

# CAPÍTULO 11

## **Estrés y bienestar en el trabajo**

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted podrá:

- 1** definir estrés y bienestar en el centro de trabajo;
- 2** describir algunos modelos estructurales clave del estrés laboral;
- 3** describir algunos modelos transaccionales clave del estrés laboral;
- 4** explicar los principios esenciales de la psicología positiva relacionados con el bienestar en el trabajo;
- 5** identificar las condiciones del centro de trabajo que influyen en el bienestar de los empleados;
- 6** identificar algunas de las diferencias individuales que influyen en el bienestar del empleado;
- 7** listar las posibles consecuencias del estrés laboral;
- 8** listar diversos beneficios individuales y organizacionales relacionados con el bienestar;
- 9** distinguir entre intervenciones primarias, secundarias y terciarias, diseñadas para mejorar el bienestar psicológico en el trabajo;
- 10** analizar el efecto de las diferentes estrategias de intervención sobre el bienestar psicológico en el trabajo;
- 11** describir los pasos clave implicados en mejorar el bienestar del empleado y la salud organizacional.

## Estudio de caso inicial **Los centros de trabajo causan depresión en 1 de cada 20 adultos**

Un estudio realizado con la participación de casi 1,000 personas de 32 años de edad en Nueva Zelanda —que incluyó a todos los nacidos en la ciudad de Dunedin durante 1972— reveló que ocupar un puesto de trabajo de alto estrés duplica el riesgo de desarrollar problemas psiquiátricos por primera vez.

El estudio reveló que entre personas sin ningún antecedente de sufrir depresión o ansiedad, el 14 por ciento de las mujeres y el 10 por ciento de los hombres desarrollaron uno o ambos desórdenes durante el año en que fueron monitoreados.

Cerca del 45 por ciento de estos casos se atribuyeron directamente al estrés en los centros de trabajo, afirmaron los investigadores en el King's College de Londres.

Los investigadores encontraron que el 15 por ciento de las personas con los trabajos de mayores niveles de estrés desarrollaron depresión o ansiedad, en comparación con el 10 por ciento de quienes ocupaban puestos con niveles medianos de estrés y el 8 por ciento de aquellos en ocupaciones de bajo estrés.

Los resultados, publicados en la revista *Psychological Medicine*, sugieren que el estrés en el centro de trabajo se encuentra entre las principales causas de enfermedad mental entre los adultos jóvenes empleados.

“Nuestro estudio muestra que el estrés laboral parece provocar formas diagnosticables de depresión y ansiedad en empleados jóvenes anteriormente sanos; de hecho, la incidencia es dos veces más alta que entre empleados cuyos trabajos son menos demandantes”, afirmó María Melchior, quien condujo el estudio.

“También podemos deducir claramente que el estrés laboral se asocia con los problemas de salud mental de relevancia clínica, los cuales tienen implicaciones financieras para la sociedad en general”.

En conjunto, se estima que los costos que las enfermedades mentales tienen para la sociedad ascienden a £12 mil millones por concepto de pérdidas de productividad y gastos de cuidado de la salud, lo que representa cerca del 1 por ciento del producto interno bruto, afirmó. Los resultados pueden ayudar a los empleadores a reducir esto en un futuro.

Los resultados son especialmente relevantes porque el estudio se diseñó cuidadosamente para controlar los antecedentes del estado mental de los participantes, los cuales podrían influir significativamente en su susceptibilidad a la ansiedad y la depresión.

Como se ha monitoreado durante años a todos los sujetos en el estudio de cohortes, sus rasgos de personalidad se evaluaron exhaustivamente cuando tenían 18 años. El equipo de investigación utilizó métodos estadísticos para tomar esto en cuenta, por lo que los individuos con perspectivas negativas no sesgaron los resultados.

En el estudio, un equipo encabezado por la doctora Melchior y Terrie Moffitt, profesora de Conducta Social y Desarrollo en el King's College, aplicaron a los 972 miembros de la cohorte de Dunedin cuestionarios detallados acerca del estrés que experimentaban en el trabajo. Todos los participantes también fueron evaluados en cuanto a trastornos depresivos mayores y trastornos generalizados de ansiedad.

Aquellos que reportaron altos niveles de estrés relacionado con el trabajo tendían a quejarse de que tenían que trabajar a un ritmo rápido para cumplir en plazos muy breves, con escaso control sobre sus horarios diarios o roles. También afirmaban que el fracaso tendía a ser altamente visible.

La profesora Moffitt afirma que los trabajos altamente estresantes no siempre eran aquellos con amplia responsabilidad administrativa, como a menudo se supone, y citó la profesión de chef como una de las más vulnerables. “Los chefs de grandes restaurantes se encuentran bajo una enorme presión de tiempo y bajo presión del fracaso público de ser expuestos si se equivocan”, afirmó.

Los sujetos tenían una gran variedad de trabajos, ya que en el estudio se incluyó a corredores de bolsa, cirujanos, pilotos de helicóptero, maestros de escuela primaria, electricistas, entrenadores de perros pastores, recolectores de basura, neurocirujanos, capitanes de cruceros, políticos, oficiales de policía, técnicos de laboratorio, empacadores de pescado, guardabosques, masajistas y periodistas.

Debido a la variedad de ocupaciones, no fue posible que los investigadores categorizaran cuáles trabajos tenían los mayores niveles de estrés. La investigación controló los efectos de trabajos de mayor estatus, ya que investigaciones previas habían demostrado que las posiciones de menor estatus son más vulnerables al estrés.

Los investigadores encontraron que los hombres son más vulnerables a la depresión como resultado del estrés relacionado con el trabajo, mientras que las mujeres son más vulnerables a la ansiedad.

La profesora Moffitt había publicado previamente una investigación sobre el mismo grupo cohorte vinculando un gen de señalización cerebral con la vulnerabilidad hacia la depresión, después de sucesos de vida estresantes. El equipo ahora está planeando estudiar si los genes influyen en la respuesta de las personas al estrés en el centro de trabajo.

El profesor Richie Poulton, de la Universidad de Otago en Nueva Zelanda, afirma que los resultados representan lecciones para los empleadores. “Como los adultos jóvenes tienen el riesgo más alto de desarrollar estas condiciones, es importante mitigar el estrés laboral en este grupo, así como dirigir los esfuerzos de prevención hacia ellos”, afirmó.

“Los estudios de intervención muestran que por lo menos hay dos enfoques productivos hacia la reducción del estrés laboral: es posible enseñar a las personas a manejar situaciones angustiantes a través de la orientación psicológica, o el sujeto puede cambiar de trabajo de forma que se reduzcan las demandas laborales”.

Fuente: *The Times*, 1 de agosto de 2007 (Henderson, N.). Copyright © *The Times*, 2007, [www.nisyndication.com](http://www.nisyndication.com)

## Introducción

La salud de las personas en el trabajo ha sido un tema importante para los psicólogos desde hace algún tiempo. Como revela el estudio de caso inicial, la evidencia que muestra que el trabajo puede tener efecto sobre la salud del empleado —tanto de forma positiva como negativa— sigue en aumento. Como resultado, durante los años recientes, la administración del bienestar del empleado se ha convertido en un tema prioritario para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, en el Reino Unido, el número de organizaciones con una estrategia explícita para el manejo del bienestar de su personal se incrementó del 26 al 42 por ciento en tan solo un año (CIPD, 2007b).

Hasta hace relativamente poco tiempo, el interés en el bienestar relacionado con el trabajo se centraba en los efectos negativos que tiene el trabajo sobre las personas. Se ha argumentado por algún tiempo que problemas como el estrés laboral pueden ser muy dañinos tanto para los individuos como para las organizaciones. El estudio de caso inicial identifica dos de las graves consecuencias para los individuos: *ansiedad y depresión*. Se cree que ciertas ocupaciones, como las de profesor, personal de ambulancia, policía y trabaja-

dor social, entre otras, tienen los mayores niveles de estrés (Johnson *et al.*, 2005). El estudio de caso muestra que las consecuencias del estrés relacionado con el trabajo no están limitadas a ciertos tipos de trabajos que tradicionalmente se han considerado como “estresantes”. Pero no solo la salud psicológica puede resultar dañada por el trabajo. El estudio Whitehall II, que se llevó a cabo en la Administración Pública del Reino Unido, es una serie de investigaciones longitudinales bien diseñadas que han explorado las relaciones entre las condiciones laborales y la enfermedad cardiaca coronaria (ECC) (véase Ferrie *et al.*, 2005; Griffin *et al.*, 2007). Una publicación reciente de esta investigación puso de relieve la relación entre las condiciones psicológicas laborales y la ECC en una cohorte de más de 10,000 empleados (Kuper y Marmot, 2008). Los resultados revelaron que los empleados que reportan tensión laboral (elevadas demandas laborales combinadas con falta de oportunidad para tomar decisiones) se encontraban en un riesgo altamente significativo de desarrollar ECC. Es difícil argumentar que estos resultados son triviales.

Como el lector podrá imaginar, estos problemas del bienestar individual tienen consecuencias para las organizaciones y para la economía en su conjunto. Los costos totales de la economía del Reino Unido relacionados con los problemas de salud mental se estiman en £77 mil millones (Dewe y Kompier, 2008). En el año 2000 (cuando la economía estaba relativamente sana), se estimó que el costo de la depresión, por sí sola, fue superior a £9 mil millones en Inglaterra. Algunos estudios indican que los problemas psicológicos, como la ansiedad y la depresión, son la causa más importante de ausentismo laboral (aunque los problemas musculoesqueléticos a menudo ocupan los primeros lugares en las listas). Otros datos estadísticos destacan la importancia de las enfermedades mentales y el estrés en el trabajo: juntos son los principales contribuyentes (40 por ciento) para los £5 mil millones que se destinan a gastos por incapacidad y para los más de 500,000 casos de ausentismo relacionados con el estrés laboral que cuestan a los empleadores del Reino Unido un total de £3,700 millones cada año (Dewe y Kompier, 2008). Además, habría que considerar los “costos humanos” del problema que se presentan a medida que la gente experimenta dificultades personales significativas en su vida.

Estas cantidades esbozan una imagen bastante negativa: a menos que el trabajo esté bien manejado, los empleados pueden llegar a enfermarse. Sin embargo, hay un creciente cuerpo de investigación que ha identificado los beneficios positivos del trabajo tanto para los individuos como para las organizaciones. El bienestar se enfoca en temas como salud psicológica positiva y la felicidad. Gran parte de este trabajo analiza el papel de la experiencia de las emociones positivas en el trabajo, en la construcción del bienestar y en el cambio de mentalidad de la gente en relación con la salud (por ejemplo, Fredrickson, 1998; Fredrickson y Joiner, 2002). Hay evidencia creciente de que los puestos de trabajo bien diseñados y administrados, dentro de organizaciones saludables, no solo reducen el riesgo de un escaso bienestar, sino que también tienen un efecto significativamente positivo en los empleados. Este es un aspecto importante: el bienestar en el trabajo no se trata únicamente de la ausencia de enfermedad; también se trata de resultados positivos de salud (satisfacción laboral, compromiso organizacional y compromiso de los empleados), analizados en el capítulo 6.

La mayor parte de este capítulo se ocupa de la investigación, la teoría y la práctica del principal tema acerca del bienestar psicológico en el trabajo: el estrés relacionado con la actividad laboral. Sin embargo, también discutiremos la naturaleza del bienestar, la salud y las emociones positivas en el trabajo. Para identificar las fuentes organizacionales del estrés, analizaremos una variedad de factores como demandas laborales, control en el trabajo, problemas relacionados con el trabajo, acoso laboral, relaciones laborales, desarrollo de carreras, clima y estructura organizacionales, y la interfaz trabajo-hogar (véase también Cooper *et al.*, 2001). Posteriormente en el capítulo se discutirán las diferentes formas de intervención para reducir el estrés y fomentar al bienestar en el centro de trabajo. Finalizaremos describiendo el concepto de organización saludable y los procesos que las organizaciones pueden usar para evaluar y administrar el bienestar de los empleados.

## Estrés relacionado con el trabajo

### ¿Qué es el estrés?

La palabra estrés se deriva del latín *stringere*, que significa apretar. Las primeras definiciones de estrés recurrieron a conceptos usados en física e ingeniería: hay fuerzas externas (cargas) que ejercen presión sobre un individuo, produciendo tensión. Por lo tanto, es posible medir el estrés como un estímulo externo al que un individuo está sometido, de la misma manera que es posible medir el estrés físico sobre una máquina (Hinckle, 1973).

Otros autores, como Cannon (1929), definieron el estrés en términos del estado fisiológico interno de los sujetos expuestos a situaciones amenazantes o que despiertan fuertes emociones (por ejemplo, el aumento en la secreción de adrenalina que puede observarse en la reacción bien conocida de “lucha o huida”). Hans Selye (1946) elaboró un modelo más complejo de la respuesta humana a los factores de estrés. El modelo se conoce como “síndrome de adaptación general” y consta de tres etapas:

- 1 *Reacción de alarma*, en la que una fase inicial de baja resistencia es seguida por una reacción contraria durante la cual los mecanismos de defensa de la persona se activan.
- 2 *Resistencia*, etapa de máxima adaptación; si se desarrolla con éxito, la persona regresa al equilibrio. Sin embargo, si el agente estresante continúa o el mecanismo de defensa no funciona, el individuo se dirigirá hacia la tercera etapa.
- 3 *Agotamiento*, etapa en la cual los mecanismos adaptativos colapsan.

Estos modelos de estrés reflejan algo de lo que los legos entienden por estrés. Rara vez se usan actualmente en la psicología del trabajo, aunque su influencia aún se deja sentir en la forma en que entendemos las causas y consecuencias del estrés laboral. El estrés ya no se define en términos de presiones ambientales sobre la persona, o por sus consecuencias sobre el bienestar fisiológico (es decir, el estrés no es realmente una enfermedad, aunque coloquialmente se utiliza el término con ese sentido). En vez de ello, las teorías contemporáneas del estrés relacionado con el trabajo lo describen como el conjunto de *procesos psicológicos que vinculan la exposición a problemas relacionados con el trabajo con el efecto negativo que provocan*.

La mayoría de las teorías modernas del estrés relacionado con el trabajo lo definen como el estado emocional negativo que puede resultar de la interacción entre una persona y su ambiente. Es algo *provocado o agravado* por el trabajo. Por lo tanto, el estrés no es una carga elevada de trabajo o una ausencia de trabajo; más bien, es un estado emocional negativo que puede surgir a partir de las presiones en el trabajo (por ejemplo, la elevada carga de trabajo es una causa potencial de estrés) y que contribuye a una serie de problemas de salud psicológica, física y organizacional (por ejemplo, ausentismo, que es una consecuencia potencial del estrés). Un factor de estrés es cualquier fuerza que empuja a un factor psicológico o físico más allá de su rango de estabilidad, produciendo una tensión dentro del individuo (Cooper *et al.*, 2001).

La definición del Health and Safety Executive del Reino Unido ([www.hse.gov.uk/stress](http://www.hse.gov.uk/stress)) acerca del estrés laboral logra captar la esencia de muchas de las diferentes definiciones científicas del concepto: *es el proceso que surge cuando las demandas laborales de varios tipos y combinaciones sobrepasan la capacidad y los medios de la persona para hacerles frente*.

Antes de que revisemos las diferentes teorías del estrés, es importante destacar que la percepción individual o *evaluación* es importante en la mayoría de las teorías del estrés. Dos personas que están expuestas a condiciones laborales similares, tal vez las perciban

de forma muy diferente. Por ejemplo, algunos estudiantes disfrutaban de las evaluaciones, pero otros (quizá la mayoría) encuentran los exámenes inmensamente estresantes. De acuerdo con la definición anterior, el estrés se presenta cuando un individuo *percibe o evalúa* que las diferentes demandas solicitadas exceden su propia perspectiva de la capacidad que tiene para enfrentarlas. Esto es importante porque tiene implicaciones significativas para la forma en que se evalúa y maneja el estrés en el trabajo.

### Punto de aprendizaje clave

Cuando las demandas percibidas exceden la capacidad de afrontamiento percibida del individuo, se dice que está experimentando un estado emocional negativo al que nos referimos como estrés.

## Modelos de estrés laboral

La mayoría de los estudiantes de psicología del trabajo encontrarán una colección bastante confusa de modelos y teorías relacionados con el estrés laboral. Muchos de esos modelos tienen bastante en común. Por ejemplo, la mayoría describe el estrés como resultado de una falta de ajuste entre la capacidad de la persona y las demandas de su ambiente laboral particular. Esto nos permite comprender mejor cómo es que un individuo parece florecer en un determinado escenario, mientras que otro sufre. La mayoría de las teorías contemporáneas ven al individuo como un participante activo en el proceso del estrés, en tanto que percibe su propia situación y las demandas que se le hacen. Algunos modelos también describen cómo los individuos eligen y evalúan sus respuestas para los problemas que enfrentan (es decir, como lidian con la presión). Algunas teorías incluyen una descripción del efecto de las diferencias individuales.

En esta sección se describirán los modelos más influyentes y se identificarán sus características clave. Para simplificar, los diferentes modelos pueden dividirse en dos categorías: *enfoques estructurales* y *enfoques transaccionales* (Cox y Griffiths, 1995).

### Enfoques estructurales

Los enfoques estructurales describen ciertos aspectos del trabajo (y sus interacciones), los cuales conducen a un estado emocional negativo de estrés y, a la vez, al escaso bienestar de los empleados. Las variadas condiciones laborales que están relacionadas con la salud del empleado se discutirán con más detalle más adelante en el capítulo. Sin embargo, ahora mencionaremos brevemente algunas, ya que muchos modelos se desarrollaron considerando que ciertos aspectos psicológicos del trabajo (en ocasiones denominados con el rimbombante nombre de *condiciones laborales psicosociales*) colocan al empleado en riesgo.

El modelo Demanda-Control (Karasek, 1979) se elaboró alrededor de dos características del ambiente laboral particularmente importantes (naturalmente, uno podría adivinar cuáles son). Las demandas, como se podría esperar, se relacionan con la cantidad de trabajo que una persona realiza, pero también incluye factores como presión de tiempo y cantidad de esfuerzo físico y mental implicado en el trabajo. La definición de Karasek de control incluye dos componentes: *discreción en las habilidades* (grado en que el trabajo permite al empleado usar sus habilidades y capacidades) y *amplitud de decisión* (nivel de

control que tiene el empleado sobre su situación laboral). Al combinar demandas y control, se describieron cuatro categorías del trabajo:

- 1 trabajo pasivo (bajas demandas - bajo control);
- 2 trabajo de alta tensión (altas demandas - bajo control);
- 3 trabajo de baja tensión (bajas demandas - alto control);
- 4 trabajo activo (altas demandas - alto control).

Karasek y Theorell (1990) reportaron que los empleados que desempeñan trabajos de alta tensión se encontraban en un riesgo cada vez mayor de desarrollar varios problemas de salud (incluyendo una serie de graves problemas de salud física y psicológica). Una característica particularmente interesante de este modelo es el papel positivo que el control tiene sobre el bienestar del empleado. Se encontró que quienes tienen roles de trabajo activos son los más sanos. Fox y sus colaboradores (1993) argumentan que el control es muy importante por dos razones. La primera es que el control ofrece a los empleados *oportunidades para enfrentar mejor* las demandas de trabajo. Segundo, porque cumple *una necesidad humana básica* de ejercer control. Más adelante en este capítulo discutiremos algunos ejemplos de intervenciones que muestran los poderosos efectos que puede tener el aumento de control laboral. De acuerdo con este modelo, un trabajo con altas demandas podría ser saludable por los efectos positivos del control. Un ejemplo de esto sería alguien con una gran carga de trabajo, que tiene la libertad de priorizar las tareas, de manera que pueda realizarlas de la manera más eficiente.

### Ejercicio 11.1

### ¿Qué tan estresantes son estos trabajos?

A continuación se presenta una lista de varios trabajos. Karasek y Theorell (1990) describen cómo se pueden clasificar varios trabajos de acuerdo con sus niveles de demandas y posibilidades de control. ¿En cuál de las cuatro categorías de trabajo se clasifica mejor cada rol laboral?

Agente en un centro de atención telefónica; atleta de alto rendimiento de un equipo deportivo; médico calificado; guardia de seguridad de un centro comercial; salvavidas en una piscina; ejecutivo en jefe de una compañía; cajero de un supermercado; trabajador en una línea de ensamblaje; vendedor de autos usados.

#### Ejercicios sugeridos

¿Cree usted que algunos de estos empleos son inherentemente estresantes?

En su trabajo actual, o en sus estudios, ¿qué tanto le ayuda el hecho de tener control cuando enfrenta altas demandas?

El modelo fue ampliado por Johnson y Hall (1988) para incluir al apoyo social (el modelo Demanda-Control-Apoyo, el MDCA). El apoyo social se refiere al conjunto de las interacciones con los supervisores y compañeros de trabajo que implican ayuda (Daniels *et al.*, 2009). En este modelo, se piensa que los altos niveles de apoyo social actúan como un *amortiguador* contra los efectos negativos de las demandas laborales (esto es similar a los efectos del control). Ello significa que a niveles similares de demandas, los trabajos con niveles más altos de apoyo social tenderán a ser más sanos (es decir, las demandas,

el control y el apoyo, pueden interactuar para predecir bienestar). La premisa básica es que, al igual que el control, el apoyo social o la ayuda práctica reducen el efecto de las altas demandas laborales sobre los empleados (O'Driscoll y Brough, 2010). Esta es la *hipótesis de la tensión* (Daniels *et al.*, 2009). Cuando el alto control y el apoyo social se acompañan con demandas laborales altas, también ayudan a los empleados a aprender nuevas habilidades para adaptarse a las demandas que enfrentan, y conducen a una mejoría en la motivación y satisfacción. Esta es la *hipótesis del aprendizaje* (De Witte *et al.*, 2007).

Reseñas de estos modelos que analizan los resultados de un gran número de estudios (por ejemplo, De Lange *et al.*, 2003) tienden a mostrar que altos niveles de control y apoyo a menudo ejercen efectos positivos (aunque se ha encontrado que no todas las personas prefieren niveles de control muy altos), y que las demandas altas ejercen efectos negativos en el bienestar del empleado. La evidencia de los efectos de *amortiguación* del apoyo social y el control en situaciones de alta demanda es menos consistente y clara. El proceso de estrés no parece ser tan sencillo y predecible como propone el modelo.

