1936). A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents. *NATURE*, 32.
- Selye, H. (1936). A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature*, 32.
- Selye, H. (17 de June de 1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1384-1392.
- Selye, H. (02 de 07 de 1976). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal* , 115, 53-56.
- Selye, H. (3 de July de 1976). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconcepts. *CMA JOURNAL*, 115, 53-56.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Occup Health Psychology*, 27-43.
- Spector, P. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340. Citado por Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager,

J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 75, 197-211.

Yerkes RM, Dodson JD (1908). "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation". *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482. Mencionado por Mendl, M. (1999). Performing under pressure: stress and cognitive function. *Applied animal behavior science*, 65, 221-244. Y por Pearsall, M., Ellis, A., & Stein, J. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 18-28.

Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in the public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(75), 518-524.

Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *Int. J. Hospitality Management*, 13, 219-231.

Zemke, R y Schaaf, D (1989) en *The service edge: 101 companies that profit from customer care*. New American Library, New York, mencionado por (Zohar, 1994). El original no está disponible online.

ANEXO I – TOLERAR BIEN EL ESTRÉS COMO REQUISITO

El estrés es uno de los requisitos que se pueden encontrar en las ofertas de trabajo actualmente. A continuación se ponen algunos ejemplos de ofertas de trabajo reales.

Fuente: Infojobs.net.

Ejemplo nº1: Recepcionista. Debe soportar bien el estrés por trabajar en atención al público, es decir, soportar bien el estrés por conflicto. Fuente: Infojobs⁵¹

“Clínicas ----- selecciona, para próximas aperturas en la provincia de Málaga, perfiles de recepcionista para Marbella.

(...) Actualmente somos la compañía del sector odontológico con mayor crecimiento, desarrollando un importante plan de expansión a nivel nacional e internacional.

Ofrecemos estabilidad, desarrollo profesional y alta remuneración. Valoramos el trabajo de nuestras recepcionistas y nuestro fin es su crecimiento profesional.

Buscamos personas con experiencia en las recepciones con alto volumen de trabajo, organizadas, con tolerancia al estrés y gusto por su trabajo.

Tipo de industria de la oferta: Atención sanitaria y hospitalaria”

Ejemplo nº 2: Técnico de tesorería. Debe gestionar bien la sobrecarga de funciones.

Fuente: Infojobs⁵²

“Estudios mínimos: Licenciado – Administración y Dirección de Empresas

Experiencia mínima: Al menos 1 año

Imprescindible residente en: Provincia Puesto Vacante

Requisitos mínimos:

Experiencia previa en área de tesorería.

Imprescindible nivel alto de catalán, español y francés. Valorable conocimientos de otros idiomas.

Valorable conocimientos de AS-400 o aplicativos SAGE

Persona metódica, con capacidad de relación, tolerante al estrés y habituado a trabajar en múltiples tareas a la vez”

⁵¹ <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

⁵² <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

Ejemplo nº 3: Repartidor. Debe gestionar bien el estrés al trabajar con la presión del tiempo, además de conflicto en el rol, por tener trato directo con clientes. Fuente: Infojobs⁵³

“Empresa del sector alimentación, busca para campaña de Semana Santa y verano, un/a chofer/repartidor/a con experiencia en reparto de la zona del Vallés y Barcelonés.

Las funciones principales serán las de preparar los pedidos de los clientes en el obrador y posteriormente realizar el reparto según ruta asignada.

Se piensa en una persona con buena presencia, empática y agradable para realizar el reparto a casa del cliente (tiendas, supermercados, restaurantes...) y con experiencia mínima de 3 años como repartidor de furgoneta (3.500k).

Será imprescindible que el/la candidata/a tenga el carnet B de conducir en vigor y habilidad como conductor, con capacidad de trabajar bajo estrés así como disponibilidad de incorporación inmediata.

Trabajo temporal por campaña: 9,50€ brutos/hora

Tipo de industria de la oferta: Otras actividades

Categoría: Compras, logística y almacén – Distribución y logística”

Ejemplo nº 4: Cocinero. Debe gestionar mucha carga de trabajo, la presión del tiempo, y tratar con clientes y jefes. Fuente: Infojobs⁵⁴

“Se busca cociner@ responsable para pequeña cafetería-tienda de comidas para llevar.

Las tareas a desarrollar son:

- Atención a los clientes y servicio de mesas. En todo momento nuestra prioridad es atender y satisfacer las necesidades del cliente, si es posible anticiparse a sus demandas.

- Preparación de los pedidos (cafetería y alimentación).

- Elaboración de repostería internacional.

- Diseño y preparación de catering, mesas temáticas, comidas y bebidas para fiestas y eventos.

- Limpieza de utensilios e instalaciones.

IMPRESINDIBLE (abstenerse si no se cumplen todos los requisitos)

- Inglés fluido.

- Experiencia en cocina y repostería, así como en la atención de cara al público.

- Capacidad de gestionar el estrés y trabajar rápido, con concentración y agilidad en la cocina.

- (...).”

⁵³ <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

⁵⁴ <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

Ejemplo nº 5: Comercial por objetivos. Gestionar el trato con clientes, jefes y la falta de control sobre el salario. Fuente: Infojobs⁵⁵

“Distribuidor oficial de ----, referente en el mercado de las Telecomunicaciones en Valencia.

Precisa conformar un equipo comercial altamente cualificado, compuesto por Asesores/Consultores de telefonía para distribuir el producto de – a PYMES en Valencia y alrededores.

Las principales funciones serán:

Prospección de mercado y captación de clientes mediante asesoramiento tecnológico y centrado en procesos donde prime la calidad de venta y el servicio profesional al cliente.

Comercialización de soluciones de telefonía para Pymes.

Cumplimiento de los objetivos marcados.

Seguimiento y cierre de contratos de los diferentes productos y servicios que comercializa la empresa.

Requisitos imprescindibles:

Queremos personas con experiencia comercial contrastada de al menos 2 años, que sepan trabajar por objetivos, que sean dinámicos, cuenten con dotes comerciales, habilidades sociales y sobre todo sean serios y profesionales.

Competencias:

Dotes comerciales y orientación a la consecución de objetivos, capacidad de adaptación a cada cliente, proactividad, tolerancia a la frustración y gestión del estrés”

Ejemplo nº 6: Psicólogo clínico. Gestión del conflicto en el rol y falta de control. Fuente: Infojobs⁵⁶

“----- compañía líder en servicios sanitarios y Sociales, selecciona Psicólogo/a Clínico, para formar parte del equipo de atención psicosocial en el marco del programa de atención a personas con enfermedades avanzadas de la Fundación ----

FUNCIONES PRINCIPALES:

Evaluación e intervención directa en personas con enfermedades avanzadas o en situación paliativa, registro de datos clínico, tareas formativas.

Requisitos mínimos

Licenciatura en Psicología

Especialidad en Psicología Clínica o Psicólogo/a general sanitario/a

Experiencia mínima de 2 años en unidad de paliativos o con pacientes en situación de cronicidad.

Formación en duelo

Disponibilidad inmediata

Persona empática, con iniciativa, con capacidad de aprendizaje y flexible, proactiva, resolutive, rigurosa, con dotes comunicativas, sensibilidad social hacia la dependencia, ética profesional y tolerancia al estrés”

⁵⁵ <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

⁵⁶ <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml> consultada el 2 de abril de 2014.

ANEXO II – PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL POR EL INSHT

(Documento aparte)

**ANEXO III – CUESTIONARIO “INVESTIGACIÓN ACADÉMICA
EXAMINANDO EL ROL MODERADOR DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL”**

(Documento aparte)