Como el lector se habrá dado cuenta, estos modelos se enfocan en un limitado número de condiciones laborales (aunque importantes); sin embargo, como veremos después, hay muchas otras fuentes de estrés. Asimismo, se piensa que en estos modelos algunas combinaciones de condiciones laborales son “poco sanas” de manera consistente. Otros modelos han estudiado un rango más amplio de fuentes de estrés y también conceden mayor importancia a las evaluaciones de los empleados acerca del “ajuste” entre las propias destrezas, habilidades y preferencias, y las demandas laborales.

### Punto de aprendizaje clave

Las demandas, el control y el apoyo en el trabajo son especialmente importantes en los modelos estructurales de estrés laboral.

El modelo Michigan (Caplan *et al.*, 1975) y el modelo de Ajuste entre Persona y Ambiente (French *et al.*, 1982) proponen que las destrezas, las habilidades, el conocimiento y las actitudes de cada empleado necesitan coincidir bien con las demandas de su trabajo. Es probable que se produzca estrés si no hay coincidencia entre la persona y el trabajo, y cuanto mayor sea esta disparidad, más estrés se experimentará. Las *percepciones subjetivas* de los factores de estrés laborales son especialmente importantes en estos modelos, y el modelo Michigan describió un amplio rango de características laborales importantes, que incluyen demandas, control y apoyo, pero también muchos otros factores como inseguridad laboral, falta de participación y asuntos relacionados con los roles (leerá más acerca de esto posteriormente en este capítulo). El concepto esencial de la falta de coincidencia ha sido especialmente influyente en la investigación sobre el estrés, en parte porque nos permite considerar el papel de las destrezas, las habilidades, la personalidad y otras diferencias individuales en el proceso del estrés. Por ejemplo, para el autor de este capítulo sería muy estresante tener que reparar un auto descompuesto a la orilla de la carretera, pero esta es una tarea que un mecánico experto con un enfoque de vida tranquilo consideraría algo muy sencillo. Sin embargo, se ha argumentado que debido a que son tantos los factores que pueden influir en el “ajuste” entre la persona y el ambiente, es difícil realizar pronósticos específicos a partir de estos modelos complejos que puedan someterse a prueba usando métodos científicos tradicionales (Mark y Smith, 2008). Como el modelo MDCA tiene predicciones más “fáciles de probar”, es entendible que siga dominando la literatura científica. Más aun, al usar el MDCA, la mayoría de los investigadores recurren a cuestionarios para analizar las condiciones laborales que permitan a los empleados ex-

presar sus percepciones: esto es un poco como pedirles que comenten acerca de su propia situación en términos de ajuste entre persona y ambiente.

Las pruebas de los modelos estructurales del estrés laboral indican que las condiciones laborales pueden tener efectos tanto negativos como positivos en los empleados. Esta idea fue ampliada en el modelo vitamínico de Warr (véase Warr, 2009). En este modelo, las condiciones laborales, al igual que las vitaminas, pueden tener un efecto positivo sobre la salud; sin embargo, las “megadosis” son un despilfarro y, en algunos casos, llegan a ser perjudiciales. Esto significa que algunas condiciones laborales ayudarán a aumentar la salud hasta un cierto *nivel de umbral*, en el que no tendrán más efectos positivos, sino que, por el contrario, se volverán perjudiciales. Incluyen factores como los niveles salariales. Otros factores se vuelven dañinos si son *excesivos o están ausentes*. Incluyen factores como demandas, control y apoyo social. Si se tiene demasiado control en el trabajo, esto tal vez no sea útil para los empleados, especialmente en el caso de aquellos que no tienen el conocimiento, la confianza o la destreza suficientes para ejercitar el control de forma productiva. De la misma forma, sentirse abrumado por el apoyo de los colegas podría no ser algo positivo. Al revisar la evidencia para el modelo, Mark y Smith (2008) argumentan que se requiere de más investigación para probar sus pronósticos. El capítulo 7 de este texto describe otro modelo a considerar: el modelo de Características del Puesto (Hackman y Oldham, 1980). Este describe los aspectos del diseño de puestos que pueden contribuir al bienestar del empleado. Aunque no es propiamente una “teoría del estrés”, los vínculos entre las características del puesto y las mediciones del bienestar pueden ser bastante fuertes.

### Punto de aprendizaje clave

La cantidad de “ajuste” entre los empleados y su ambiente laboral desempeña un papel importante para determinar qué tan estresante será para el empleado su trabajo.

### Enfoques transaccionales

Los modelos estructurales para el estrés laboral hicieron mucho para mejorar nuestra comprensión acerca de cómo las condiciones laborales se relacionan con la salud del empleado. Sin embargo, parece lógico suponer que el proceso del estrés no termina cuando hay una disparidad entre la persona y el ambiente. Al avanzar en la lectura de este libro, debería ser claro que las personas reaccionan al ambiente laboral y *realizan transacciones* con este (es decir, actúan para modificar su situación). La naturaleza dinámica del proceso del estrés (véase la figura 11.1) fue destacada por Cummings y Cooper (1979), quienes argumentan que:

- Los individuos, la mayoría de las veces, tratan de mantener en un “estado estable” sus pensamientos, emociones y relaciones con el mundo.
- Cada elemento en el estado emocional y físico del individuo tiene una “gama de estabilidad” en la cual este se siente cómodo. Por otro lado, cuando las fuerzas perturban uno de estos elementos más allá del rango de estabilidad, la persona debe actuar para restaurar la sensación de comodidad.
- El comportamiento de una persona dirigido al mantenimiento de un estado estable conforma el “proceso de ajuste” o las estrategias de afrontamiento. Bunce y West (1996) demostraron que estas estrategias de afrontamiento pueden incluir acciones del individuo que alteran las demandas de su trabajo.

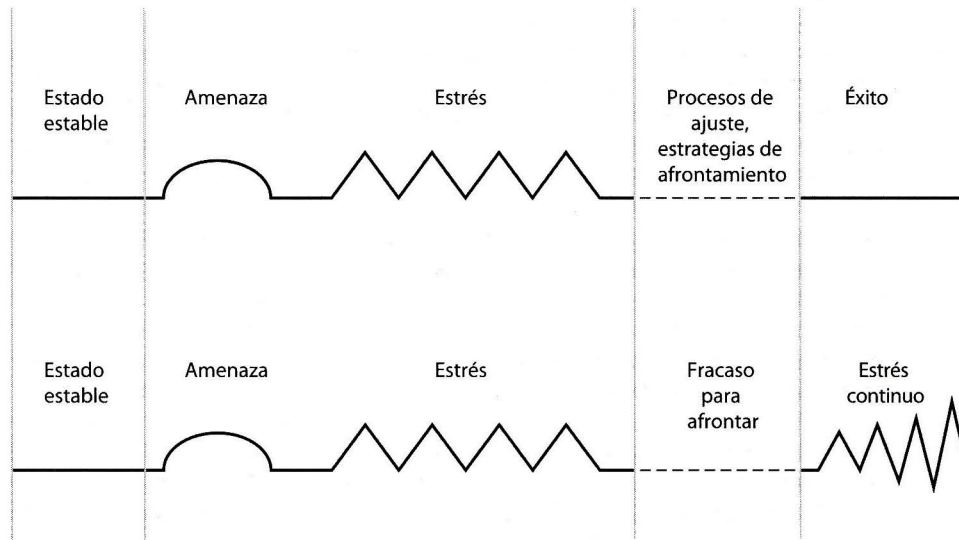


Figura 11.1

**Marco teórico de Cooper-Cummings**

**Fuente:** Cummings, T. y Cooper, C.L. (1979). "A cybernetic framework for the study of occupational stress", *Human Relations*, 32, pp. 395-419. Reimpreso con permiso.

Los modelos transaccionales del estrés (teorías cognitivas del estrés y afrontamiento) se enfocan más en describir los *mecanismos psicológicos del proceso del estrés* (como la evaluación cognitiva del empleado acerca de sus condiciones de trabajo, sus respuestas emocionales al trabajo y los mecanismos de toma de decisiones relacionadas con el afrontamiento y el comportamiento). Son modelos dinámicos y complejos que integran factores como diferencias individuales y estilos de afrontamiento.

Lazarus y Folkman (1984) propusieron que un individuo evalúa el grado en que una situación o un suceso representan una amenaza para él: esta es una *evaluación primaria*. El resultado de la evaluación podría indicar que algo fue un problema (evaluación de *daño-pérdida*), que algo puede convertirse en un problema (evaluación de *amenaza*), o que la situación representa cierto potencial para ganar (evaluación de *desafío*). Posteriormente, se realiza una *evaluación secundaria* cuando el individuo evalúa si puede afrontar la situación. Si la persona piensa que es capaz de afrontar la situación, es menos probable que la evalúe como una amenaza, y más probable que la evalúe como un desafío. En conjunto, las evaluaciones primaria y secundaria conforman la base para lo que la persona elige hacer en respuesta a la situación (es decir, sus *transacciones* con el ambiente laboral). Las evaluaciones también están vinculadas con la respuesta emocional de las personas y, a la vez, con las respuestas fisiológicas (como los cambios en la presión sanguínea). Si las evaluaciones de amenazas ocurren a menudo, es probable que haya resultados negativos para los empleados (como ansiedad). En contraste, evaluaciones desafiantes tienden a generar emociones positivas y suelen ser muy motivadoras. Como podrá ver, los significados que las personas adjudican a los eventos son extremadamente importantes en este modelo, y los diferentes individuos atribuyen diferentes significados a acontecimientos similares. La forma en que los sujetos dan sentido a lo que sucede a su alrededor puede verse influida por una variedad de diferencias individuales (por ejemplo, la personalidad): estos factores se discutirán más adelante en este capítulo.

El modelo transaccional de Cox y MacKay sobre el estrés laboral (para resúmenes, véase Cox, 1993, y Mark y Smith, 2008) añade otra dimensión a las ideas básicas de Lazarus y Folkman. El modelo tiene cinco etapas:

- 1 El ambiente laboral coloca algunas demandas sobre el individuo.
- 2 El individuo evalúa/aprecia estas demandas en relación con sus capacidades de afrontamiento.
- 3 Si existe una disparidad o desbalance en el punto 2, entonces el individuo experimentará emociones negativas (como estar ansioso) y cambios físicos (como aumento en la presión arterial). Esto provoca una respuesta de afrontamiento.
- 4 La respuesta de afrontamiento tiene resultados (por ejemplo, el individuo puede sentirse menos o incluso más ansioso).
- 5 El individuo aprecia la eficacia de la acción tomada. Si siente que la acción fue eficaz, entonces de inmediato se sentirá menos ansioso y percibirá las situaciones similares como menos estresantes en el futuro. Sus acciones tal vez eliminaron la fuente del estrés. El individuo también obtiene información acerca de la eficacia de su afrontamiento. En este modelo, los resultados de las respuestas del individuo retroalimentan a todas las etapas anteriores del proceso (es decir, moldean los factores de estrés a los que el individuo estará expuesto en el futuro, brindan información acerca de cómo se evaluarán estos factores de estrés y cómo se responderá a ellos).

En este modelo, el proceso de evaluación es como un ciclo de solución de problemas, y los *circuitos de retroalimentación* son especialmente importantes para determinar cómo responden las personas a las condiciones laborales a lo largo de un cierto periodo. Es importante observar que este modelo no sugiere que el tipo de problema que un individuo encontró siempre se resolverá con las mismas estrategias de afrontamiento. Algunas respuestas de afrontamiento que no son adaptativas (por ejemplo, el incremento en el consumo de alcohol) pueden ser consecuencia del estrés laboral. Algunas acciones ayudan a los empleados a reducir su exposición a factores de estrés (por ejemplo, avanzar en el trabajo). Cox y Mackay (1981) argumentan que las elecciones de respuesta de afrontamiento que hacen los individuos no siempre son racionales, y pueden verse afectadas por una diversidad de sesgos y variables de diferencias individuales (véase más adelante en este capítulo). Algunas personas pueden sentirse muy capaces y les gusta simplemente seguir adelante con las actividades, mientras que otras pueden ser menos seguras y se concentran en el manejo de sus emociones. Además, la retroalimentación no siempre es precisa o está disponible. Por ejemplo, los jefes o los clientes no siempre informan al empleado cuando este se ha desempeñado bien o mal. Aun si la retroalimentación está disponible, las personas no siempre la interpretan de forma correcta.

### Punto de aprendizaje clave

Los modelos transaccionales del estrés son más complejos que los modelos estructurales. Estos modelos tienen mucho que decir acerca del papel de la percepción, las diferencias individuales y el afrontamiento en la experiencia del estrés. Algo importante es que también describen cómo los individuos reciben retroalimentación del ambiente.

De acuerdo con Cox (1993), la importancia de las evaluaciones individuales radica en que hay una gran variedad de condiciones laborales que son potencialmente estresantes, y que muchas variables de diferencias individuales pueden tomar parte en el proceso del estrés. Como veremos más adelante en este capítulo, esto parece ser así.

Siegrist (1996) presentó un modelo transaccional que destaca la importancia del equilibrio entre dos factores: *esfuerzos y recompensas* percibidos. De acuerdo con este modelo de *Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (DER)*, las emociones negativas se experimentan cuando un empleado percibe que sus esfuerzos no son correspondidos (en términos de dinero, estima y reconocimiento). En otras palabras, el estrés surge cuando los esfuerzos no son recompensados adecuadamente, y esto provoca una percepción de injusticia. Siegrist propone que una forma en que el empleado podría responder al desequilibrio es *comprometiéndose demasiado* con el afán de obtener recompensa y reconocimiento: la persona entonces entra en un ciclo que implica trabajar cada vez más arduamente, para luego experimentar más estrés. Como este modelo se enfoca en las recompensas, señala aspectos del trabajo tales como el desarrollo de carrera, la seguridad laboral y las perspectivas de promoción, como fuentes poderosas de estrés. También coloca una diferencia individual, la *autoestima*, en el corazón del proceso de estrés. Aunque es un modelo relativamente reciente, ya existe una gran cantidad de evidencia que apoya sus principales predicciones (Tsutsumi y Kawakami, 2004).

Todos los modelos de estrés tienen algo que ofrecer, y los investigadores y profesionales siguen extrayendo modelos a partir de una gama de teorías estructurales y transaccionales. Los modelos estructurales ofrecen predicciones relativamente sencillas y mecánicas acerca del efecto del trabajo en el bienestar del empleado. La naturaleza sencilla y generalizable de las predicciones específicas de estos modelos no siempre se confirma con los resultados de las investigaciones. Sin embargo, estos modelos han hecho una gran labor para promover nuestra comprensión acerca de cuáles son las principales fuentes de estrés en el trabajo y los mecanismos psicológicos a través de los que ejercen sus efectos. Las teorías transaccionales nos ofrecen una descripción más completa del proceso del estrés, pero como estos modelos son más complejos, son más difíciles de someterse a prueba y validarse. Estos modelos nos ayudan a ver que el campo de investigación no debería incluir solamente las percepciones del empleado acerca de las condiciones laborales, sino también las diferencias individuales en la forma en que los empleados responden a las presiones en el trabajo y en cómo las afrontan. Algunos modelos más nuevos intentan combinar ambos enfoques. Por ejemplo, el modelo de Demanda inducida-Compensación de Tensión (DICT, véase De Jonge y Dormann, 2006; Van Veldhoven *et al.*, 2005) sugiere que el estrés ocurrirá si: *i.* las demandas emocionales en el trabajo no coinciden con los recursos emocionales disponibles, o *ii.* las demandas cognitivas no coinciden con los recursos cognitivos disponibles, o *iii.* las demandas físicas en el trabajo no coinciden con los recursos físicos disponibles. Este modelo contiene el elemento recíproco del DER, con algunos principios centrales del MDCA. Como se verá más adelante en este capítulo, todos los modelos descritos han influido en cómo se identifica y maneja el estrés.

### Punto de aprendizaje clave

La mayoría de los modelos del estrés han contribuido en algo a nuestra actual comprensión del tema. Los modelos más complejos son más difíciles de someterse a prueba. Los modelos más sencillos parecen subestimar la complejidad del proceso del estrés.

## Consecuencias y costos del estrés laboral

Para la persona cuya salud o felicidad ha sido devastada por los efectos del estrés, los costos implicados están más que claros. Ya sea que se manifiesten como quejas menores o malestares, enfermedades graves como una enfermedad del corazón, o problemas sociales como alcoholismo y consumo de drogas, los problemas relacionados con el estrés pueden tener un precio muy alto. Desde hace mucho se ha reconocido que la familia

sufre indirectamente los problemas de estrés de uno de sus miembros (por ejemplo, a través de matrimonios infelices o divorcios). Pero, ¿cuál es el precio que pagan las organizaciones y las naciones cuando hay un ajuste deficiente entre las personas y su ambiente? Como demuestran los estudios sobre enfermedades y muertes relacionadas con el estrés, este último cobra un precio devastador en la productividad y en nuestra salud combinadas (Weinberg y Cooper, 2007; Palmer y Cooper, 2007).

A medida que el estrés comienza a cobrar su tarifa en el cuerpo y la mente, podrían suceder una variedad de resultados. Muchas de las ramificaciones físicas y conductuales del estrés que se listan en la tabla 11.1 tienden a ser evidentes *antes* del inicio de la

**Tabla 11.1** Síntomas físicos y conductuales del estrés

Síntomas físicos del estrés	Síntomas conductuales del estrés	Enfermedades provocadas por el estrés
Falta de apetito	Irritabilidad constante con la gente	Hipertensión: presión arterial alta
Sensación de hambre cuando se está bajo presión	Sentirse incapaz de afrontar la situación	Trombosis coronaria: ataque cardíaco
Indigestión o agruras frecuentes	Falta de interés en la vida	Migraña
Estreñimiento o diarrea	Temor constante o recurrente de enfermarse	Fiebre del heno y alergias
Insomnio	Sensación de ser un fracaso	Asma
Fatiga constante	Sensación de ser malo o sentimiento de odio hacia uno mismo	Prurito: comezón intensa
Tendencia a sudar sin razón alguna	Dificultad para tomar decisiones	Úlceras pépticas
Tics nerviosos	Sensación de fealdad	Estreñimiento
Morderse las uñas	Pérdida de interés en otras personas	Colitis
Dolores de cabeza	Conciencia de la ira reprimida	Artritis reumatoide
Calambres y espasmos musculares	Incapacidad para mostrar los verdaderos sentimientos	Trastornos menstruales
Náuseas	Sensación de ser el blanco de la animosidad de otras personas	Dispepsia nerviosa: flatulencia e indigestión
Dificultad para respirar	Pérdida del sentido del humor	Hipertiroidismo: glándula tiroideas hiperactiva
Desmayos	Sensación de descuido	Diabetes mellitus
Llanto frecuente o deseos de llorar	Terror al futuro	Afecciones de la piel
Impotencia o frigidez	Sensación de haber fallado como persona o como padre de familia	Tuberculosis
Incapacidad para sentarse mostrándose tranquilo	Sensación de no tener a nadie en quién confiar	Depresión
Alta presión arterial	Dificultad para concentrarse	
	Inhabilidad para terminar una tarea antes de iniciar la siguiente	
	Temor intenso a espacios abiertos o cerrados, o de estar solo	

enfermedad en la que la experiencia de estrés puede desempeñar un papel. Como se observa, algunas enfermedades son provocadas o agravadas por el estrés.

Entender los diferentes resultados del estrés suele ser una tarea desafiante. Al observar la tabla 11.1, es demasiado fácil categorizar al estrés como una enfermedad y hacer algunas predicciones bastante alarmantes sobre sus efectos. Muchos argumentan que describir al estrés como una condición médica es una tarea inútil e imprecisa, y la mayoría de los investigadores más influyentes sobre el tema están de acuerdo en este aspecto (a pesar de que los medios de comunicación informan lo contrario). Como ya vimos, las teorías establecidas del estrés no lo conceptualizan como una enfermedad. El estrés puede desempeñar un papel en el desarrollo de una variedad de problemas individuales y organizacionales importantes, a través del efecto de las emociones en el cuerpo. Al revisar la investigación sobre el estrés, Zapf y sus colaboradores (1996) argumentaron que las condiciones laborales tienen un efecto relativamente modesto (aunque relevante) en el bienestar, porque son solo uno de los muchos factores que influyen en la salud individual. Tal vez usted ya haya pensado que otros factores muy influyentes incluyen el nivel socioeconómico, el tabaquismo, el consumo de alcohol, la genética, etcétera. Por lo tanto, la relación entre la experiencia del estrés y los diversos resultados (como enfermedad, ausentismo, desempeño y rotación de personal) no es sencilla. En el capítulo 5 se discute la complejidad de la evaluación del desempeño individual en términos de los resultados organizacionales. Problemas similares se aplican a la medición de los resultados organizacionales del estrés laboral. Por ejemplo, el ausentismo es resultado de un proceso complejo y multifacético, donde el estrés es solo un factor potencialmente importante. Dicho esto, hay vínculos significativos entre las condiciones laborales estresantes y una gran variedad de mediciones del bienestar relacionado con el trabajo.

Las medidas que se emplean con mayor frecuencia para examinar la salud y el bienestar en el trabajo se agrupan en cuatro categorías:

- 1 medidas organizacionales;
- 2 medidas de salud psicológica y física;
- 3 medidas fisiológicas;
- 4 medidas de comportamientos relacionados con la salud.

### Punto de aprendizaje clave

La desagradable emoción llamada estrés tiene consecuencias. Produce efectos en la forma como la gente piensa y se comporta. A la vez, esto provoca efectos en el bienestar individual y la salud de las organizaciones.

También habrá observado que la mayoría de estas medidas están diseñadas para detectar problemas y no para medir los aspectos positivos del bienestar: este tema se examinará más adelante en este capítulo. Es importante señalar que no todas las medidas de los resultados del estrés se correlacionan entre sí. Por ejemplo, en el sector del cuidado de la salud a menudo se encuentran altos niveles de satisfacción laboral y bajos niveles de ausentismo en grupos de empleados que reportan un deficiente bienestar físico (Cox *et al.*, 2002). Esto indica que los empleados pueden encontrar su trabajo satisfactorio y se muestran renuentes a tomarse un tiempo libre, pero sienten que el trabajo es agotador. Algo que contraviene la intuición es que los altos niveles de ausentismo pueden asociarse con buena salud psicológica, ya que alejarse del trabajo permite al empleado escapar de pro-

blemas que tienen un efecto adverso en su bienestar psicológico. Estos matices de situación específica indican la necesidad de llevar a cabo una evaluación del riesgo y un análisis de problemas en una organización, para comprender la naturaleza de cualquier problema y su relación con el bienestar del empleado. Este enfoque de solución de problemas se discute al final de este capítulo.

## Medidas organizacionales

Las medidas organizacionales incluyen niveles de ausentismo, varias medidas de desempeño laboral, accidentes o incidentes y rotación del personal. El ausentismo es uno de los costos evidentes del estrés para los empleadores. Otras causas del ausentismo, como las responsabilidades en el hogar y la familia, problemas personales, bajo estado de ánimo en el centro de trabajo, el efecto de largas jornadas laborales, falta de compromiso y problemas de consumo de drogas y alcohol (todos estos pueden clasificarse como fuentes y, a la vez, como resultados del estrés), también podrían estar relacionadas con el estrés. Esta es una conclusión a la que llegó la UK Health and Safety Executive en 2007, que estimó que los autorreportes de estrés relacionado con el trabajo, la depresión o la ansiedad dan cuenta de 10.5 millones de jornadas laborales perdidas en Gran Bretaña. Quizás un problema aún más serio es el del llamado "presentismo" (Hoel *et al.*, 2003), un término utilizado para referirse a la situación en que las personas están presentes en el trabajo, pero son menos productivas, ya sea por su escaso compromiso, poca motivación o satisfacción, o debido a problemas de salud física o psicológica (Brun y Lamarche, 2006).

La rotación de personal se ha relacionado con las condiciones laborales en muchos estudios (para una excelente revisión sobre estas investigaciones véase Bond *et al.*, 2006). Altas tasas de rotación de personal pueden resultar bastante onerosas para una compañía, ya que incrementan los costos de capacitación, reducen la eficiencia general y trastornan a otros empleados. Aunque es difícil estimar los costos reales de la rotación de personal, se cree que el costo de la pérdida de un miembro de la fuerza laboral es igual a cerca de cinco veces el salario mensual del empleado (Quick y Quick, 1984). En el capítulo 6 se analiza con detalle el tema de la rotación de personal.

Taris (2006) y Taris y Schreurs (2009) sometieron a prueba la *hipótesis del empleado feliz = empleado productivo* en muchas organizaciones. Estos estudios son un tanto diferentes de las pruebas de estas hipótesis citadas en el capítulo 6, porque se incluyeron mediciones del bienestar del empleado. Dichos estudios revelan correlaciones significativas, pero *modestas*, entre el agotamiento del empleado relacionado con el trabajo y su desempeño. Como se discutió en el capítulo 6, la existencia de una fuerte relación entre la *satisfacción laboral* y el *desempeño* está muy lejos de ser cierta. El desempeño cognitivo se ha considerado en pocos estudios del estrés laboral (Parkes y Sparkes, 1998). A menudo el desempeño cognitivo se clasifica como una medida objetiva, porque el buen desempeño es difícil de fingir. Diversos experimentos y estudios indican que, dentro de ciertos límites, el desempeño individual en realidad mejora con el aumento de los niveles de estrés. Después de un cierto punto, sin embargo, es claro que el estrés provoca una reducción en el desempeño. La ley Yerkes-Dodson, como se muestra en la figura 11.2, refleja este fenómeno en términos médicos. Como Melhuish (1978) sugirió:

La porción de la gráfica entre los puntos B y C representa las presiones que el individuo puede tolerar: dentro de estos límites, su salud y calidad de vida mejoran con el aumento de presión (desafío). Sin embargo, en el punto C, el aumento de la presión pierde su efecto benéfico y se convierte en perjudicial. La presión se convierte en estrés y, en la porción C-D, la salud y la calidad de vida disminuyen. El punto C es el umbral (como lo es B, ya que el aburrimiento también es una potente fuente de estrés y la porción B-A también representa un aumento en el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés).

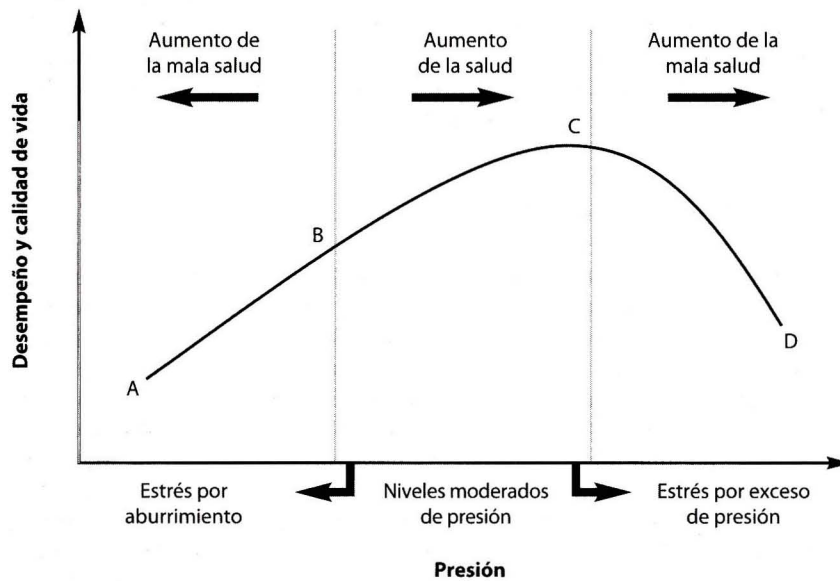


Figura 11.2

**Extensión médica de la ley Yerkes-Dodson**

**Fuente:** Tomado de *Executive Health*, del doctor Andrew Melhuish, publicado por Random House Business Books. Usado con permiso de Random House Group Limited.

Posiblemente la relación entre el estrés y el desempeño no sea tan sencilla como esto. Durante un breve periodo de tiempo, las condiciones laborales difíciles pueden llevar a un incremento en el desempeño (por ejemplo, cuando los empleados perciben que su puesto está bajo amenaza si no rinden). Sin embargo, al resumir la evidencia, O'Driscoll y Brough (2010) argumentan que la relación entre estrés y desempeño tiende a ser más lineal que lo que sugiere la ley Yerkes-Dodson (es decir, a medida que el trabajo se vuelve más estresante, hay un mayor efecto en el bienestar del empleado, y la productividad a largo plazo y el desempeño tienden a disminuir).

Los empleados también pagan directamente por las enfermedades relacionadas con el estrés a través de las demandas de compensación (Earnshaw y Cooper, 2001). Se considera que muchos empleadores son responsables por el estrés de los empleados, pues se cree que hacen poco por reducir los aspectos estresantes de muchos trabajos. Esto podría ayudar a explicar el crecimiento de programas corporativos de salud y manejo del estrés en Estados Unidos y en todo el mundo. Aquellos empleadores que dan muestras de hacer algo para reducir el estrés en el centro del trabajo podrán defenderse mejor en las cortes.

De acuerdo con el informe gubernamental de Estados Unidos (NIOSH, 1993), un tipo específico de reclamo de compensación, llamado "estrés mental gradual", se refiere a la "acumulación de problemas emocionales derivados principalmente de la exposición a condiciones psicológicas adversas en el trabajo[...] Esto no incluye problemas emocionales relacionados con eventos laborales traumáticos específicos, o con enfermedades o lesiones físicas relacionadas con el trabajo, como ser testigo de un grave accidente". De acuerdo con el informe, cerca del 11 por ciento de todas las demandas por enfermedad ocupacional implican al estrés mental gradual. En el Reino Unido, luego de la sentencia del Tribunal Superior en el caso de *John Walker versus Consejo del Condado de Northumberland* en 1994, se han incrementado las demandas por estrés. Hay literalmente cientos de casos en las cortes del Reino Unido y aquellos que se resolvieron a partir del año 2000 promediaron más de £250,000 cada uno (para detalles al respecto, véase Earnshaw y Cooper, 2001).

## Punto de aprendizaje clave

El estrés tiene un costo significativo en las economías industrializadas (algunas estimaciones calculan el costo en el 10 por ciento del producto interno bruto), debido a ausentismo por enfermedad, mala salud, rotación de personal, disminución de desempeño/presentismo y litigios. Sin embargo, los vínculos entre el bienestar individual y la salud organizacional no siempre son claros.

A menudo se piensa que las mediciones organizacionales son buenas medidas de las consecuencias del estrés laboral porque los datos son “objetivos” y valiosos para la organización. Como hemos visto, si las tasas de ausentismo y rotación de personal se reducen, es posible calcular el ahorro en los costos. Sin embargo, las tasas de ausentismo no siempre se registran con precisión. La suposición de que los niveles de estrés se asocian *siempre* con ausentismo en cada situación no encuentra apoyo en la evidencia de investigación (Darr y Johns, 2008). También es bastante evidente que la conducta de ausentismo del empleado se ve influida por un amplio rango de factores (incluyendo enfermedades estacionales y políticas organizacionales relacionadas con el ausentismo). Además, el capítulo 6 muestra que la rotación de personal es un problema bastante complejo, que no siempre se relaciona con el nivel de satisfacción de un individuo con su puesto actual. Los problemas con las medidas de confiabilidad, validez y sensibilidad del desempeño del empleado están bien documentados (véase el capítulo 5). Poniendo todo esto a un lado, los resultados organizacionales son indicadores importantes de los costos del estrés y del valor de las intervenciones; sin embargo, es necesario analizar la calidad de estos datos cuando se utilicen como indicadores del efecto del estrés.

Los datos psicológicos también se han clasificado como mediciones organizacionales: en ocasiones se hace referencia a estas mediciones como la interfaz individuo-organización. Esto incluye las mediciones de autorreportes del afecto o el ánimo relacionado con el trabajo (como satisfacción laboral y motivación), actitudes (como compromiso organizacional e intención de abandonar la empresa) y cogniciones (como autoeficacia). Algunas de estas son mediciones de bienestar (como el compromiso) y se discutieron con mayor detalle en el capítulo 6 (y se analizarán más adelante en este capítulo cuando examinemos el bienestar en el trabajo).

Es interesante observar algunas tendencias importantes en estos datos. El trabajo ha cambiado drásticamente desde el inicio de la década de 1990, pues cada vez más y más centros de trabajo reducen su tamaño, se fusionan o se reestructuran. El efecto de estos cambios se refleja en las cifras de la satisfacción laboral de muchos países, las cuales han ido en un constante descenso durante algún tiempo, aunque el Reino Unido está mostrando algunos síntomas de recuperación en ese aspecto (CIPD, 2009). Estos cambios en la satisfacción laboral pueden estar asociados con el hecho de que la fuerza laboral europea se está volviendo más “americanizada” en términos de inseguridad laboral intrínseca, jornadas más largas y reestructuración constante.

## Medidas de salud psicológicas y físicas

Estudios bien diseñados del modelo DCA de estrés laboral han producido evidencias poderosas acerca de las relaciones entre las condiciones de trabajo y una variedad de problemas de salud clínicamente diagnosticados (Karasek y Theorell, 1990). La morbilidad (desarrollo de una enfermedad grave, como enfermedad cardíaca coronaria o depresión clínica) a menudo se toma en consideración en estudios de largo plazo acerca del efecto del trabajo en la salud (como en el estudio de caso inicial y los estudios Whitehall II mencionados al inicio de este capítulo). Cooper y Quick (1999) afirman que en el mundo desarrollado, el estrés

está directamente implicado en cuatro problemas (enfermedades cardíacas, accidentes cerebrovasculares, lesiones y suicidio) e indirectamente implicado en otros tres (cáncer, enfermedad crónica del hígado y afecciones respiratorias, como enfisema). El estrés también desempeña un papel importante en el desarrollo de problemas musculoesqueléticos, a través de su efecto en la tensión muscular y en los mecanismos de reparación del cuerpo. Estos datos pueden recabarse a través de estudios demográficos (como en el estudio de caso inicial), mediante los registros de las compañías, como los datos de ausentismo (que registran las razones de las faltas al trabajo), o por medio de los registros de remisiones de los empleados a los departamentos de salud ocupacional o a los médicos de la compañía.

El problema con estas medidas de resultados es que arrojan indicadores del efecto del estrés solo cuando el problema ya ha cobrado una cuota significativa en el individuo. En otras palabras, no brindan un indicador a tiempo de los problemas que están sucediendo. Esto significa que tienen un uso limitado para las organizaciones que deseen evaluar y administrar el bienestar de sus empleados antes de que se produzca el daño. Esta es una de las razones principales por las que a menudo se utilizan las medidas de autorreporte de *síntomas* físicos y psicológicos. Estas pueden detectar los primeros signos de problemas de salud antes de que la enfermedad sea evidente.

Existen muchas medidas de autorreporte de bienestar y salud. Tales medidas permiten la evaluación de las variaciones en la salud de los empleados sin la necesidad de realizar un diagnóstico clínico de la enfermedad. Por ejemplo, una medición de ansiedad puede revelar qué síntomas de la ansiedad son más frecuentes en un grupo específico de empleados en comparación con la población laboral general, aun cuando el número de empleados ausentes del trabajo debido al estrés sea bajo. Algunas de estas medidas también tienen un umbral de puntuación: quienes obtienen un puntaje muy por encima de esos niveles tienen significativamente más probabilidad de haber recibido un diagnóstico de padecer una enfermedad psicológica (por ejemplo, depresión clínica). El Cuestionario General de Salud (General Health Questionnaire, GHQ) (Goldberg y Williams, 1988) es un cuestionario que se emplea comúnmente en la investigación sobre el estrés: mide síntomas de ansiedad, depresión, disfunción social y pérdida de confianza. Otra medida usada con frecuencia es el Inventario Breve de Síntomas (Brief Symptom Inventory, BSI) (Derogatis y Melisaratos, 1983), el cual evalúa un amplio rango de síntomas físicos y psicológicos, aunque no está específicamente diseñado para evaluar el bienestar relacionado con el trabajo. El Cuestionario General de Bienestar (General Well-being Questionnaire, GWBQ) (Cox *et al.*, 1983) es una medida diseñada para evaluar el estrés mental relacionado con el trabajo: mide síntomas de tensión y agotamiento. Medidas de síntomas más específicas incluyen: el Inventario de Depresión de Beck (Beck Depression Inventory, BDI-II) (Beck, 1996), el Inventario de Ansiedad Estado-Rasgo (State-Trait Anxiety Inventory, STAI) (Spielberg *et al.*, 1970) y el Inventario de Agotamiento Burnout de Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI) (véase Maslach y Jackson, 1981).

El MBI es interesante porque mide los síntomas psicológicos del agotamiento emocional y el cinismo que son particularmente importantes para quienes se encuentran en profesiones de cuidado (por ejemplo, enfermeras, médicos, trabajadores sociales, etcétera), las cuales a menudo se consideran como ocupaciones de gran estrés. Maslach y Jackson (1981) identificaron tres subescalas de síndrome de estar quemado por el trabajo usando el inventario:

- 1 Agotamiento emocional: *sensación de estar emocionalmente abrumado y exhausto por el trabajo.*
- 2 Despersonalización: *respuesta insensible e impersonal a los clientes.*
- 3 Realización personal: *sensación de capacidad y consecución de éxito en el trabajo.*

El uso de cuestionarios en la investigación del estrés ha sido motivo de gran controversia. Algunos argumentan que aunque son fáciles de aplicar, los datos de los autorreportes pueden estar llenos de errores y sesgos que nublan la memoria humana y el juicio. Dichos problemas tienen menos probabilidad de tener efecto en las mediciones “objetivas” y ve-

rificables, como el número de días de ausencia, diagnósticos de enfermedad, y cambios en el comportamiento observable y en los sistemas fisiológicos. Sin embargo, si se usan medidas de buena calidad, los cuestionarios ofrecen datos confiables y válidos acerca de los efectos inmediatos del ambiente laboral en el individuo (como experiencias emocionales negativas, desajuste psicológico e insatisfacción). También se podría argumentar que los cuestionarios están menos contaminados por la multitud de factores que tienen efecto en las medidas de nivel organizacional (por ejemplo, ausentismo y rotación de personal) y en las medidas de enfermedad (Kompier y Kristensen, 2001). La mayoría de los investigadores (por ejemplo, Cox *et al.*, 2000) están de acuerdo en que los datos de los autorreportes se vuelven más poderosos si se aseguran por triangulación. Por ejemplo, si niveles bajos de satisfacción laboral son acompañados por altos niveles de rotación de personal y un gran número de accidentes, entonces sería más fácil que aceptáramos que los datos de satisfacción laboral son correctos y que se necesita intervenir.

### Punto de aprendizaje clave

Los cuestionarios son una forma extremadamente útil para recolectar información acerca de síntomas físicos y psicológicos. La presencia de estos síntomas puede indicar que el estrés es un problema.

### Medidas fisiológicas

Los cambios en nuestro funcionamiento fisiológico son algunos de los primeros signos que muchos de nosotros observamos cuando experimentamos estrés. Los cambios fisiológicos incluyen presión arterial elevada, incremento en la sudoración y tensión muscular. Algunos son menos perceptibles, pero son correlatos bien documentados del estrés (por ejemplo, cambios en los niveles de la hormona cortisol en la sangre, la cual es importante para los mecanismos corporales de reparación). Estos cambios son susceptibles de medición y brindan señales relativamente “instantáneas” de que el cuerpo está respondiendo a los cambios en las emociones asociadas con el estrés. Para un empleado individual, estos cambios le ayudan a apoyar las respuestas de afrontamiento (por ejemplo, preparando al cuerpo para incrementar su esfuerzo en respuesta al aumento de demandas). Sin embargo, demandas prolongadas o frecuentes sobre los sistemas fisiológicos están implicadas como causas de problemas crónicos de salud más graves (como hipertensión y problemas musculoesqueléticos). Desde luego, es más probable que los empleados estén más dispuestos a completar un cuestionario sobre su salud, que consentir que les tomen una muestra de sangre o que monitoreen su presión arterial durante un periodo de 24 horas. Recolectar datos fisiológicos despierta cuestionamientos éticos significativos. El uso relativamente poco frecuente de estas medidas en la investigación sobre el estrés (en especial en la investigación sobre la intervención) probablemente sea un indicador de los problemas prácticos y éticos asociados con ello.

### Comportamientos relacionados con la salud

Los comportamientos relacionados con la salud incluyen patrones de sueño, niveles de ejercicio y otros comportamientos inadecuados de afrontamiento, como una dieta deficiente, el tabaquismo o el consumo de drogas y alcohol. Estos datos generalmente se recaban a través de cuestionarios/autorreportes o registros de los departamentos de salud ocupacional en las organizaciones.

En ocasiones nos referimos a los comportamientos relacionados con la salud como patrones de afrontamiento no adaptativos (por ejemplo, alguien que bebe alcohol en exceso para relajarse, como un medio de lidiar con el estrés laboral, pero se enferma debido

a su estrategia de afrontamiento). Estos comportamientos también están implicados como causas de enfermedades como el cáncer y las enfermedades cardíacas.

La relación entre estos comportamientos y las condiciones laborales no siempre es evidente. En un estudio realizado con más de 3000 empleados en Estados Unidos, Gimeno y sus colaboradores (2009) encontraron que quienes tenían trabajos pasivos (es decir, trabajos con bajas demandas junto con bajo nivel de control) fueron significativamente más proclives que otros a beber en exceso (pero no tenían más probabilidad de beber con mayor frecuencia que la mayoría). Sikora y sus colaboradores (2008) llevaron a cabo un estudio longitudinal sobre el consumo de alcohol y estrés laboral durante los recortes de personal, y encontraron que el consumo de alcohol también puede ser una causa de estrés laboral (a través de, por ejemplo, su efecto en el desempeño laboral), así como una consecuencia de este.

El uso de estrategias de afrontamiento no adaptativas a menudo indica que un empleado ya resultó "dañado" de alguna forma por su trabajo. Estos problemas a menudo se manejan a través de intervenciones terciarias que examinaremos más tarde en este capítulo.

### Punto de aprendizaje clave

Los empleados pueden intentar afrontar el estrés a través de comportamientos que son perjudiciales para ellos mismos a largo plazo.

### PARA REFLEXIONAR

Las teorías y los modelos del estrés laboral están diseñados para ayudar a explicar los problemas con la salud organizacional e individual sobre los que usted acaba de leer. ¿Cómo podría comprobar que estas teorías sí ayudan a explicar estos problemas? Considerar este asunto le ayudará a tener idea de cómo se realiza generalmente la investigación relacionada con el estrés laboral.

### Del estrés al bienestar

El estrés es un tema (o quizá más exactamente, una palabra) que ha generado una gran cantidad de investigación e interés de los medios de comunicación masiva a lo largo de varios años. Sin embargo, no todos están de acuerdo en que el término es totalmente útil. Esto se debe a varias razones conceptuales y prácticas.

En el uso cotidiano, la palabra estrés tiende a referirse a casi cualquier suceso desagradable y/o a todo aquello que lleve a la persona a experimentar una emoción negativa. Muchos argumentarán que este es un dominio demasiado amplio para englobarse en una sola palabra, y que existe el riesgo de esconder diferencias importantes entre los distintos tipos de emociones. A la vez, esto incrementa la dificultad de idear investigación y prácticas administrativas que se ocupen de forma eficaz de los asuntos clave.

La mayor parte de la bibliografía parece interpretar el estrés como completamente negativo, pero en ciertas circunstancias es posible que, de una misma experiencia, surjan tanto estrés como emociones positivas. Como se mencionó antes, los empleados del cuidado de la salud a menudo enfrentan mucha presión, pero también experimentan una gran satisfacción laboral. De hecho, parece que incluso es necesario un cierto nivel de desafío para que otras cosas más positivas sucedan, como el desarrollo personal (por ejemplo, véase el análisis de Nicholson y West de 1988 sobre cómo reaccionan las personas a los nuevos trabajos). Así que, como Hart y Cooper (2001) argumentan, es posible experimentar lo que podríamos llamar satisfacción y estrés al mismo tiempo. Esto significa que si estudiamos al estrés, solo obtendríamos la mitad de la imagen de la experiencia laboral actual del individuo.



Figura 11.3

## Cuatro tipos de emociones

Es tentador ver al estrés como el final negativo de una dimensión singular de bienestar y/o emoción. Sin embargo, muchos psicólogos argumentan que esto es demasiado simplista. Parece que el grado en que el individuo experimenta una emoción agradable (*afecto positivo*) es más o menos independiente de la medida en que experimenta una emoción desagradable (*afecto negativo*). Así que un individuo, en un momento determinado, podría mostrar un nivel alto en una de ellas y un nivel bajo en la otra, o un nivel alto en ambas, o un nivel bajo en ambas (Agho *et al.*, 1992). También es posible distinguir entre activación alta y activación baja. Esto crea cuadrantes de emoción que pueden experimentarse (véase la figura 11.3). De nuevo, esto nos ayuda a obtener una imagen más completa de la exigencia laboral de una persona que la que se obtendría con el solo hecho de examinar el estrés.

Aunque evitar las consecuencias negativas del escaso bienestar sigue siendo un importante factor para la teoría, investigación y práctica, los beneficios de bienestar psicológico son cada vez más importantes tanto para los investigadores como para los profesionales. Robertson y Flint-Taylor (2008) señalan que el bienestar psicológico en el trabajo tiene dos componentes clave: un elemento deliberado (o elemento *eudemónico*) y uno emocional (o elemento *hedónico*). La diferencia entre los componentes eudemónicos y hedónicos del bienestar se remontan a Aristóteles (véase Boniwell y Henry, 2007). El elemento hedónico asocia el bienestar con la experiencia de sentimientos positivos (estados de ánimo y emociones) y factores como satisfacción con la vida general. Incluso para el hedonista más acérrimo, descansar día tras día en un yate bajo el sol tropical no produciría altos niveles de bienestar, a menos que hubiera algún propósito en ello; al menos eso es lo que dice la teoría, pero ¡tal vez valdría la pena que usted lo comprobara! La mayoría de las personas se sienten en su mejor momento no cuando están completamente relajadas, sino cuando han logrado algo que vale la pena. Por ejemplo, la relevancia de la tarea es una característica clave del modelo de las características del trabajo (véase el capítulo 7). Este principio clave de una vida que vale la pena, una que tiene un objetivo o propósito, es el corazón del enfoque eudemónico del bienestar.

Ryff y Keyes (1995) presentan un modelo de bienestar que incluye seis dimensiones: autonomía, dominio ambiental, crecimiento personal, relaciones positivas con otros, propósito en la vida y autoaceptación. En el trabajo, el aspecto eudemónico del bienestar psicológico puede ejemplificarse con personas que sienten que su actividad laboral tiene un claro sentido de propósito.

La idea del propósito y la emoción positiva como ingredientes clave del bienestar es apoyada por la investigación en el área de la psicología positiva. Fredrickson (1998) propuso una nueva teoría que afirma que la experiencia de emociones positivas sirve para ampliar el alcance de la atención, los procesos de pensamiento y las acciones de las personas; además, también sirve para construir recursos físicos, intelectuales y sociales. Fredrickson (1998) se refería a esto como a la teoría "ampliar y construir". Resultados de la

investigación (por ejemplo, Fredrickson, 1998; Fredrickson y Joiner, 2002; Seligman *et al.*, 2005) brindan cierto apoyo a la teoría. Investigación posterior también indica que el efecto ampliado de las emociones positivas conduce a una espiral ascendente positiva en la que “el afecto positivo y el afrontamiento de mente abierta se mejoran mutuamente. [...] Las emociones positivas inician espirales ascendentes hacia el enriquecimiento del bienestar emocional” (Fredrickson y Joiner, 2002, p. 172).

También hay investigación que apoya la idea de que un *sentido de propósito* total fortalece el efecto que las emociones positivas pueden tener en el bienestar psicológico. En un estudio sobre las personas que se recuperaban del trauma de los ataques terroristas en Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, Fredrickson y sus colaboradores (2003) observaron el efecto benéfico que tuvieron las emociones positivas, y sugirieron que “encontrar un significado positivo podría ser el punto de influencia más poderoso para cultivar emociones positivas durante tiempos de crisis” (Fredrickson *et al.*, 2003, p. 374).

Parecería que encontrar un concepto completo de bienestar debería incluir elementos tanto de placer como de propósito. Como Robertson y Flint-Taylor (2008) señalan, esta es una perspectiva del bienestar psicológico que se traduce muy bien dentro del dominio organizacional. Implica que alguna parte del bienestar psicológico en el trabajo se derivará de sentimientos positivos, los cuales, a la vez, se derivan de hacer algo que se considera valioso. Esta es una perspectiva congruente con el trabajo en muchas áreas relacionadas de la psicología del trabajo y organizacional, incluyendo la motivación y el diseño de puestos. Por ejemplo, la teoría del establecimiento de metas (Locke y Latham, 1990) implica garantizar que las personas tengan metas difíciles, pero alcanzables, y que estén comprometidas en lograr sus objetivos.

El interés en el bienestar en el trabajo también se ha incrementado por su potencial vínculo con comportamientos deseables y actitudes en el trabajo como la participación, el compromiso y la ciudadanía organizacional. Las causas y consecuencias de las últimas dos actitudes se discuten en el capítulo 6. La participación se define como un “estado mental positivo, pleno, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y concentración” (Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74). Recientemente se ha escrito mucho acerca de la importancia de desarrollar una fuerza laboral participativa. La mayoría de los estudios sobre la participación ponen de relieve sus vínculos potenciales con resultados organizacionales benéficos, como el desempeño y la renuencia a abandonar la empresa; los resultados de las investigaciones iniciales son promisorios (por ejemplo, Halbesleben y Wheeler, 2008). Robinson y sus colegas (2004) señalan que esto puede deberse, en parte, a que los constructos esenciales de la participación se traslapan un poco con el compromiso organizacional (capítulo 6) y la ciudadanía organizacional (capítulo 5). En un metanálisis de datos recolectados a partir de cerca de 8000 unidades individuales de negocios en 36 compañías, Harter y sus colaboradores (2002) encontraron relaciones significativas entre las puntuaciones de un cuestionario para empleados que indaga elementos de participación, satisfacción y bienestar psicológico, por un lado, y los resultados al nivel de la unidad de negocios (satisfacción del cliente, productividad, rentabilidad, rotación de personal y niveles de ausentismo por enfermedad), por el otro.

Wright y Cropanzano (2004) revisaron un vasto cuerpo de evidencia que relacionaba el bienestar psicológico positivo (BP) con el desempeño. En conclusión, ellos observaron que:

El BP de los empleados tiene relevancia tanto en la teoría como en la práctica en la sociedad actual. Usando el marco teórico de la psicología positiva/comportamiento organizacional positivo, parece evidente que fomentar el BP en los empleados es un bien intrínseco para el que todos tienen que trabajar. Si este enfoque fomenta un mejor desempeño laboral, como sugieren fuertemente estos resultados, entonces es mucho mejor.

En esta etapa, la investigación publicada no es lo suficientemente extensa como para clarificar y confirmar las relaciones entre estos factores y el desempeño individual y el éxito organizacional. Sin embargo, la investigación a la fecha y trabajos recientes (por ejemplo, Robertson y Cooper, 2008) sugieren que el bienestar y factores como participación, compromiso y ciudadanía tienen un papel importante en el desempeño individual y los resultados organizacionales clave, como rotación de personal, ausentismo y productividad.

### Punto de aprendizaje clave

El concepto de estrés tal vez resulte un tanto estrecho para captar el amplio rango de emociones que se generan a través de las experiencias en el trabajo. El bienestar no es simplemente la ausencia de enfermedad.

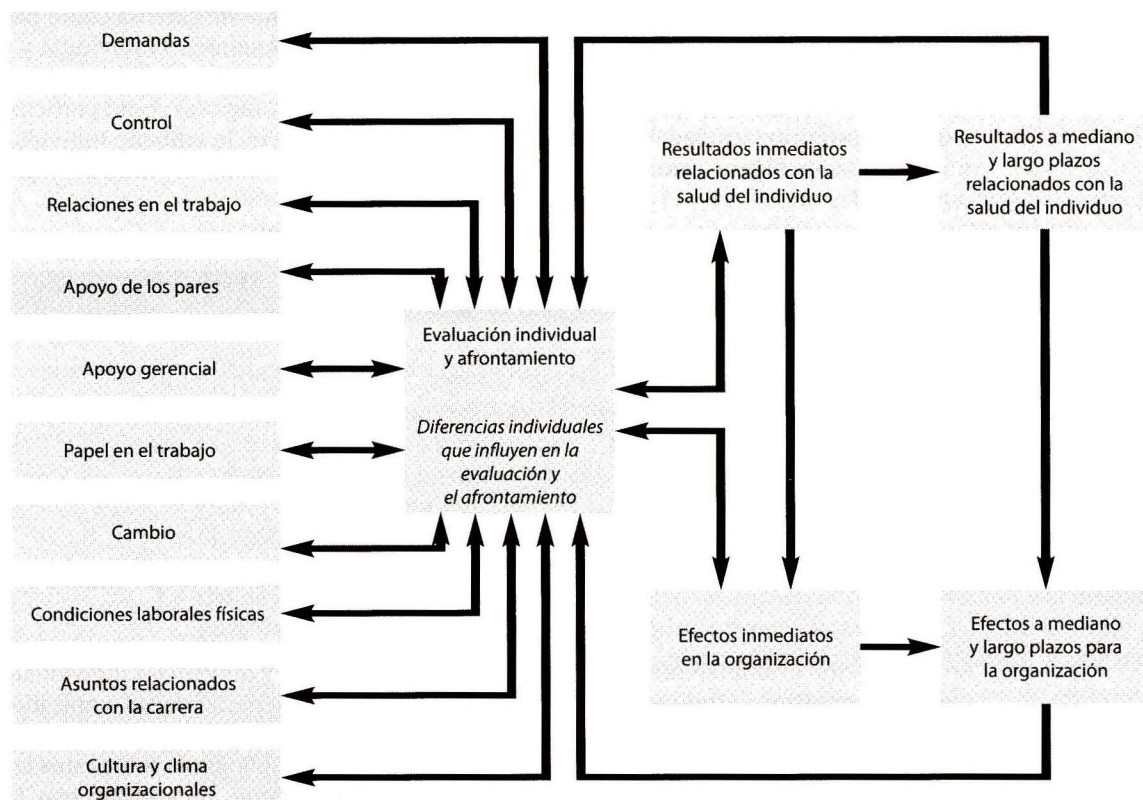
## Factores relacionados con el estrés y bienestar de los empleados

En esta sección examinaremos diferentes condiciones laborales y diferencias individuales que han demostrado estar implicadas en el estrés laboral y el bienestar de los empleados. Describiremos la naturaleza de cada factor, y para cada uno presentaremos algunos ejemplos de estudios que brindan evidencia de su importancia. La bibliografía sobre estos factores es tan extensa que nos enfocaremos solo en aquellos que, de acuerdo con los metanálisis, las reseñas documentadas extensas y los estudios de investigación a gran escala, tienen una relación significativa con algunos de los muchos resultados del estrés laboral descritos antes en este capítulo (por ejemplo, Bonde, 2008; Bond *et al.*, 2006; Kivimäki *et al.*, 2006; O'Driscoll y Brough, 2010; Ng *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2007). La figura 11.4 ofrece una visión general de los factores que están incluidos en los modelos exhaustivos del estrés en el centro de trabajo. Los mecanismos exactos entre los diferentes conjuntos de constructos mostrados en la figura 11.4 siguen en proceso de exploración, pero los amplios vínculos entre estos factores y las diferentes medidas de bienestar están bien establecidos. Como se describe en diferentes modelos del estrés laboral, los factores situacionales y personales interactúan para determinar los niveles generales de bienestar que cualquier individuo experimenta. Por ejemplo, alguien con características de "dureza" (véase Bartone, 1989; Maddi, 2002) tendría más capacidad de resistir varios factores de estrés situacionales que alguien que es menos duro.

Los factores clave que conducen al bienestar psicológico en el centro de trabajo podrían agruparse ampliamente en factores que se relacionan con la persona, o *diferencias individuales*, y factores que se relacionan con la *situación* en la que se encuentra esa persona. Las diferencias individuales incluyen actitudes, personalidad, estrategias de afrontamiento, capacidades y habilidades personales. Los factores situacionales incluyen todo lo que forme parte de las experiencias del individuo.

### Punto de aprendizaje clave

Tanto los aspectos de la situación como las diferencias individuales son importantes para determinar el efecto del trabajo en los empleados individuales.



**Figura 11.4**

#### Dinámicas del estrés laboral

Observe el uso de las flechas de dos vías en algunas partes de esta figura, las cuales indican que las personas realizan transacciones con el ambiente. Estas flechas muestran que hay retroalimentación a la evaluación de la persona a lo largo del proceso. También indican que las percepciones/apreciaciones de los individuos pueden dar por resultado que estos modifiquen su ambiente.

#### Factores situacionales

No todos los investigadores están de acuerdo con la forma de agrupar los factores situacionales en categorías. Sin embargo, para usar una analogía gastronómica, la mayoría corta del mismo "pastel", pero elige cortar un número diferente de "rebanadas". Como se mencionó antes en la discusión de las teorías del estrés laboral, no todos los factores situacionales son fuentes de estrés para todo mundo en todos los centros de trabajo. Cox y sus colaboradores (2000) emplean el término *peligro* para describir factores situacionales de posibles fuentes de estrés laboral. Esto significa que estas condiciones laborales tienen el *potencial* de causar daño, pero mucho puede aun depender de las diferencias individuales en la personalidad, en los estilos de afrontamiento, la capacidad, etcétera. Además, estos datos interactúan o se mezclan unos con otros, lo que confiere a cada centro de trabajo un perfil único en cuanto a condiciones laborales. Esto significa que para identificar las fuentes de estrés laboral en cualquier centro de trabajo en particular, se necesita efectuar una evaluación de riesgos y un análisis de problemas; esto se discutirá al final de este capítulo. Si por el momento dejamos a un lado la complejidad, es claro que algunas condiciones laborales tienen más posibilidades que otras de ser fuentes de estrés laboral. Un indicador de esto es cuando muchos empleados diferentes que realizan un mismo trabajo reportan un problema: la lógica sugiere que las diferencias individuales desempeñan un papel mucho menor en los problemas que comparten muchas personas diferentes.

## Punto de aprendizaje clave

Si varios empleados concuerdan en que un aspecto en específico del trabajo constituye un problema, entonces es más probable que los factores situacionales (y no las diferencias individuales) sean una fuente importante de estrés.

### Demandas

**Contenido del trabajo y carga laboral** Existen varios elementos del contenido esencial de los trabajos que pueden ser fuentes significativas de estrés, y estas posiblemente sean las más familiares para los legos. Tales fuentes de estrés incluyen trabajar a un ritmo rápido, trabajar de forma intensiva y tener que cumplir con fechas límite con frecuencia. Los empleados a menudo se encuentran en riesgo de sufrir estrés laboral si su trabajo a menudo se realiza bajo presión, y si incluye extensos periodos de trabajo físico intenso o de concentración, con muy pocos descansos o recesos. Una forma útil de pensar acerca de las demandas es usar las categorías establecidas en el modelo DICT descrito antes en este capítulo: demandas cognitivas, demandas emocionales y demandas físicas. Si alguna de estas es excesiva para el individuo, entonces hay una fuerte evidencia de que los problemas tienden a seguir tanto para el individuo como para la organización.

Los investigadores han descrito dos diferentes tipos de sobrecarga laboral. La *sobrecarga cuantitativa* se refiere simplemente a tener demasiado trabajo que hacer. En este caso, demasiado trabajo lleva a laborar durante muchas horas, con los problemas que esto conlleva. La *sobrecarga cualitativa* se refiere a trabajo que es demasiado difícil para una persona (French y Caplan, 1972). Las rutinas repetitivas, así como el trabajo aburrido y poco estimulante, también representan un problema. Weinberg y Cooper (2007) describen esto como una *subcarga* o como una situación donde el individuo no se siente suficientemente desafiado por el trabajo. Algunos empleados, como los pilotos, los controladores de tráfico aéreo y el personal en plantas nucleares, enfrentan un aspecto especial de la *subcarga* laboral. Deben enfrentar largos periodos durante los cuales tienen muy poco que hacer, mientras enfrentan la posibilidad de tener que entrar súbitamente en acción durante una crisis. En menor escala, esto también es un problema para algunos empleados que manejan maquinaria de tecnología avanzada, quienes (dependiendo de la configuración de su trabajo) pueden volverse acompañantes relativamente no calificados de las máquinas; sin embargo, tienen que responder rápidamente si la máquina tiene un mal funcionamiento (Chase y Karwowski, 2003).

Como ya se observó, la investigación en la psicología positiva (por ejemplo, Fredrickson *et al.*, 2003) revela la importancia de que el significado y un sentido claro de propósito desempeñen un papel de apoyo al bienestar psicológico. En el centro de trabajo, el "sentido de propósito" se relaciona de forma más evidente con el rol laboral inmediato que la persona tiene y con las metas y objetivos de dicho rol. La teoría del establecimiento de metas (véase el capítulo 7) muestra que cuando los individuos están comprometidos con metas que son claras, específicas y que implican retos tienden a desempeñarse bien. Las personas también tienden a experimentar niveles más altos de bienestar cuando poseen un sentido claro de propósito, es decir, metas claras, específicas y desafiantes.

El trabajo emocional es un concepto que ha recibido recientemente mucha atención en la investigación sobre el estrés. Es relevante en ciertos trabajos (como en las diferentes formas de trabajo de servicio al cliente), donde la persona debe manejar sus emociones y sus respuestas a las emociones de otros (Morris y Feldman, 1996). Un elemento especialmente estresante de esto es la *disonancia emocional*, la cual, de acuerdo con los hallazgos, tiene vínculos con varias medidas de bienestar del empleado (Zapf, 2002). Esto sucede cuando un empleado tiene que enmascarar o esconder sus emociones (por ejemplo, un sobrecargo de aviación que necesita parecer sensible a las demandas irracionales de un pasajero iracundo).

### Punto de aprendizaje clave

A menos que el contenido de un trabajo esté bien diseñado y administrado, existe el riesgo de que varios tipos de demandas se vuelvan excesivas, y que los empleados entonces tengan más probabilidad de experimentar estrés relacionado con el trabajo.

**Horas de trabajo** Las largas jornadas laborales requeridas en muchos trabajos parecen cobrar una cuota en la salud de los empleados. Un estudio de investigación relacionó las largas jornadas laborales con las muertes debidas a enfermedad cardiaca coronaria (Breslow y Buell, 1960). Esta investigación sobre trabajadores de la industria de la luz en Estados Unidos encontró que los individuos de menos de 45 años de edad que trabajaban más de 48 horas a la semana tenían más del doble del riesgo de morir de una enfermedad coronaria que quienes realizaban un trabajo similar, pero durante un máximo de 40 horas a la semana. Muchos individuos, como los ejecutivos que trabajan durante muchas horas continuas y algunos médicos que tal vez no duermen durante 36 horas o más, encuentran que tanto ellos como la calidad de su trabajo padecen las consecuencias. Parece que en muchos países occidentales el promedio de número de horas trabajadas por semana se reduce lentamente (en parte debido a legislaciones como la European Working Time Directive). En algunos países en desarrollo, la jornada laboral típica llega a ser el doble que en algunos países industrializados.

En la actualidad se reconoce comúnmente que trabajar más de 40 horas a la semana es progresivamente improductivo y puede ocasionar problemas de salud. De hecho, en una investigación metanalítica de un gran número de estudios internacionales que relacionaban la jornada laboral con la salud, se encontró de manera consistente que trabajar durante muchas horas dañaba la salud física y/o psicológica de la persona; por “muchas horas” se considera cualquier número de horas por arriba de 40 (Sparks *et al.*, 1997). Desde luego, tal vez no solo las largas jornadas laborales sean causantes de este efecto. Las personas que eligen trabajar largas jornadas pueden ser individuos proclives a sufrir problemas de salud. Tal vez sus trabajos sean demandantes de muchas formas (por ejemplo, sobrecarga laboral, responsabilidad), lo que los induce a trabajar largas jornadas para completar sus tareas (Burke y Cooper, 2008). Este resultado sugiere una conclusión importante: muchas fuentes de estrés laboral interactúan e influyen entre sí.

**Trabajo por turnos** Actualmente muchos empleados desempeñan trabajos por turnos, algunos de los cuales implican laborar en horas inusuales o poco convenientes. Algunos estudios han encontrado que el trabajo por turnos es un factor de estrés ocupacional común. Se ha demostrado que el trabajo por turnos tiene un profundo efecto en el funcionamiento físico, ya que trae consigo cambios en la temperatura sanguínea, la tasa metabólica y los niveles de azúcar en la sangre, además de tener un efecto en los patrones de sueño, en la vida social y familiar, en la eficiencia mental y en la motivación laboral. Por ejemplo, en un estudio realizado con enfermeras, Demir y sus colaboradores (2003) encontraron que trabajar en los turnos de la noche conduce al agotamiento, pérdida de energía y “desapego” de los pacientes. Para las enfermeras que trabajaban durante la noche, estos problemas eran significativamente mayores que para las enfermeras que realizaban un trabajo comparable en el turno matutino o vespertino.

Desde luego, no todo el trabajo por turnos es igual. Los turnos pueden empezar y terminar a diferentes horas, y tener diferente duración, y también hay variaciones en el grado y la frecuencia con que el personal debe cambiar de turno. Algunas formas de manejar el trabajo por turnos son más estresantes que otras. Cuanto más largo sea el turno laboral —por ejemplo 28 días de trabajo y 28 días de descanso frente a 14 días de trabajo y 14 días de descanso—, mayor será su efecto en el bienestar del empleado (Sutherland y Cooper,

1987). Los efectos de los largos periodos de trabajo por turnos tienden a ser particularmente problemáticos para empleados que están casados y tienen hijos. Trabajar turnos fijos (es decir, trabajar sólo durante las noches o solamente durante los días) tiende a ser menos nocivo que rotar turnos (trabajar algunas noches, algunos días, algunas tardes, etcétera), porque en el primer caso los empleados necesitan realizar cambios menos frecuentes y menos significativos para adaptarse a las diferentes horarios laborales. Sin embargo, Barnes-Farrell y sus colaboradores (2008) en su estudio de empleados del cuidado de la salud que trabajan por turnos en diversos países, encontraron que los individuos con turnos fijos de noche reportaron menor bienestar mental cuando se les comparó con individuos que trabajaban en el turno diurno o con turnos variables (después de controlar los efectos de la edad, el estado civil y las condiciones laborales). Los investigadores argumentan que los beneficios de trabajar el turno nocturno de forma permanente es evidente solo para aquellos empleados que prefieren dicho horario de trabajo.

El tema de la duración del turno es bastante complejo. Los turnos más largos que la jornada laboral usual parecen tener algunos beneficios. Hoffman y Scott (2003) encontraron que enfermeras que trabajan turnos de 12 horas experimentaban menos estrés que aquellas que trabajaban turnos de 8 horas. Barnes-Farrell y sus colaboradores (2008) informaron resultados similares. Mitchell y Williamson (2000) reportaron que trabajadores de una central eléctrica con turnos de 12 horas experimentaron menos problemas en su vida doméstica, así como un mejor sueño y estado de ánimo que aquellos que trabajaban turnos de 8 horas. Sin embargo, encontraron algo más inquietante: algunos aspectos de su desempeño laboral mostraron un incremento en la tasa de errores hacia el final de las 12 horas de trabajo (¿de alguna manera esto nos trae a la mente imágenes de Homero Simpson!). Las posibles pérdidas en el desempeño provocadas por los turnos extendidos también fueron analizadas por Sparks y sus colaboradores (2001).

**Conexión trabajo-vida** Como se discutió en el capítulo 1 de este libro, hay un creciente cuerpo de investigación y de teorías acerca de cómo las demandas del trabajo interactúan con las demandas de otras esferas de la vida, y sobre las consecuencias que esta interacción tiene para el bienestar del empleado. A los asuntos relacionados con la conexión hogar-trabajo se les pone la etiqueta de “conflictivos” en la literatura especializada en el estrés. Este conflicto puede ir en cualquiera de dos direcciones o en ambas: interferencia del trabajo con la familia (donde las demandas de trabajo generan dificultades para la vida en el hogar) e interferencia de la familia con el trabajo (donde las demandas de la vida doméstica crean dificultades para el trabajo) (Lewis y Cooper, 2005). Reseñas de la investigación sobre el tema a gran escala señalan que la satisfacción en el hogar tiende a influir en la satisfacción en el trabajo, y viceversa: esto significa que el estrés en casa puede influir en variables como la satisfacción laboral (Ford *et al.*, 2007).

La interferencia o el conflicto pueden manifestarse en una variedad de formas. La más evidente es que la enorme cantidad de tiempo requerido por los roles en un dominio (casa o trabajo) hace difícil dedicar suficiente tiempo a los roles del otro dominio. Una forma ligeramente más sutil de interferencia es que la cantidad de energía cognitiva, emocional o física requerida para cumplir con los roles en un dominio implica dejar una insuficiente cantidad de energía para los roles (incluyendo tareas y relaciones) en el otro. Menos evidente también es que los tipos de valores, actitudes y comportamientos requeridos en un dominio pueden ser diferentes o incluso contraponerse a aquellos requeridos en el otro. Por ejemplo, se esperaría que un vendedor fuera agresivo y dominante en el trabajo, pero gentil y cooperador en casa. Muchas de las prácticas administrativas de recursos humanos diseñadas para reducir el estrés en la conexión casa-trabajo (por ejemplo, guarderías en el centro de trabajo, licencias familiares) ayudan en algunas formas de conflicto, pero probablemente no en todas (Cooper y Lewis, 1993).

El conflicto basado en el tiempo puede llevar a la culpa o a la ansiedad de que uno no está cumpliendo con los roles de forma adecuada, y quizá también conduzca a la baja satisfacción. El conflicto basado en la energía produce agotamiento e irritabilidad (véase

Sonnentag y Niessen, 2008), mientras que el conflicto basado en los valores puede llevar a una sensación de alienación y/o pérdida de la propia identidad.

Desde luego que el panorama es más complicado que esto. Un tema que conviene analizar es el significado de “hogar”. ¿Acaso significa algo que no sea trabajo? De ser así, quizás el término sea muy amplio; si no, entonces tal vez sería más útil distinguir entre los diferentes tipos de compromisos domésticos y de tiempo libre que una persona pueda tener (por ejemplo, los roles de padre, esposo, practicante de ejercicio físico, fotógrafo aficionado, etcétera). Además, hasta cierto grado, hay diferencias en la importancia que se concede a los roles laborales y domésticos entre las culturas y los países, y el grado en que esos roles se ven como necesariamente separados o compatibles. Al igual que sucede con todos los factores laborales de estrés, la apreciación de un individuo de su situación es importante para determinar si la considera un problema o no, y esto podría verse influido por la conciencia de que se obtienen beneficios al equilibrar los diferentes roles laborales y domésticos (Van Steenbergen *et al.*, 2008). Sonnentag y Niessen (2008) encontraron que los individuos con un alto rasgo de vigor (aquellos con alta autoestima, alta extroversión y que siguen un estilo de vida saludable) tienden a tener más energía para manejar los temas no laborales después de un arduo día de trabajo. Así, aunque la conexión entre trabajo y otros aspectos de la vida puede generar estrés, hay mucho que entender acerca de qué conexiones causan problemas y por qué, y cómo se produce el estrés (Swan y Cooper, 2005).

### Punto de aprendizaje clave

Existen vínculos bien documentados entre la salud de la persona y la organizacional, por una parte, y las horas laborales, ciertos aspectos del trabajo por turnos y los problemas relacionados con el balance entre la actividad laboral y otras esferas de la vida, por la otra.

**Recursos y comunicaciones** Para desempeñar su trabajo de forma eficiente, los individuos necesitan sentir que cuentan con la capacitación, el equipo y los recursos adecuados. Por recursos nos referimos al conocimiento, las destrezas, las habilidades y el equipo físico para realizar el trabajo. También necesitan sentir que están informados adecuadamente y que son valiosos. Varias fuentes han asociado (por ejemplo, NIOSH *et al.*, 1999; Rothmann y Cooper, 2008) todos estos factores o algunos de ellos con el estrés. Tales factores son el corazón de muchas teorías contemporáneas del estrés laboral (es decir, cualquiera que mencione “ajuste” entre las capacidades del empleado y las demandas puestas en él, aquellas enfocadas en los recursos, por ejemplo, DICT, o modelos que se enfocan en la recompensa, por ejemplo, el DER). Rara vez se menciona la buena calidad de la capacitación y la selección como intervenciones para manejar el estrés, pero ambas pueden recorrer un largo camino para garantizar que el ajuste entre el empleado y las demandas puestas en él se maximice.

**Riesgo y peligro** Un trabajo que implique riesgo o peligro podría dar por resultado un bienestar poco favorable (Clarke y Cooper, 2004). Cuando alguien está constantemente alerta del peligro potencial, estará preparado para reaccionar de inmediato. El individuo se encuentra en un estado constante de activación, como se mencionó al describir el síndrome de “lucha o huida”. La consecuente descarga de adrenalina y los cambios en la respiración y la tensión muscular se consideran potencialmente amenazantes para la salud a largo plazo. Por otro lado, los individuos que enfrentan peligro físico —como los policías, mineros, bomberos y militares— con frecuencia parecen tener niveles reducidos de estrés. Una vez más, la capacitación es importante: aquellos que están capacitados y equipados adecuadamente para manejar situaciones de emergencia a menudo se encuentran enfrentándolas como fuente de motivación y satisfacción.

## Control

Como podrá esperar el lector a la luz de lo que sabe acerca de las teorías estructurales del estrés laboral, el control en el trabajo ha recibido una enorme cantidad de atención en la investigación del estrés. El control se puede aplicar a casi cualquier aspecto laboral. Dwyer y Ganster (1991), en su medida de control de alta calidad ampliamente usada, incluyen 22 preguntas a los empleados para medir diferentes aspectos del control. Estas incluyen:

- control sobre la calidad del trabajo;
- control sobre el ritmo de trabajo;
- qué tanta influencia tiene el empleado sobre las políticas y los procedimientos;
- qué tanto control tiene el empleado sobre cuándo puede tomar vacaciones o tiempo libre;
- control sobre la variedad de métodos empleados;
- control sobre la toma de decisiones, etcétera.

La investigación indica que la falta de influencia en la forma en que el trabajo se organiza y se desempeña puede ser perjudicial para el bienestar psicológico y físico. Mientras que los niveles bajos de control son una fuente de estrés laboral, los altos niveles de control tienden a ser beneficiosos (Weinberg y Cooper, 2007). La investigación revela que el control es un poderoso factor de predicción de la salud del empleado. En su metanálisis, Bond y sus colegas (2006) también encontraron que los altos niveles de control se asocian con altos niveles de desempeño laboral y bajos niveles de ausentismo. En esta misma revisión también se encontró que las mejoras en el control tienden a apuntalar la eficacia de muchas intervenciones de manejo de estrés. Es incierto si los diversos aspectos de control en el trabajo contrarrestan o amortiguan otros factores de estrés (O'Driscoll y Brough, 2010). Los efectos del control también pueden depender de si el individuo prefiere tener o no el control. Meier y sus colaboradores (2008) encontraron que altos niveles de control en el trabajo ayudan a amortiguar el efecto de los factores de estrés laboral en el bienestar, pero solo para aquellas personas con un locus de control interno (véase más adelante para conocer una descripción de locus de control).

### Punto de aprendizaje clave

Hay muchos aspectos diferentes de un trabajo sobre los que el individuo puede tener control. Existen muchas investigaciones que demuestran que el control en el trabajo tiene fuertes vínculos con la salud individual y organizacional.

## Apoyo gerencial

Existe un gran cuerpo de evidencia que indica que la falta de apoyo gerencial pone en riesgo el bienestar del empleado. Sin embargo, al igual que sucede con el control, los altos niveles de apoyo pueden tener beneficios significativos para los empleados. Revisiones de muchos estudios de investigación específicos dan testimonio de la importancia del apoyo percibido por parte del supervisor. Ng y Sorenson (2008) examinaron los resultados de 59 estudios (con un total de más de 40,000 participantes) y encontraron fuertes relaciones entre este tipo de apoyo y la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la intención de permanecer en ella.

Sosik y Godshalk (2000), entre otros, demostraron que un estilo de liderazgo inspirador (véase el capítulo 13) puede reducir significativamente la cantidad de estrés experimentado por los subalternos. Este estilo de liderazgo incluye otorgar prioridad al desarrollo de necesidades de individuos específicos, dar un ejemplo personal y establecer una clara misión para el grupo de trabajo o la organización.

Donaldson-Feilder y sus colaboradores (2008) realizaron un análisis exhaustivo de los comportamientos gerenciales y de cómo repercuten en el bienestar del empleado. Estos investigadores afirman que tales comportamientos funcionan a través de diversos mecanismos:

El comportamiento gerencial tiene un efecto directo en el bienestar del personal: los gerentes pueden evitar o causar estrés en aquellos a quienes administran. Los gerentes también actúan como “guardabarreras” ante la exposición de sus empleados a condiciones laborales estresantes, y son vitales en la identificación y la lucha contra el estrés en el centro de trabajo.

(p. 11)

Como resultado de esta investigación, se identificaron 19 categorías del comportamiento gerencial positivo. Cuatro categorías de comportamiento son especialmente importantes en ayudar a los empleados a sentirse apoyados. Estas son:

- accesible/visible: los gerentes tienen una política de puertas abiertas y están en contacto regular con sus subalternos;
- salud y seguridad: toman en serio la salud y la seguridad de su equipo;
- retroalimentación: dan retroalimentación, muestran gratitud y elogian el buen trabajo;
- consideración individual: realizan reuniones regulares con cada uno de sus empleados y son flexibles en relación con temas que afectan a estos (por ejemplo, temas de conexión trabajo-vida).

Las diferencias individuales ideales entre gerentes desempeñan un gran papel en la determinación de cómo se comportan en el trabajo. Sparks y sus colaboradores (2001) señalan que las presiones competitivas en las organizaciones por lo general generan presión en los gerentes individuales. Parece que ahora los gerentes enfrentan un nuevo desafío: aprender a administrar mediante la participación. Algunos gerentes encuentran difícil esta labor, y muchos responden comportándose de forma desagradable hacia sus subalternos. Un jefe sometido a estrés puede modificar la naturaleza del trabajo de un subalterno para que se vuelva más estresante; por ejemplo, supervisándolo de forma más estrecha (Lobban *et al.*, 1998). Se puede usar la capacitación gerencial y la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a reconocer y manejar mejor el efecto de su comportamiento sobre sus subalternos (Donaldson-Feilder *et al.*, 2008). Diferentes tipos de gerentes pueden responder a distintos tipos de intervenciones. Cooper y sus colaboradores (1993) encontraron que hay varios prototipos de jefe: el burócrata, el autócrata, el distribuidor de neumáticos, el gerente renuente y el gerente abierto. Por ejemplo, el burócrata posiblemente responda de forma más positiva a la capacitación estructurada y a la comunicación relativamente formal que respeta los procedimientos establecidos.

### Apoyo de los pares

Las personas así como nuestros diversos encuentros con ellas pueden ser fuentes principales tanto de estrés como de apoyo (Makin *et al.*, 1996). En el trabajo, nuestras relaciones con los compañeros afectan drásticamente la forma en que nos sentimos al final del día. El trabajo inicial de Selye (1974) sugirió que aprender a vivir con otras personas es uno de los aspectos más estresantes de la vida. Esto a pesar del hecho de que la mayoría de las personas, dada la oportunidad, buscan el contacto social y desean relacionarse al menos parte del tiempo. Lazarus (1966) sugirió que las relaciones sociales de apoyo con los pares, supervisores y subalternos en el trabajo tienen menos posibilidades de crear presiones interpersonales, y reducen directamente los niveles de estrés laboral percibido. Los investigadores de la Universidad de Michigan definieron las malas relaciones como aquellas que incluían escasa confianza, bajo nivel de apoyo y poco interés en escuchar o tratar de lidiar con los problemas que confronta el miembro organiza-

cional. La mayoría de los estudios muestran que altos niveles de apoyo ayudan a mantener un buen grado de bienestar para los empleados, pero no siempre amortiguan los efectos de otros factores de estrés (Brough *et al.*, 2009).

El estrés entre compañeros de trabajo puede surgir a partir de la competencia y de los conflictos de personalidad usualmente descritos como “políticas de oficina”. El apoyo social adecuado resulta esencial para la salud y el bienestar del individuo, así como para la atmósfera y el éxito de una organización (Bernin y Theorell, 2001). Como la mayoría de las personas pasan tanto tiempo en el trabajo, las relaciones entre compañeros pueden brindar un apoyo valioso o, por el contrario, ser una enorme fuente de estrés. La mayoría de las revisiones (por ejemplo, Cooper *et al.*, 2001) concluyen que la desconfianza hacia los compañeros de trabajo está relacionada con una alta ambigüedad de roles y con mala comunicación.

En el metanálisis realizado por Ng y Sorenson (2008), un resultado interesante fue que el apoyo de los pares era especialmente importante cuando los empleados realizan trabajos que implican estar en contacto con los clientes. Esto podría deberse a que los empleados en este tipo de roles comparten experiencias similares de interacciones estresantes con clientes y entienden las fuentes de estrés de cada uno: esto les ayuda a ofrecer ayuda práctica más eficaz y apoyo emocional. Tal camaradería podría ser un mecanismo importante a través del cual el apoyo de los compañeros ejerza sus efectos.

### Punto de aprendizaje clave

La falta de apoyo de los gerentes y/o colegas coloca a los empleados en un riesgo significativamente creciente de experimentar estrés relacionado con el trabajo.

### Relaciones en el trabajo

Como hemos visto, el apoyo en el trabajo tiene un efecto significativamente positivo en los empleados. Se ha prestado mucha atención a lo que sucede cuando las relaciones en el trabajo son perjudiciales. La fricción, el enojo y los desacuerdos entre las personas en el trabajo están bien documentados como fuentes de estrés laboral. Por ejemplo, el acoso sexual daña el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la productividad y la salud psicológica individual (Willness *et al.*, 2007). La violencia (o la amenaza de violencia) en el trabajo es igualmente problemática (véase Kessler *et al.*, 2008). En esta sección nos enfocamos en un problema especialmente bien investigado: la intimidación en el centro de trabajo. Esto no implica restar importancia a otras relaciones estresantes, pero el espacio no nos permite considerar de forma detallada todos los asuntos relacionados con ello.

**Intimidación en el centro de trabajo** Una forma extrema de problemas con las relaciones laborales es la intimidación en el centro del trabajo. Algunos informes sugieren que la intimidación es un asunto muy común que, por lo mismo, genera preocupación (Rayner *et al.*, 2001). Salin define la intimidación como “*actos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, que implican un desequilibrio percibido del poder y crean un ambiente laboral hostil*” (2003, p. 214, las cursivas proceden del original). Actualmente se reconoce que la intimidación en el centro de trabajo es un factor de estrés ocupacional de importancia que tiene enormes implicaciones financieras y legales para las organizaciones. Giga y sus colegas (2008) estiman que el costo anual del ausentismo relacionado con la intimidación, la rotación de personal y las pérdidas de productividad asciende aproximadamente a £13,750 millones (de acuerdo con cifras para el Reino Unido en 2007): el 25 por ciento de quienes son blanco de la intimidación y, de forma significativa, el 20 por ciento de quienes son testigos de intimidación en el centro de trabajo abandonan la organización (por ejemplo, Rayner *et al.*, 2002). Debido a sus consecuencias potencialmente graves y porque no se ha analizado en ningún otro lugar de este texto, discutiremos este problema con algún detalle

aquí. La extensión de la cobertura que se concede al tema no debe tomarse como medida de la importancia relativa en comparación con otras posibles fuentes de estrés.

La cifras que ofrecen los autorreportes en relación con el hecho de haber sufrido intimidación en el año anterior varían enormemente; por ejemplo, la cifra es del 3.5 por ciento en Suecia (Leymann, 1996), 8.6 por ciento en Noruega (Einarsen y Skogstad, 1996), 10.1 por ciento en Finlandia (Vartia, 1996), 28 por ciento en Estados Unidos (Lutgen-Sandvik *et al.*, 2007), y 10.5 por ciento en el Reino Unido (Hoel *et al.*, 2001). Algunos investigadores afirman que el comportamiento intimidatorio debe ocurrir por lo menos semanalmente durante seis meses o más para poder diferenciarlo del estrés social en el trabajo (por ejemplo, Leymann, 1996). Sin embargo, experiencias intimidatorias de corta duración, incluso si se trata de un solo incidente, se relacionan con emociones negativas (Keashly, 2001).

El efecto de la intimidación en el centro de trabajo puede experimentarse a nivel individual, de equipo y organizacional. A nivel individual sus efectos son: *físicos*, por ejemplo, pérdida del apetito, problemas de sueño (Einarsen, 1999); *psicológicos*, por ejemplo, dificultad para concentrarse, ansiedad, depresión, pensamientos suicidas (Mikkelsen y Einarsen, 2001); *sociales*, por ejemplo, en las relaciones fuera del trabajo con amigos y familiares (Keashly y Jagatic, 2003); y *financieros*, por ejemplo, pérdida del empleo e inhabilidad de conseguir otro trabajo (Einarsen y Mikkelsen, 2003).

Un enfoque para entender la intimidación consiste en examinar si existen algunas características individuales que ayuden a predecir si ciertos sujetos en especial tienen más posibilidades de ser intimidados o de intimidar. En términos de las víctimas, parece que las personas no son igualmente vulnerables o resilientes ante la intimidación (Rayner *et al.*, 1999). Asimismo, varias características individuales están asociadas con la probabilidad de ser blanco de intimidación, por ejemplo, habilidades de afrontamiento y manejo de conflictos (Einarsen, *et al.*, 1994); bajo nivel de independencia, extroversión y estabilidad, y alta escrupulosidad y logro (Coyne *et al.*, 2000); elevado nivel de ansiedad y escasas destrezas sociales (Zapf, 1999).

La evidencia sugiere que es más probable que aquellos que llevan a cabo la intimidación sean los gerentes (70 por ciento), seguidos por los colegas (37 por ciento) y los subalternos (12 por ciento) (CIPD, 2004). Sin embargo, es muy difícil realizar una investigación sobre la intimidación real, porque las personas difícilmente admiten que esta existe; la investigación depende de las observaciones de las víctimas y de los testigos. Una revisión de por qué las personas pueden intimidar a otras (Zapf y Einarsen, 2003) reveló tres causas principales:

- 1 un proceso autorregulatorio para proteger o aumentar la autoestima, por ejemplo, cuando se percibe una amenaza por parte de un subalterno con un alto nivel de desempeño;
- 2 el perpetrador tiene escasas competencias sociales, por ejemplo, bajo control emocional;
- 3 comportamiento político para proteger los intereses del individuo y mejorar su posición en relación con los demás.

Sin embargo, la intimidación es un comportamiento complejo, con una multiplicidad de causas, y recibe influencia de la interacción entre los factores individuales y organizacionales. Por lo tanto, es importante la consideración de los contextos organizacionales contemporáneos. Las culturas de los centros de trabajo se están volviendo más agresivas, competitivas e inseguras. La importancia de permanecer en un empleo y de la experiencia previa en el potencial de carrera de una persona se ha reducido enormemente. La habilidad de desempeñar múltiples roles, ajustarse al cambio y cumplir metas siempre crecientes es ahora más importante para tener continuidad en el empleo. Estas culturas organizacionales generan inseguridad y desconfianza (Peyton, 2003), lo cual, a la vez, influye en los valores y las actitudes de los empleados, incrementando potencialmente la probabilidad de comportamientos de intimidación.

Culturas demasiado competitivas con cargas de trabajo excesivas y cambios constantes pueden crear un ambiente laboral negativo que permita que aflore la intimidación. Los gerentes tal vez adopten estilos administrativos más autocráticos para cumplir con las metas cada vez más agresivas y ven los comportamientos intimidatorios como técnicas de “administración sólida” (Simpson y Cohen, 2004). Por lo tanto, las culturas organizacionales podrían crear y apoyar la “intimidación institucionalizada” en una variedad de formas, como el estilo administrativo autocrático, la sobrecarga laboral, las culturas de “culpabilidad” y la tolerancia hacia comportamientos intimidatorios porque estos “dan resultados” (CIPD, 2004).

En algunas organizaciones el comportamiento intimidatorio se considera aceptable, y la víctima es calificada como “débil”; en otras, la intimidación es vista como un “conflicto de personalidades” y, nuevamente, se culpa a la víctima por “irritar” al perpetrador (Ferris, 2004). Los gerentes y el departamento de recursos humanos pueden considerar esta conducta como un “estilo de vida” y, por lo tanto, responden inadecuadamente a las quejas de intimidación. De hecho, de forma bastante preocupante, Ironside y Seifert (2003) sugieren que la intimidación se considera actualmente como una parte básica de la práctica administrativa, y que la mayoría de las formas son aceptadas como parte de la experiencia laboral diaria.

Se ha encontrado que las intervenciones eficaces para manejar la intimidación requieren una respuesta organizacional holística ante el comportamiento. Esto incluye la comprensión en todos los niveles de la organización de que el costo de la intimidación en el centro de trabajo, en términos de disminución en la productividad, incremento del ausentismo, despidos y bajo nivel de ánimo y de bienestar, supera enormemente los beneficios a corto plazo de lograr las metas agresivas diarias. Se necesita que la investigación cualitativa se introduzca de forma clara en el estudio de la intimidación en el centro de trabajo, para obtener una comprensión consistente y clara de qué constituye y qué no constituye la intimidación. Una forma de lograr esto es contar con una política organizacional sobre la intimidación que se comunique de forma pública, y que defina el comportamiento intimidatorio, así como los procedimientos informales y formales para enfrentarlo.

Las organizaciones deberían brindar una variedad de mecanismos de apoyo que estén disponibles para los empleados que experimentan la intimidación, ya sea como víctimas, testigos o acusados de intimidación. Este apoyo podría incluir rutas reconocidas, por ejemplo, el departamento de recursos humanos, el área de salud ocupacional y los sindicatos, pero también programas de asistencia al empleado y grupos de empleados “escuchas”. Estos últimos son empleados voluntarios identificados, que brindan apoyo confidencial a sus compañeros de trabajo. Otra recomendación es crear una política de dignidad en el trabajo, que defina cómo deben tratar las personas a los demás y cómo esperan ser tratadas. Estos valores deberían incorporarse a todos los procesos de recursos humanos, desde el reclutamiento y la selección hasta la evaluación del desempeño, el establecimiento de salarios y recompensas, y los procesos disciplinarios (CIPD, 2005b). La capacitación para los gerentes y el personal de recursos humanos sobre dignidad en el trabajo, manejo de conflictos y mediación ayuda significativamente a lidiar con la intimidación, aunque menos del 30 por ciento de las organizaciones actualmente ofrecen tal capacitación (CIPD, 2007a). El comportamiento de gerentes de línea es un elemento clave en la lucha contra la intimidación en el centro de trabajo (CIPD, 2004), y habilidades como comunicación, liderazgo, solución de conflictos, manejo del estrés y conformación de equipos se asocian con el manejo eficaz de la intimidación por parte de los gerentes.

### Punto de aprendizaje clave

Problemas como la intimidación, el acoso y la violencia en el centro de trabajo tienen vínculos especialmente fuertes con los problemas de estrés laboral. El efecto de estos problemas sobre las personas y las organizaciones es muy importante.

## Rol en el trabajo

Cuando el rol de una persona en una organización está bien definido y comprendido, y cuando las expectativas acerca del desempeño del individuo también son claras, es posible mantener el estrés al mínimo. Sin embargo, los investigadores han observado claramente que esto no sucede en muchos centros de trabajo. Existen tres factores importantes —ambigüedad de roles, conflicto de roles y grado de responsabilidad frente a otros— que se consideran las principales fuentes de estrés (O'Driscoll y Brough, 2010). Glazer y Beehr (2005) encontraron que a través de varias naciones y culturas, los factores de estrés relacionados con los roles en la enfermería se relacionaban de forma consistente con la salud psicológica y los resultados organizacionales (como el compromiso).

**Ambigüedad de roles** Hay dos conceptos con historias muy largas en la investigación sobre el estrés. La ambigüedad de roles surge cuando las personas no tienen una imagen clara de sus objetivos laborales, de las expectativas que sobre ellos tienen sus compañeros de trabajo, y del alcance y las responsabilidades de su trabajo. A menudo esta ambigüedad surge simplemente porque el supervisor no explica al empleado exactamente cuáles son sus funciones.

Una gran variedad de acontecimientos pueden provocar ambigüedad de roles (Beehr, 1995). Estos incluyen iniciar un nuevo trabajo, tener un nuevo jefe, no tener claras las responsabilidades de supervisión, una descripción del puesto inadecuada o poco realista, o un cambio en la estructura de la organización existente. Todos estos acontecimientos y otros pueden contribuir a crear un estado temporal de ambigüedad de roles. En su metanálisis, Tubré y Collins (2000) encontraron que la ambigüedad de roles estaba relacionada significativamente con el bajo desempeño laboral. Esto puede deberse a que cuando el rol es ambiguo, los empleados no están seguros de qué tienen que hacer para desempeñar adecuadamente su trabajo, e incluso tal vez ni siquiera reconozcan cuando realizan bien su trabajo.

**Conflicto de roles** El conflicto de roles se presenta cuando un individuo enfrenta demandas laborales conflictivas o irreconciliables, o cuando tiene que realizar actividades que no desea hacer o que no considera como parte de su trabajo. Las situaciones conflictivas pueden convertirse en factores de estrés sobre los individuos implicados. Los empleados con frecuencia se sienten divididos entre dos grupos de personas que demandan diferentes tipos de comportamiento o que creen que el trabajo conlleva diferentes funciones. Por ejemplo, Randall y sus colegas (2007) describen una intervención diseñada para ayudar al personal de enfermería a enfrentar las demandas conflictivas de sus responsabilidades administrativas y clínicas.

**Responsabilidad** En una organización hay básicamente dos tipos de responsabilidades: responsabilidad hacia las personas y responsabilidad hacia los objetos, como presupuestos, equipo e instalaciones. Se ha encontrado que la responsabilidad por las personas es particularmente estresante. Estudios realizados en la década de 1960 revelaron que este tipo de responsabilidad tenía más probabilidades de ocasionar una enfermedad cardíaca que la responsabilidad por los objetos (Wardwell *et al.*, 1964). Ser responsable por las personas, por lo general, requiere pasar más tiempo interactuando con otros, asistir a reuniones y cumplir con fechas límite, todo lo cual incrementa el volumen de demandas laborales y modifica la naturaleza de dichas demandas.

Ivancevich y Matteson (1980) afirmaron:

La responsabilidad por las personas actúa como un factor de estrés, en parte e indudablemente, por la naturaleza específica de la responsabilidad, en particular porque se relaciona con la necesidad de tomar decisiones interpersonales desagradables. Otra parte de la razón [...] es que las personas en posiciones de responsabilidad aceptan asumir una sobrecarga laboral y quizá también enfrenten conflictos y ambigüedad de roles.

## Punto de aprendizaje clave

La posición de la persona dentro de una organización (su rol) puede ser una fuente importante de estrés en el trabajo. Esto es especialmente verdadero si su rol no es claro, si le ocasiona conflictos con otros en la organización, o si su puesto trae consigo un grado de responsabilidad por la gente o por los objetos.

### Cambio

El cambio organizacional puede ser una fuente de estrés para muchos empleados. Como este tema se analiza con mayor profundidad en el capítulo 14, no lo consideraremos con detalle aquí. Algo que surge de muchos estudios sobre grandes cambios organizacionales es que las organizaciones necesitan monitorear cómo repercute el proceso de cambio en diversas condiciones laborales.

Otro aspecto importante a observar con respecto al estrés relacionado con el trabajo es que la forma de manejar el cambio puede lograr una diferencia significativa en el efecto que el cambio tiene sobre el empleado. En particular, parece que, cuando los empleados perciben que el cambio es planeado, tienen una respuesta más positiva hacia él; además, cuando la gerencia ofrece apoyo durante el proceso de cambio, los empleados experimentan menos desagrado e incertidumbre (Rafferty y Griffin, 2006). De manera similar, Swanson y Power (2001) demostraron que el apoyo social desempeña un papel clave ayudando a los empleados cuando hay una gran reestructuración. Kawakami y sus colaboradores (1997) mostraron que los efectos negativos de un cambio importante y súbito pueden reducirse a través de comunicaciones abiertas y honestas con los empleados y del apoyo continuo (por ejemplo, estableciendo una línea de ayuda para el personal).

La introducción de la nueva tecnología al ambiente laboral requiere que todos los empleados, tanto los de cuello azul como los administrativos, se adapten continuamente al equipo, los sistemas y las formas de trabajo nuevos. La introducción de la nueva tecnología, al igual que la cantidad total de cambio, puede implicar que los trabajos se vuelvan menos satisfactorios y, en cierta forma, más demandantes, dañando así el bienestar. Sin embargo, estos patrones no son inevitables (Chase y Karwowski, 2003; véase también el capítulo 8). Para algunos, la introducción de tecnología móvil ha difuminado los límites entre la vida laboral y la hogareña.

## Punto de aprendizaje clave

El cambio —especialmente las fusiones y los recortes de personal— tiene el potencial de ser muy estresante para los empleados. Sin embargo, hay formas de manejar y comunicar el cambio que reducen el efecto en el bienestar de la persona.

### Condiciones laborales físicas

Nuestro ambiente físico —ruido, iluminación, olores y todos los estímulos que bombardean nuestros sentidos— afecta nuestro estado de ánimo y, en general, nuestro estado mental, ya sea que nos parezca objetable o no de forma consciente. Muchas investigaciones han relacionado las condiciones laborales con la salud mental. Hace tiempo, Kornhauser (1965) sugirió que la deficiente salud mental está relacionada directamente con las condiciones laborales desagradables. Otros han encontrado que la salud física también se ve afectada de forma adversa por los ambientes laborales repetitivos y deshumanizantes, como los que con frecuencia se presentan en las líneas de ensamble de ritmo rápido (Weinberg y Cooper, 2007). En un estudio sobre los factores asociados

con el trabajo de fundición en una planta de fabricación de acero, las condiciones como el ruido, el humo y, en menor medida, el calor, junto con las consecuencias sociales y psicológicas asociadas, como aislamiento y tensión entre los trabajadores, tuvieron un efecto significativo en el bienestar del personal (Kelly y Cooper, 1981).

Cada ocupación tiene sus propias presiones ambientales potenciales. Por ejemplo, en los empleos que implican trabajo minucioso, la escasa iluminación ocasiona tensión visual. Por otro lado, la iluminación extremadamente brillante o deslumbrante representa problemas para los controladores de tráfico aéreo. Nuevamente, el control parece tener un importante papel en determinar qué tan problemáticos serán estos factores ambientales. Como Ivancevich y Matteson (1980) afirmaron:

El ruido, de hecho, parece operar menos como factor de estrés en situaciones en las que es excesivo, pero esperado, que en aquellas en las que es totalmente inesperado o, al menos, impredecible. El cambio en los niveles de ruido, más que los niveles absolutos, parece ser irritante. Esto, desde luego, es simplemente otra forma de decir que el ruido, como cualquier otro factor estresante, provoca estrés cuando nos obliga a cambiar.

El diseño físico del centro de trabajo también es otra fuente potencial de estrés. Si una oficina está mal diseñada, y los empleados requieren estar en contacto frecuente entre sí, pero se encuentran distribuidos por todo el edificio, es probable que se desarrollen redes de comunicación deficientes, lo que trae como consecuencia ambigüedad de roles y malas relaciones (*véase también* el capítulo 9). Como muestran los capítulos 8 y 9, muchos de los problemas con el diseño de centros de trabajo pueden minimizarse o eliminarse a través de un proceso de diseño que tome en cuenta al personal y dé prioridad a sus necesidades tanto como sea posible.

### Punto de aprendizaje clave

Aunque el ambiente laboral físico puede convertirse en una fuente de estrés, el control sobre este ayudará a solucionar el problema.

### Temas relacionados con la carrera

Diversas cuestiones actúan como factores potenciales de estrés a lo largo de la vida laboral del personal. La falta de seguridad laboral, el temor al despido, la obsolescencia o el retiro y numerosas evaluaciones del desempeño contribuyen a generar presión y tensión. Además, la frustración de haber alcanzado la posición profesional máxima o el hecho de haber sido promovido en varias ocasiones podrían derivar en estrés extremo. Este tipo de temas son particularmente importantes para el modelo DER de Siegrist (1996), descrito al inicio de este capítulo.

Para muchos empleados, el progreso en la carrera es de importancia fundamental. A través de la promoción, las personas no solo ganan más dinero, sino que disfrutan de una mejora en su estatus y de nuevos desafíos. Durante los primeros años en un trabajo, los esfuerzos y la habilidad requerida para manejar un ambiente rápidamente cambiante con frecuencia se recompensan en forma monetaria y con ascensos. En la mediana edad, sin embargo, muchas personas sienten que su progreso profesional disminuye su ritmo o se detiene. Las oportunidades laborales suelen reducirse, y los trabajos disponibles requieren más tiempo para alcanzar su pleno dominio, el conocimiento del pasado se vuelve obsoleto, y los niveles de energía decaen. Al mismo tiempo, la competencia juvenil representa una amenaza.

La transición hacia el retiro puede ser, en sí misma, un acontecimiento estresante. Mientras que el trabajo es un rol definido socialmente, el retiro puede describirse como “un rol

sin rol". La vaguedad potencial y la falta de estructura del retiro suelen traer problemas para quien está mal preparado. Para algunos individuos, convertirse en "pensionados" o "ciudadanos mayores" representa una situación en la que no saben cómo obtener las recompensas sociales que valoran. En contraste, aquellos individuos que han mantenido un equilibrio en sus vidas, desarrollando intereses y amistades fuera del trabajo, suelen ver el retiro como un periodo liberador. Hanisch (1994) encontró que las personas que tienen razones positivas para retirarse (como viajar) en lugar de negativas, como mala salud o insatisfacción laboral, tienen más posibilidades de planear por anticipado su retiro y disfrutarlo.

El proceso de ser evaluado y valorado comúnmente es una experiencia estresante para todos nosotros (Fletcher, 2008; véase también el capítulo 5). Debe reconocerse que las evaluaciones del desempeño provocan ansiedad, tanto para la persona evaluada como para quien realiza la evaluación. Hay un importante potencial de conflicto y daño en las relaciones laborales, particularmente cuando se evalúa el mal desempeño.

Como el lector habrá observado a partir de sus propias experiencias, la forma en que se evalúa el desempeño también influye en el grado de ansiedad experimentada. Por ejemplo, resolver una prueba escrita suele ser un factor de estrés a corto plazo, mientras que las evaluaciones continuas y confidenciales de los supervisores pueden tener un efecto a largo plazo, dependiendo de la estructura y el clima de la organización.

## Cultura y clima organizacionales

Se ha escrito mucho acerca del clima y la cultura organizacionales (por ejemplo, Schein, 1992; Ashkanasy y Jackson, 2001; Clegg y Cooper, 2009). También se ha generado una gran discusión acerca de cuál es la definición más adecuada de cada concepto. En sentido amplio, el clima organizacional se trata de las percepciones de los empleados sobre cómo funciona su organización, mientras que la cultura organizacional se refiere a los valores, las suposiciones y las normas que comparten los miembros de la organización y que influyen en el comportamiento individual y colectivo.

Una persona tiene posibilidad de experimentar estrés si no comparte los valores inherentes de la organización donde trabaja. Varios factores contribuyen a ello. Por ejemplo, la falta de coincidencia entre el individuo y la cultura puede llevar a que la persona se sienta aislada e incapaz de comunicarse eficientemente con sus colegas. También podría significar que el rol del individuo incluye actividades que este considere desagradables y que provoquen conflicto con las preferencias personales (una forma de conflicto de roles; véase la sección correspondiente en este capítulo). La cultura y el clima pueden establecer las condiciones que acrecienten otros problemas. Willness y sus colegas (2007) encontraron que el clima organizacional desempeña un papel importante en la ocurrencia de acoso sexual en el trabajo.

El "clima organizacional" se constituye en una fuente de estrés si la persona cree que la forma en que funciona la organización es injusta, o quizá poco clara e impredecible (lo que podría conducir a la ambigüedad de roles). El apoyo organizacional percibido (véase Stamper y Johlke, 2003) se define como el grado en que los empleados perciben que la compañía valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Se ha demostrado que esto tiene un efecto positivo en las condiciones laborales como ambigüedad y conflicto de roles, así como en la intención de permanecer en la organización.

Desde la década de 1940, los investigadores comenzaron a informar que los empleados que podían participar más en los procesos de toma de decisiones eran más productivos y experimentaban una mayor satisfacción laboral (Coch y French, 1948). También encontraron que la falta de participación en el trabajo era un factor de predicción importante de tensión y estrés relacionado con el trabajo, que se manifestaba como mala salud general, la práctica de beber como forma de escape, depresión, baja autoestima, ausentismo y planes para abandonar el trabajo. La participación del individuo en el proceso de toma de decisiones ayuda a incrementar su sentimiento de estar contribuyendo

al éxito de la organización, a crear una sensación de pertenencia y a mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa. La sensación resultante de ejercer control parece vital para el bienestar de la fuerza laboral (Bond *et al.*, 2008).

### Punto de aprendizaje clave

El clima organizacional participativo ha demostrado ser saludable en muchas organizaciones.

### Ejercicio 11.2

### ¿Un trabajo estresante?

Vuelva a analizar los factores situacionales descritos en esta sección. Ahora piense en un trabajo que conozca bien. Podría ser un trabajo que usted haya desempeñado o que realice alguien que usted conozca bien.

#### Ejercicios sugeridos

¿Cuáles son las fuentes más probables de estrés en ese rol laboral? Ponga a un lado las diferencias individuales y enfóquese en las características del puesto que podrían colocar a quien lo desempeñe "en riesgo" de experimentar estrés relacionado con el trabajo. Después observe el mismo trabajo de forma diferente. ¿Qué aspectos del trabajo probablemente sean fuentes de satisfacción o de bienestar?

## Diferencias individuales

Como se mencionó brevemente al inicio de este capítulo, la mayoría de los modelos del estrés interpretan la personalidad de acuerdo con uno o más de los siguientes roles en el proceso del estrés:

- Un efecto directo en los resultados del estrés (por ejemplo, las personas ansiosas pueden volverse más tensas en todos los tipos de situaciones, lo que podría llevar a problemas de salud psicológica y/o física).
- Un efecto moderado en la relación entre tensión y factor de estrés. En otras palabras, algunas características de la personalidad implican que ciertas personas se vean más afectadas por algún aspecto de su situación laboral. Por ejemplo, las personas extrovertidas pueden considerar que un trabajo que implica aislamiento social es más estresante, en comparación con los introvertidos.
- Efecto perceptible directo. La personalidad tiene cierto efecto en las percepciones del individuo acerca de su trabajo. Por ejemplo, tal vez las personas con una alta necesidad de control estén muy conscientes de las limitaciones en su autonomía y califiquen su autonomía laboral como baja, cuando la mayoría de las personas con un nivel similar de autonomía laboral lo considerarían suficiente.

Hay varias diferencias individuales que con frecuencia se investigan en los estudios de estrés. Estas incluyen:

- Neuroticismo/inestabilidad emocional: otros rasgos similares también se han estudiado exhaustivamente, como el rasgo de ansiedad (tendencia a sentir mayor ansiedad que la mayoría de las personas en casi todas las situaciones) y el afecto negativo (es decir, la proclividad a experimentar emociones o estados de ánimo negativos; este es un elemento específico de la inestabilidad emocional);
- Personalidad tipo A;
- Locus de control, autoeficacia y autoestima;
- Estilo de afrontamiento;
- Varios factores demográficos como edad, género y duración de la vida laboral.

El modelo de personalidad de los “cinco grandes” (véase el capítulo 2) brinda un marco teórico útil que resume los rasgos de personalidad clave. Una de las relaciones directas mejor establecidas entre personalidad y bienestar psicológico es el vínculo entre neuroticismo y el deficiente bienestar psicológico. En un metanálisis exhaustivo, DeNeve y Cooper (1998) encontraron relaciones directas entre neuroticismo y satisfacción en la vida, felicidad y afecto negativo. La extroversión y amabilidad predecían por igual el afecto positivo. Grant y Langan-Fox (2007) muestran que la relación entre neuroticismo y tensión psicológica se encuentra mediada por el nivel percibido de estrés. Esto significa que la personalidad también desempeña un papel relevante en la percepción de las fuentes de estrés, y que esta percepción ayuda a forjar la relación entre personalidad y mala salud psicológica.

Como cabe esperar, los estudios muestran que los individuos con altos niveles de ansiedad sufren más de conflicto de roles que las personas que son más flexibles en su enfoque de vida. Los individuos proclives a la ansiedad experimentan el conflicto de roles de forma más aguda y reaccionan a esto con mayor tensión que las personas que son menos proclives a la ansiedad; y los individuos más flexibles responden a conflictos de roles mayores con menos sentimientos de tensión que sus contrapartes más rígidos (Warr y Wall, 1975).

Watson y sus colegas (1988) identificaron dos elementos de humor que son especialmente influyentes en la investigación del estrés. El afecto altamente negativo se refiere a la proclividad a sentir emociones como enojo, culpa, temor y nerviosismo. El afecto altamente positivo es la proclividad a sentirse entusiasta, vigoroso y alerta. Como cabe esperar, muchos investigadores han encontrado que estas variables influyen directamente en la percepción de las fuentes de estrés y en los informes de las consecuencias del estrés en el trabajo.

El patrón conductual tipo A es otro concepto que tiene una larga historia en el estudio del estrés (Lee *et al.*, 1993). Muchos gerentes y otros profesionistas de cuello blanco que pueden ser vulnerables al estrés en el trabajo parecen manifestar un patrón de conducta denominado conducta proclive al estrés tipo A (Rosenman *et al.*, 1964). El cuestionario mostrado en el ejercicio 11.3 fue desarrollado por Bortner (1969) para evaluar el comportamiento de una persona tipo A. Los individuos que exhiben la personalidad tipo A son más proclives que otros a sufrir los efectos del estrés.

Hay varios elementos del estilo cognitivo (la forma en que las personas tienden a pensar acerca de las cosas) que son importantes en el proceso del estrés. El término *locus de control* se refiere al grado en que un individuo cree que tiene control sobre su vida. En muchas circunstancias, tener un locus de control interno (es decir, creer que uno ejerce el control) es útil, pues impulsa a los individuos a hacer algo con su situación estresante. Esto está bien, a menos que realmente no haya nada que la persona pueda hacer; en tal caso, un locus de control interno simplemente incrementará la frustración. La *autoeficacia*, es

decir, la creencia de una persona de que es capaz (Bandura, 1982) y la *autoestima* (el sentimiento del propio valor) también son importantes. La llamada "personalidad dura" se refiere a la combinación de locus de control interno, autoestima, autoeficacia y motivación (particularmente para recuperarse de las desilusiones).

En otros estudios se encontró que, cuando la persona tiene grandes necesidades de claridad cognitiva o manifiesta menores niveles de tolerancia a la ambigüedad, el estrés relacionado con el trabajo es mayor y más prolongado. Muchos estudios (por ejemplo, Sparks y Cooper, 1999; Cooper *et al.*, 2001) indican que el locus de control, la personalidad dura y el comportamiento tipo A son moderadores entre los factores de estrés y las tensiones en el proceso del estrés. Esto significa que ellos alteran la fuerza de los vínculos entre el trabajo y el bienestar; las malas condiciones laborales provocan menor efecto en alguien que tiene una personalidad dura.

### Ejercicio 11.3

### Patrón de comportamiento conductual tipo A

Responda el siguiente cuestionario y después determine su puntuación como se indica. Si obtiene una puntuación alta en el tipo A, significa que usted es muy competitivo, triunfador, agresivo, arrebatado, impaciente, consciente del tiempo y exigente. En el otro lado del continuo se encuentra el tipo B, lo opuesto a esta caracterización.

Encierre en un círculo el número para cada una de las siguientes afirmaciones que mejor refleje la forma en que se comporta en su vida diaria. Por ejemplo, si acostumbra llegar puntualmente a sus citas, para el primer punto encerraría en un círculo un número entre 7 y 11. Si, por lo general, es informal para llegar a las citas, elegiría un número entre 1 y 5.

Informal para llegar a las citas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Nunca llega tarde
No competitivo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Muy competitivo
Buen escucha	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Anticipa lo que otros van a decir (asiente con la cabeza, intenta terminar la frase por ellos)
Nunca tiene prisa (aun bajo presión)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Siempre está de prisa
Es capaz de esperar pacientemente	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Impaciente mientras espera
Realiza solo una actividad a la vez	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Trata de hacer muchas actividades a la vez, piensa acerca de lo que hará a continuación
Es un conversador deliberadamente pausado	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Enfático al hablar, rápido y enérgico
Se preocupa por satisfacerse a sí mismo, sin importar lo que piensen los demás	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Desea que los demás reconozcan el buen trabajo
Lento para realizar las actividades	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Rápido (al hablar y al caminar)
Toma las cosas con calma	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Exigente (se presiona a sí mismo y a otros)
Expresa sus sentimientos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Oculto sus sentimientos
Le gusta realizar actividades fuera del trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Pocos intereses fuera del trabajo/casa
No es ambicioso	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Ambicioso
Tranquilo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Ansioso

Puntuación total por debajo de:

Tipo B		Tipo A
14	84	154

Cuanto más alto sea el puntaje en este cuestionario, más firmemente podrá clasificarse el individuo como tipo A. Por ejemplo, 154 puntos es la máxima puntuación posible e indica el máximo puntaje para la personalidad tipo A. Es importante entender que no hay divisiones distintivas entre el tipo A y el B. Los individuos caen en algún lugar del *continuo* inclinándose más hacia un tipo que hacia el otro. El puntaje promedio es de 84. Cualquier individuo con una puntuación por arriba de 84 se inclina hacia el comportamiento tipo A, y por debajo de esa cifra se inclina hacia el comportamiento tipo B. ¿Qué dice su puntuación acerca de su posible vulnerabilidad al estrés?

Fuente: Cooper et al. (1988). NFER Nelson. Copyright © Previsor, UK.

## Punto de aprendizaje clave

Las diferencias individuales desempeñan un rol importante en: **1.** cómo perciben las personas su ambiente laboral, y **2.** su bienestar psicológico y físico. También desempeñan un importante papel en la determinación de qué tan fuerte es el vínculo entre los factores 1 y 2.

Muchas investigaciones y prácticas se han ocupado de la forma como las personas enfrentan al estrés (véase, por ejemplo, Zeidner y Endler, 1996). Por lo general, el afrontamiento se define como el conjunto de esfuerzos que realizan las personas, a través de su comportamiento y pensamientos, para alterar su ambiente y/o manejar sus emociones. Las estrategias de afrontamiento incluyen analizar la situación, planear un curso de acción, buscar información de otros, buscar apoyo y consuelo en otros, practicar técnicas de relajación, acudir a sesiones de orientación, y consumir alcohol, tabaco y otras drogas. Algunas de estas estrategias ponen en riesgo la salud de la persona: se les llama estrategias de afrontamiento no adaptativas. Los programas de asistencia para el empleado (véase más adelante en este capítulo) a menudo se utilizan para ayudar a las personas que ponen de esta manera su salud en riesgo.

Una diferencia general se encuentra entre las *estrategias enfocadas en el problema* (lidar con la causa original de estrés) y las *estrategias enfocadas en las emociones* (lidar con los sentimientos que despierta la situación estresante). Lógicamente, cuando es posible modificar la situación, las estrategias enfocadas en el problema parecerían la mejor opción, pero la investigación sugiere que los resultados del afrontamiento son difíciles de predecir, quizá no solo por la estrategia de afrontamiento que elige el individuo, sino además porque importa mucho qué tan bien la pone en práctica.

Muchos autores afirman que el afrontamiento es un poco más complejo que esto, ya que existe una serie de estrategias de afrontamiento de evitación y muchas otras más activas. Carver y sus colegas (1989) presentaron una medición del afrontamiento con no menos de 16 diferentes escalas (que incluyen humor, negación, consumo de sustancias tóxicas, conducta de retirada y uso de apoyo social). Esto muestra cuántas formas diferentes pueden usar los individuos para encarar situaciones difíciles. Desde luego, una persona tal vez tenga una gran variedad de recursos de afrontamiento, pero solo utiliza unos cuantos. Algunas personas disponen de ciertos recursos, como amigos cercanos comprensivos, pero no recurren a ellos. Detrás de esto se encuentra el debate de si los individuos eligen las estrategias de afrontamiento con base en su situación actual o en su personalidad y aprendizaje previo. Como se verá más adelante en este capítulo, muchos

programas de manejo del estrés están diseñados para tener un efecto capacitando al individuo para pensar o comportarse de forma diferente, de manera que utilice estrategias de afrontamiento productivas y sanas (en términos de la forma en que piensa y se comporta), cuando se enfrenta con factores de estrés.

En la investigación sobre estrés se ha considerado una gran variedad de factores demográficos (por ejemplo, edad, género, ocupación, etcétera). Las relaciones entre estos factores, por un lado, y la percepción de factores de estrés y bienestar del empleado, por el otro, tienden a variar entre los distintos estudios. Los metanálisis indican que los empleados de mayor edad tienden a enfrentar mejor algunas situaciones de estrés (por ejemplo, ambigüedad de roles) y a registrar menor ausentismo y menos rotación en el trabajo frente a las fuentes de estrés laboral en comparación con los empleados más jóvenes (Shirom *et al.*, 2008). Esto tal vez se deba a que los empleados de mayor edad han tenido más tiempo y experiencia para desarrollar destrezas relacionadas con el trabajo (por lo que quizá la permanencia en el puesto o la experiencia sean más importantes que la edad per se).

#### Ejercicio 11.4

#### Su experiencia de estrés

Revise su experiencia de *trabajo* hasta ahora. Considere los factores de estrés analizados en este capítulo hasta este momento y determine cuáles dos o tres han sido los más estresantes para usted en su *vida laboral* (no por qué podrían ser estresantes para otras personas). Después, piense por qué los considera estresantes. ¿Acaso **i.** el nivel de estrés era muy elevado, o **ii.** el factor de estrés evitó que usted alcanzara las metas más importantes en su trabajo, o **iii.** el tipo de persona que es usted lo hace vulnerable a ese tipo de factor de estrés, o **iv.** piensa que hay otras razones por las que estas experiencias fueron tan estresantes?

#### PARA REFLEXIONAR

A partir de lo que ha leído hasta ahora en este capítulo (¡y sin leer lo que sigue!), ¿cómo cree usted que las organizaciones pueden intervenir para combatir el estrés relacionado con el trabajo? ¿Qué estrategias están disponibles? ¿Qué tan eficaces cree que son estas estrategias? ¿Cuáles cree que serían ampliamente aceptadas entre **i.** empleados y **ii.** altos directivos? ¿Cree que estos dos grupos preferirían diferentes tipos de intervenciones? De ser así, ¿por qué?

## Intervenciones para combatir el estrés laboral y fomentar el bienestar del personal

Los costos del estrés indican que hay razones de peso para realizar una intervención. Como se ha visto, también existe un gran cuerpo de investigación y teorías que sirven de base para las intervenciones. Si sabemos qué causa el estrés laboral, entonces seremos capaces de actuar al respecto. Los lineamientos y la legislación gubernamentales en muchos países establecen que las organizaciones deben evaluar y manejar los riesgos, en aras del bienestar psicológico del personal (además de reducir los riesgos físicos para la salud de los empleados).

Existen diversos niveles de intervenciones que tienen diferentes objetivos y que se dirigen a partes específicas de los mecanismos que vinculan el trabajo y el bienestar. Murphy

(1988) identificó tres niveles de intervención: **i.** primaria (consistente en reducir las fuentes de estrés organizacional), **ii.** secundaria (por ejemplo, capacitación para manejar el estrés), y **iii.** terciaria (por ejemplo, promoción de la salud y orientación en el centro de trabajo).

### Punto de aprendizaje clave

Una forma útil de analizar el manejo del estrés es pensar en las intervenciones en términos de sus objetivos. Estas son: prevención primaria (por ejemplo, manejar la fuente del estrés), intervención secundaria (por ejemplo, brindar capacitación para el manejo del estrés) y terciaria (por ejemplo, ofrecer programas de asistencia y rehabilitación para el empleado, PAE).

## Intervenciones primarias: modificación de las fuentes de estrés en el centro de trabajo

Las intervenciones primarias modifican el diseño, la organización y el manejo del trabajo. En otras palabras, atacan las fuentes de estrés en el trabajo o intentan “diseñar” las fuentes de bienestar. La mayoría de las veces están ideadas para lidiar con problemas identificados por una proporción importante de empleados, dirigiéndose al nivel grupal y no al empleado individual. La lógica es que esto evita que la salud del empleado resulte dañada por el problema, porque este último deja de existir (o se reduce de forma significativa). En la tabla 11.2 se muestra una lista de ejemplos de intervenciones primarias.

Elkin y Rosch (1990) resumen una variedad de posibles estrategias útiles dirigidas a la organización para reducir el estrés:

- Rediseñar las tareas
- Rediseñar el ambiente laboral
- Establecer horarios de trabajo flexibles
- Fomentar la administración participativa
- Incluir al empleado en el desarrollo de carrera
- Analizar los roles de trabajo y establecer metas
- Brindar apoyo social y retroalimentación
- Crear equipos cohesivos (véase el capítulo 12)
- Establecer políticas justas para los empleados
- Establecer métodos justos para la distribución de recompensas

La investigación de participación activa (IPA), por lo general, es la impulsora de las intervenciones primarias. La IPA toma en cuenta a los empleados, quienes trabajan junto con investigadores y consultores para identificar problemas y diseñar soluciones. Este proceso ayuda a las diferentes partes interesadas a llegar a un acuerdo sobre la naturaleza de los problemas y a encontrar soluciones factibles con la participación de todos (Heaney *et al.*, 1993). Podría decirse que una adecuada evaluación del riesgo, o análisis de problema, es un precursor más importante para la intervención primaria que lo que podría ser para los otros tipos de intervención. Sin esta evaluación, es imposible diseñar una intervención a la medida para enfrentar el problema (Cox *et al.*, 2000; Elo *et al.*, 2008).

**Tabla 11.2 Ejemplos de intervenciones primarias****Combatir los problemas con demandas laborales**

- Enriquecimiento de los puestos de trabajo: eliminación o automatización de tareas triviales, mediante la introducción de tareas más complejas o interesantes para utilizar mejor las destrezas y capacidades del personal
- Establecimiento de reuniones informales rápidas para brindar retroalimentación oportuna y ayudar a la toma de decisiones
- Mejoramiento de la planeación y previsión de la carga de trabajo para que los empleados enfrenten fechas límite más realistas
- Analizar el conocimiento, las destrezas y las habilidades de los empleados con la finalidad de garantizar que estén preparados para realizar el trabajo y brindarles las oportunidades para que se desarrollen más
- Ajustar los niveles de dotación del personal para que refleje los aumentos y descensos de la carga de trabajo
- Incrementar la variedad, por ejemplo, permitiendo a las personas turnarse en la realización de las diferentes tareas asignadas al equipo
- Capacitar al personal especialista para realizar tareas difíciles o complejas que consumen demasiado tiempo e incrementan la carga de trabajo de los demás miembros del equipo
- Usar la tecnología de la información para reducir la carga cognitiva del personal, por ejemplo, sistemas para ayudar al personal a monitorear el avance de las tareas que se están llevando a cabo a lo largo de varios días o semanas, o cuando efectúan muchas tareas simultáneas
- Permitir al personal tener "tiempo reservado" para realizar tareas difíciles o complejas que requieren concentración
- Establecer tiempos de descanso fijos
- Establecer horarios flexibles o semanas laborales comprimidas
- Establecer y comunicar patrones de turnos con suficiente anticipación para que los empleados se preparen y organicen sus actividades domésticas y tiempo libre de acuerdo con ello
- Permitir que los empleados realicen arreglos con sus compañeros para intercambiar turnos (siempre y cuando el trabajo no se interrumpa)
- Garantizar que haya equidad y justicia en la asignación de turnos, por ejemplo, permitiendo al personal la oportunidad de participar, hasta cierto punto, en la asignación de turnos
- Hacer que los individuos particularmente influyentes actúen como modelos de roles (por ejemplo, hacer que el personal exitoso abandone la oficina a tiempo o que se le vea tomando pausas de forma regular)

**Combatir los problemas con control**

- Revisar y tal vez modificar los lineamientos que se dan al personal acerca del completamiento de tareas para que tenga más discreción y control acerca de cómo las realiza
- Brindar retroalimentación sobre el desempeño rápidamente y de forma que resulte útil para que los empleados manejen su propio desempeño
- Incrementar el control de los empleados acerca de cómo se asigna el trabajo, por ejemplo, a través del uso de equipos autoadministrados (véase el capítulo 12)
- Dar al personal el control y la libertad de identificar y rectificar problemas comunes rápidamente y sin que sea necesaria la aprobación de los altos directivos

**Combatir los problemas con el apoyo**

- Alentar la interacción entre miembros del equipo asignándoles tareas que requieran trabajar juntos con objetivos compartidos
- Manejar la carga de trabajo de supervisores y gerentes para garantizar que tengan el tiempo suficiente para cumplir con la labor de supervisión que demanda su rol
- Impartir cursos adecuados de inducción al personal de nuevo ingreso y garantizar que todos los empleados tengan fácil acceso a la información sobre el apoyo disponible para ayudarlos a realizar su trabajo
- Introducir un proceso de tutoría

**Tabla 11.2** (Continuación)

- Garantizar que los programas de trabajo o la asignación de tareas no tengan como consecuencia que los individuos o grupos se aislen unos de otros en la organización

**Relaciones**

- Permitir a los empleados que se turnen en los roles para que experimenten los diferentes trabajos o tareas dentro del equipo o de la organización
- Alterar la disposición física del espacio de trabajo para que tenga un efecto positivo en las relaciones sociales entre el personal
- Asegurar que los procesos de reconocimiento sean de buena calidad y se implementen adecuadamente
- Implementar y mantener sistemas eficaces para combatir la intimidación y el acoso (véase el apartado correspondiente en este capítulo)
- Garantizar que el personal esté protegido de riesgos de violencia o amenaza de violencia por clientes, y “eliminar” los posibles elementos de los roles laborales que coloquen en riesgo a los empleados
- Permitir a los empleados que experimenten las condiciones laborales de sus colegas a través de la realización de actividades paralelas (*shadowing*) o la rotación de puestos para que aprecien el grado de interdependencia que existe entre ellos
- Introducir tiempos de entrega o superposición de turnos/horarios laborales para incrementar el contacto entre los empleados

**Roles**

- Revisar, actualizar y publicar las descripciones de puestos
- Incluir una revisión activa y clara de los roles en el proceso de evaluación del desempeño
- Permitir a los equipos discreción y control en la asignación de roles y responsabilidades
- Análisis de roles en relación con las necesidades actuales de la organización y las demandas de trabajo de los empleados
- Establecer sistemas para la participación del personal en la toma de decisiones acerca de los límites de los roles y sus responsabilidades
- Al diseñar y revisar las descripciones de puesto, minimizar el potencial de las demandas de roles para competir entre sí o entrar en conflicto
- Reasignar tareas dentro de un equipo para garantizar que las demandas conflictivas no coincidan en un empleado
- Garantizar que el rol del empleado no tenga como consecuencia que este se encuentre en permanente conflicto con sus colegas, los clientes o miembros del público (esto podría incluir rotación de puestos); si algunas situaciones conflictivas son inevitables, entonces la implementación de intervenciones secundarias y terciarias es especialmente importante

**Cambios**

- Abrir nuevas líneas de comunicación o usar nuevos medios de comunicación para diseminar información importante respecto del cambio
- Asignar a unos cuantos miembros del personal la tarea de resaltar información especialmente importante y comunicarla al personal (para evitar que pase inadvertida dentro de una gran cantidad de información que se comunica al personal de forma rutinaria)
- Brindar capacitación en diferentes estilos de administración (véase los capítulos 13 y 14)
- Usar cartas y resúmenes para el personal con la finalidad de garantizar que todo el personal tenga información vital acerca de las metas, los objetivos y los planes organizacionales

Cuando los gerentes comparan la capacitación y orientación para el manejo del estrés con la intervención primaria, tal vez piensen que esta última no es una “opción fácil” para combatir el estrés. Diseñar intervenciones primarias podría tomar mucho tiempo e implicar la consulta con los empleados. Bond y sus colaboradores (2006) analizaron ejemplos de intervenciones primarias y concluyeron que, por lo general, estas no son muy costosas y que el cambio del proceso, si se maneja en forma adecuada, no necesariamente es disruptivo o de larga duración. Además, el proceso de invitar a participar a los empleados en el diseño y la implementación de intervenciones primarias conduce a resultados alentadores, debido a su efecto positivo en las percepciones de participación y control del trabajo (Elo *et al.*, 2008).

Existen relativamente pocos estudios publicados sobre la intervención primaria. Como destacan Cartwright y Cooper (1997), la mayoría de las iniciativas de los centros de trabajo operan en el nivel secundario o terciario (lo que discutiremos a continuación en este capítulo). Esto puede deberse a que no se ve como una estrategia de elección: muchos gerentes piensan que las fuentes de estrés residen en el individuo (es decir, son resultado de la debilidad de la persona o de su falta de resiliencia), o que las intervenciones primarias son demasiado difíciles de implementar.

Al inicio de este capítulo, analizamos la importancia de la evaluación de las condiciones laborales en numerosas teorías del estrés. Estas señalan que la intervención primaria debería ser una forma eficaz de mejorar el bienestar de los empleados a largo plazo, porque si las condiciones de trabajo mejoran, el personal no necesitará encontrar formas de enfrentar los problemas que disparan sus emociones negativas. Esta lógica es atractiva, pero ¿está apoyada por evidencia científica? Analizaremos los dos estudios de intervención que han sometido a prueba la eficacia de las intervenciones primarias usando diseños de investigación muy rigurosos.

Susan Jackson (1983) analizó si el hecho de permitir a los empleados participar más en la toma de decisiones les ayudaba a sentirse más comprometidos en el trabajo y a desarrollar una comprensión más clara de las demandas de su rol laboral. La intervención era bastante sencilla: se organizaron reuniones periódicas con el personal. Los investigadores examinaron los registros de la organización para constatar que las reuniones tuvieran lugar y que se utilizaran para tratar temas relevantes. Este estudio fue particularmente importante porque el diseño de cuatro grupos de Solomon se utilizó para ayudar a descartar diversas explicaciones alternativas del cambio que habría tenido influencia en los resultados del estudio. El análisis requerido para rastrear el efecto de la intervención a través de cambios en las condiciones laborales con la finalidad de generar cambios en el bienestar fue muy complejo (se usó el modelamiento con ecuaciones estructurales). Como pronosticaría la teoría del estrés, las reuniones condujeron a un incremento en la participación percibida y a una reducción de los problemas con los roles de trabajo (es decir, conflicto y ambigüedad de roles). Estos cambios llevaron a generar menos tensión emocional y mayor satisfacción laboral entre quienes participaron en las reuniones. Los investigadores también fueron capaces de mostrar que las reducciones en la tensión emocional estaban vinculadas con menores niveles de ausentismo y menor intención de abandonar la organización. Sin embargo, todo esto no sucedió de forma inmediata: los cambios significativos solo fueron evidentes seis meses después de que se había llevado a cabo la intervención. Resultados como este indican que los efectos de las intervenciones primarias pueden tomar tiempo para surgir, quizá porque funcionan reduciendo la exposición a largo plazo a factores de estrés crónico en el trabajo.

Kompier y sus colaboradores (1998) consideran que las intervenciones primarias toman tiempo para funcionar porque requieren que los empleados se adapten a diferentes formas de trabajo. Se necesita disipar la aprehensión y preocupación iniciales acerca de los cambios en las prácticas laborales, antes de que se muestre el efecto pleno de la intervención. En ocasiones, las intervenciones primarias funcionan en formas inesperadas. Susan Jackson pronosticó que los cambios en la comunicación y el apoyo social estarían relacionados con la mejora en la salud del empleado. De hecho, la reducción en los conflictos y la ambigüedad de roles y el incremento en la influencia percibida fueron los impulsores de cambios más importantes en el bienestar de los empleados. Esto ilustra que las teorías del estrés no siempre nos permiten realizar pronósticos exactos acerca de cómo funcionarán las intervenciones.

En el segundo ejemplo de intervención primaria, Bond y Bunce (2001) observaron dos grupos (un grupo de control y otro de intervención) de empleados en un departamento del gobierno del Reino Unido. Establecieron una serie de reuniones de comités para la solución de problemas en el grupo de intervención. Estos comités, con ayuda de los investigadores, realizaron tareas empleando su experiencia en el escenario laboral para identificar intervenciones que incrementarían el control sobre el trabajo. La lógica de la intervención se basó en las teorías establecidas de estrés: se pronosticó que al mejorar el control habría un efecto positivo en la salud y la satisfacción. Los comités diseñaron e implementaron un conjunto de intervenciones que llevaron a los empleados a participar más en la toma de decisiones y a tener mayor control de su carga de trabajo; además, establecieron sistemas para obtener consejos rápidos de los gerentes acerca de tareas difíciles o ambiguas. Obtuvieron algunos resultados sorprendentes. Los empleados del grupo de intervención (a diferencia de los miembros del grupo de control) reportaron menos enfermedades mentales, menos ausentismo por enfermedad y mejor desempeño laboral. Los análisis de datos también revelaron cambios en el control percibido en el grupo de intervención que apoyaban estos resultados organizacionales positivos.

En una ampliación de este estudio en otra organización, pero usando un enfoque similar a la intervención, Bond y sus colaboradores (2008) encontraron que una diferencia individual (flexibilidad psicológica) parece interactuar con los cambios en el control provocados por la intervención. Para simplificar esto, digamos que la flexibilidad psicológica es el grado en que un individuo utiliza estrategias de pensamiento que le permiten enfocarse en acciones (es decir, realizar su trabajo), al mismo tiempo que reconoce y acepta sus emociones *sin* permitir que estas últimas interfieran con su desempeño. Bond y sus colegas encontraron que aquellos con mayor flexibilidad psicológica tendían a beneficiarse más de las mejoras del control generadas por la intervención. Esto demuestra que las diferencias individuales pueden implicar que la misma intervención conduzca a diferentes resultados para diferentes empleados.

Es posible encontrar descripciones de muchas otras intervenciones primarias en las investigaciones sobre intervenciones; por ejemplo, en Cooper *et al.* (2001), Egan *et al.* (2008), Parkes y Sparkes (1998), Richardson y Rothstein (2008) y Giga *et al.* (2003).

### Punto de aprendizaje clave

Intervenciones primarias para combatir las fuentes de estrés relacionado con el trabajo podrían ser eficaces a largo plazo. Es importante invitar a los empleados a participar en el diseño de dichas intervenciones.

### Intervenciones secundarias

Mientras que las intervenciones dirigidas a la organización intentan eliminar la fuente de estrés laboral u organizacional, la mayoría de las iniciativas para manejar el estrés en los centros de trabajo se dirigen a ayudar a los empleados como individuos para que aprendan a enfrentar cualquier factor de estrés que se presente en el trabajo. Esto se logra mejorando la adaptabilidad de los individuos a su ambiente, modificando su pensamiento y comportamiento, y mejorando sus habilidades. Este enfoque comúnmente se describe como tratamiento de “inoculación”. La noción de que la organización y su ambiente laboral no cambiarán es inherente a este enfoque, de manera que el individuo tiene que aprender nuevas formas de afrontamiento que le ayuden a “ajustarse” mejor a sus demandas.

Con frecuencia, el objetivo de la intervención secundaria es modificar las respuestas psicológicas de los empleados hacia los elementos difíciles o estresantes de su trabajo. A través de estos cambios, las relaciones entre la exposición a las fuentes de estrés y sus resultados negativos se debilitan o desaparecen. El objetivo es *reducir o eliminar el daño* que pudieran experimentar los empleados, sin alterar su exposición a las fuentes de estrés. La forma en que los empleados evalúan su situación es crucial para las teorías del estrés: estas intervenciones generalmente están diseñadas para ayudar a los empleados a desarrollar el

hábito de evaluar las situaciones de forma más positiva. Se necesita de habilidades especializadas para impartir esta capacitación (por ejemplo, orientadores calificados o terapeutas). Por lo general, las intervenciones secundarias se completan relativamente rápido; los empleados asisten a algunas sesiones breves de capacitación y practican sus habilidades entre una y otra sesión. Estas intervenciones también resultan útiles cuando la prevención primaria no es una opción viable.

La capacitación para el manejo del estrés (CME) es la opción más común de intervención secundaria. A menudo se desarrollan destrezas genéricas a través de estas sesiones, lo que permite a los empleados afrontar mejor las diferentes fuentes de estrés. Esto incluye factores de estrés que no enfrentan al momento de la capacitación, pero que surgen en el futuro (Murphy y Sauter, 2003). Las intervenciones cognitivo-conductuales se dirigen directamente a la forma en que los empleados piensan acerca de su situación laboral y a las relaciones entre sus percepciones, emociones y comportamiento. Para que esta capacitación sea eficaz, los aprendices necesitan trabajar arduamente para desarrollar habilidades nuevas. Existen otras intervenciones secundarias más pasivas, donde el aprendiz recorre una trayectoria más fácil. La intervención con meditación y relajación se enfoca directamente en las consecuencias adversas de las reacciones de los empleados ante el estrés, ayudándoles a lograr un estado mental que sea incompatible con la experimentación de emociones negativas.

La *terapia cognitivo-conductual* (TCC) se basa en el concepto de que el comportamiento humano no saludable y la experiencia de emociones negativas pueden reducirse mediante cambios en la evaluación de las cogniciones. Esto implica capacitar a los individuos para pensar de forma diferente acerca de sus experiencias, o para otorgar diferentes significados a los acontecimientos. Para ejemplificar esto, imagine que a media noche lo despierta un ruido. Si usted piensa que un ladrón provocó ese ruido, entonces (y comprensiblemente) se sentiría ansioso. Si usted escucha el mismo ruido, pero piensa que es el gato del vecino que brinca sobre su bote de basura, entonces se sentirá menos ansioso.

La TCC en el centro de trabajo se enfoca en modificar la forma en que los individuos perciben y dan significado a sus experiencias de trabajo (y no a ruidos que se escuchan a media noche). Por lo general, esta capacitación comienza dirigiéndose a situaciones que el empleado identifica como particularmente estresantes. En ocasiones, el empleado desarrolla la habilidad de otorgar significados más positivos a los acontecimientos. Esta *re-assignación* de significados podría implicar capacitar al empleado para que piense en una situación difícil como una oportunidad de manejar un *desafío*, y no como un *problema que tiene que enfrentar*. La TCC de Beck trabaja ayudando a los empleados a usar la evidencia que los rodea, para evaluar críticamente la validez de los pensamientos negativos (Beck, 1995). La capacitación de inoculación de estrés requiere que los empleados usen dichas estrategias en situaciones progresivamente más estresantes.

La *capacitación de relajación* está diseñada para ayudar al individuo a reconocer cuando el cuerpo se tensa, y luego pensar o comportarse en una forma que alivie la tensión. Las técnicas de relajación física incluyen ejercicios de respiración profunda, relajación muscular y estiramientos. Estos métodos son relativamente baratos y de gran aceptación en las organizaciones. Las técnicas de relajación con base cognitiva usan la imaginación y meditación para limpiar la mente de pensamientos externos relacionados con sucesos de la vida. La *retroalimentación biológica* a menudo se usa en combinación con la relajación. Emplea dispositivos de medición (por ejemplo, monitores de frecuencia cardíaca o presión sanguínea) para mostrar a las personas sus respuestas fisiológicas al estrés. Esto permite a la gente ver si utiliza los métodos de relajación de forma suficientemente eficaz como para provocar una diferencia tangible.

Otras intervenciones posibles de manejo del estrés incluyen *capacitación en habilidades relacionadas con el trabajo* en temas como administración del tiempo y asertividad. Esto ayuda a los empleados a manejar algunos de los aspectos más difíciles y estresantes de su rol laboral. También es importante recordar que la capacitación para cumplir con los componentes esenciales del trabajo pueden tener un efecto significativo y positivo en el ajuste

entre la persona y las demandas de su rol (véase el capítulo 10). Las organizaciones suelen pasar por alto estas intervenciones; no obstante, son muy eficaces (Richardson y Rothstein, 2008). Al igual que sucede con las intervenciones primarias, estas intervenciones se basan en la teoría de que un mejor ajuste entre el individuo y su ambiente es más saludable.

El uso de varias intervenciones secundarias en paquete es muy común en la capacitación referente al manejo del estrés. Se usan diferentes técnicas y métodos al mismo tiempo después de una fase inicial de conocimiento en la que los participantes aprenden acerca de las causas y consecuencias del estrés ocupacional.

### Punto de aprendizaje clave

Cada una de las diferentes formas de intervención secundaria funciona de forma peculiar. Sin embargo, todas ellas están diseñadas para debilitar o romper el vínculo entre la exposición a las fuentes de estrés y los problemas que se manifiestan en el bienestar.

### Intervenciones terciarias

El objetivo de las intervenciones terciarias es ayudar a quienes ya han sufrido algún daño a causa de su trabajo. En otras palabras, estas intervenciones están diseñadas para rehabilitar a los empleados después de que los problemas ya ocurrieron. Desde luego, sería mejor que los empleados no experimentaran daño ocasionado por su trabajo, pero las intervenciones terciarias son especialmente importantes cuando las intervenciones primarias y secundarias no son prácticas (aunque esto es poco común), o cuando es improbable que sean plenamente eficaces para todos los empleados. Cada vez más, estas iniciativas se han llevado a cabo en forma de programas de asistencia para los empleados (PAE) (Berridge *et al.*, 1997). Los PAE originales se diseñaron para ayudar a los empleados que sufrían problemas de alcoholismo, pero ahora se enfocan en ayudar a empleados que experimentan diversos problemas. Berridge y Cooper (1993) definieron los PAE como:

una intervención programática en el centro de trabajo, por lo general a nivel de un empleado individual, usando el conocimiento científico conductual y métodos para controlar ciertos problemas relacionados con el trabajo (alcoholismo evidente, consumo de drogas y enfermedades mentales), que afectan de forma adversa el desempeño laboral; el objetivo es capacitar al individuo para regresar a la ruta donde pueda hacer su contribución al trabajo y mantener el funcionamiento pleno de su vida personal.

La mayoría de los PAE ofrecen orientación psicológica de uno u otro tipo. Por lo general, hay una ruta de remisión por iniciativa propia para los empleados, además de la posibilidad de ser remitidos por los gerentes de línea (a menudo se ofrece capacitación a los gerentes para que sepan cómo identificar fuentes y síntomas de estrés). Estas rutas de remisión a menudo conducen a intervenciones primarias o secundarias desarrolladas para cada empleado (por ejemplo, un empleado puede trabajar con su gerente de línea y el orientador para rediseñar su carga de trabajo, o tal vez sea remitido para recibir capacitación en el manejo del estrés o en destrezas relacionadas con el trabajo). Los PAE adoptan diferentes formas y dimensiones. Randall y Lewis (2007) describen cuatro tipos de PAE:

- 1 Un programa interno donde orientadores o gerentes capacitados brindan apoyo al personal.
- 2 Un programa externo que contratan las organizaciones.
- 3 Un consorcio que agrupa a varias organizaciones y establece programas colaborativos.
- 4 Un programa de afiliación, similar al enfoque de consorcio, pero coordinado por un proveedor externo.

Los PAE generalmente incluyen líneas de ayuda telefónica o vía Internet y servicios de información. Esto se utiliza a menudo para evaluar las necesidades de los empleados, remitirlos a las fuentes de ayuda pertinentes y, en ocasiones, para orientación temporal (Employee Assistance Professionals Association, 2003). Una de las características clave de los PAE es que con frecuencia brindan apoyo a los empleados y les ayudan incluso en asuntos no relacionados con el trabajo (por ejemplo, una línea de asesoría legal), un servicio que suele estar disponible para los familiares de los empleados y para el personal jubilado. Las actividades de fomento de la salud (como instalaciones de acondicionamiento físico, control nutricional, programas de acondicionamiento cardiovascular, clases de relajación o educación sobre el estrés y la salud) son otras características clave de la mayoría de las iniciativas de manejo del estrés y de los PAE (Kinder *et al.*, 2008).

### Punto de aprendizaje clave

Las intervenciones terciarias están diseñadas para reparar el daño. No deberían considerarse como un sustituto de las intervenciones primarias y/o secundarias.

### Aceptación y eficacia de las intervenciones

Existen muchos ejemplos de investigaciones sobre la eficacia de las intervenciones primarias. Establecer y mantener un buen diseño de investigación constituye un desafío para los ambientes laborales. Desde una perspectiva administrativa, es primordial exponer al mayor número de personas y lo más rápido posible a una intervención. A menudo esto impide que los investigadores establezcan un grupo de control, lo que hace difícil aislar los efectos de la intervención. Además, hasta hace relativamente poco, las intervenciones primarias se utilizaban mucho menos que la capacitación en manejo del estrés (LaMontagne *et al.*, 2007). Esta situación está cambiando, en parte porque las modificaciones en la legislación gubernamental depositan en los empleadores la responsabilidad de combatir las fuentes de los problemas de salud relacionados con el trabajo. Sin embargo, aún sigue vigente el debate sobre la eficacia de las intervenciones primarias para el manejo del estrés (Briner y Reynolds, 1999; Murphy y Sauter, 2003).

En un intento por dar sentido a la investigación disponible, Richardson y Rothstein (2008) llevaron a cabo un riguroso metanálisis sobre la eficacia de las intervenciones primarias y secundarias. Revisaron 36 estudios de intervención, cinco de los cuales fueron de carácter primario. Es importante observar que los criterios para incluir los estudios fueron muy rigurosos, y la revisión pudo haber excluido estudios sobre intervención primaria que arrojaron resultados importantes e interesantes. Poniendo esta consideración a un lado por un momento, se encontró que los mayores efectos en el bienestar de los empleados correspondieron a las intervenciones secundarias cognitivo-conductuales *sin* otras intervenciones. Las intervenciones de relajación fueron el segundo tipo de intervención más eficaz.

Richardson y Rothstein (2008) señalan que la mayor parte de la investigación sobre intervenciones secundarias observa el efecto de la intervención sobre los resultados psicológicos, lo que explica por qué parecen tan eficaces. Los estudios que evalúan el efecto de la orientación psicológica (Allison *et al.*, 1989; Cooper y Sadri, 1991) muestran mejoría significativa en la salud mental de los empleados que la recibieron, pero en ellos hubo poco cambio en los niveles de compromiso organizacional. En contraste, Van der Klink y sus colaboradores (2001) encontraron que las intervenciones secundarias tienen poco efecto en los niveles de satisfacción laboral. Murphy y Sauter (2003) argumentan que la capacitación en el manejo del estrés reduce significativamente los síntomas de mala salud, pero no conduce a cambios en los resultados organizacionales. La orientación y la capacitación en el manejo de estrés pueden tener efectos a corto plazo, en especial si los empleados regresan a un ambiente laboral que permanece inmutable, junto

con sus factores de estrés inherentes. Si tales iniciativas tienen poco efecto en mejorar la satisfacción laboral, entonces es más probable que el individuo adopte un estilo de afrontamiento que tenga resultados positivos, pero que sea menos benéfico para la organización (Cooper y Sadri, 1991).

### Punto de aprendizaje clave

Se ha encontrado que algunas intervenciones secundarias, en especial la capacitación TCC, tienen un gran efecto a corto plazo en el bienestar psicológico de la persona. El efecto a largo plazo de estas intervenciones en el bienestar del individuo y en la salud organizacional es menos claro.

La elección de los criterios usados para medir los resultados de la intervención podría explicar al menos algunas diferencias en la eficacia de las intervenciones. Hay un número pequeño, pero creciente, de estudios que indican que las intervenciones primarias tienen un efecto significativo sobre aspectos importantes, como el ausentismo y el desempeño. Estas medidas de resultados quizá reciban influencia de muchos factores organizacionales no relacionados con la intervención en sí misma, lo cual explicaría de alguna manera por qué los metanálisis revelan que los efectos “promedio” de las intervenciones primarias son mínimos. En contraste, las intervenciones secundarias con frecuencia se dirigen a síntomas de ansiedad y depresión, y la medición de estas variables psicológicas también se utiliza entonces para determinar la eficacia de la intervención.

Esta línea de razonamiento encuentra apoyo en la evidencia de que los cambios en las medidas de autorreportes (en especial medidas de las condiciones laborales) son mayores que los cambios en otros resultados para la mayoría de los estudios de intervención primaria (Parkes y Sparkes, 1998). Como las intervenciones secundarias tienden a producir cambios en los síntomas psicológicos, Kompier y Kristensen (2001) argumentan que es razonable esperar que las intervenciones primarias tengan un efecto consistente en las variables a las que apuntan directamente, es decir, condiciones laborales percibidas. Como la mayoría de las teorías del estrés sugerirían, los cambios en las condiciones laborales no garantizan cambios inmediatos en el bienestar. Factores como las diferencias individuales y el estilo de afrontamiento tienen el potencial de desempeñar un papel relevante. Estos factores pueden influir en la forma en que los empleados perciben el cambio y determinar la *fuerza* de la relación entre cambios en las condiciones laborales y la salud: quienes afrontan la situación adecuadamente experimentarán menos beneficio de las intervenciones primarias que aquellos que luchan por salir adelante.

También hay evidencia de que algunas condiciones laborales tienen una relación especialmente fuerte con los resultados organizacionales, de manera que al modificar estas condiciones laborales, es posible provocar un efecto significativo en problemas como una elevada tasa de ausentismo y el desempeño deficiente. El control percibido en el trabajo parece ser una de estas condiciones. Bond y sus colegas (2006) encontraron que incluso las intervenciones modestas para mejorar el control tienden a mostrar un gran efecto, en especial en los resultados organizacionales como el desempeño laboral. En otras palabras, “un poquito hace mucho” (p. 10) al impulsar el control laboral. Este no parece ser el caso de todas las condiciones laborales. Los mismos autores encontraron que el apoyo en el trabajo estaba relacionado con el desempeño, mientras que los problemas con los roles laborales estaban más estrechamente relacionados con la intención de abandonar la empresa. Todo esto significa que es difícil dar una respuesta sencilla cuando se pregunta si son eficaces las intervenciones primarias; sin duda, lo son, pero mucho depende de la naturaleza de la intervención y de los criterios utilizados para evaluarla.

Al leer los estudios sobre intervención seguramente usted encontrará muchos recuentos anecdóticos de cómo los problemas con la implementación de la intervención, o eventos disruptivos que tuvieron lugar en la organización, diluyeron el efecto de la

intervención. Sin embargo, pocos estudios usan un enfoque riguroso para determinar cómo es que estos factores influyeron en los resultados de la intervención (Egan *et al.*, 2008). Esto aumenta la oportunidad de que se cometan *errores del tipo II* en la investigación previa a la intervención.

La *evaluación* del proceso está diseñada para ayudar al investigador a responder preguntas tales como “¿por qué la intervención funcionó bien?” y “¿por qué fracasó la intervención?”. La investigación sobre la intervención secundaria ha demostrado que los *efectos de la sesión*, como la sensación de comodidad y pertenencia generados en las sesiones de capacitación, pueden influir significativamente en los resultados de la intervención (Bunce, 1997). Para las intervenciones primarias, la evaluación del proceso implica documentar los lineamientos de la intervención (factores de implementación) y los sucesos significativos que tienen lugar en la organización (factores contextuales). Los factores contextuales, como los problemas con el mantenimiento de los niveles de personal, pueden hacer difícil que la gente encuentre el tiempo, la energía o los recursos para las actividades de intervención primaria (Randall *et al.*, 2007).

Existen muchos factores de implementación y contextuales que se han vinculado con los resultados de la intervención. Muchos de estos se identificaron en una serie de estudios cualitativos innovadores que realizaron investigadores noruegos (por ejemplo Nytrø *et al.*, 2000; Saksvik *et al.*, 2002). En Holanda, Kompier y sus colaboradores (1998) examinaron los procesos de intervención a través de diversas intervenciones para el manejo del estrés, diseñadas para identificar los *factores cruciales de éxito* comunes en el diseño y la implementación de las intervenciones.

Este cuerpo de investigación ha identificado varios factores de proceso que parecen importantes en la implementación de las intervenciones primarias. Estos incluyen:

- Buenos niveles de participación del empleado en todos los aspectos del proceso de intervención, con el compromiso de los altos directivos con la intervención primaria y una cultura que apoya el cambio positivo (por ejemplo, Kompier *et al.*, 1998; Murphy y Sauter, 2003).
- Acciones tomadas para garantizar que los empleados cuenten con las habilidades, los recursos y el apoyo necesarios para obtener el máximo beneficio posible de la intervención (Nytrø *et al.*, 2000; Saksvik *et al.*, 2002).
- Disposición de los empleados hacia el cambio, apoyo gerencial de línea para la intervención, percepciones de los empleados de su participación en el diseño de la intervención y de los ingredientes activos de la intervención, es decir, si están consientes de los ingredientes activos de la intervención o están expuestos a ellos (Randall *et al.*, 2009).
- Percepciones de los empleados de la calidad de la intervención y de la cantidad de información que se les da acerca de la intervención; por ejemplo, por qué se pone en marcha y qué se pretende lograr con ella (Nielsen *et al.*, 2007).

Usted podrá observar que muchas de estas características pueden encontrarse en la implementación de la IPA analizada antes en este capítulo. Esta podría ser una de las razones por las que dichas intervenciones, cuando se implementan de forma adecuada, resultan particularmente eficaces.

### Punto de aprendizaje clave

Las intervenciones primarias pueden tener un efecto tanto en el bienestar individual como en la salud de las organizaciones. Sin embargo, los procesos de diseño e implementación desempeñan un papel importante para determinar si las intervenciones primarias son eficaces o no.

Regresando al tema de los programas de asistencia para empleados, la Encuesta sobre el Manejo del Ausentismo realizada por el CIPD en 2007 mostró que el 31 por ciento (de 819 organizaciones encuestadas) puso en marcha un PAE (véase CIPD, 2007a). Los PAE gozan de mayor aceptación en las organizaciones que las intervenciones primarias, por varias razones:

- Los análisis de costo-beneficio de estos programas han generado algunos resultados impresionantes. Por ejemplo, el programa de “bienestar” de la New York Telephone Company, diseñado para mejorar la condición cardiovascular, ahorró a la organización \$2.7 millones en costos por ausentismo y tratamientos en un solo año (Cartwright y Cooper, 1997).
- Los “intervencionistas” profesionales —los orientadores, médicos y clínicos responsables de la salud mental— se sienten más cómodos cuando tratan de suscitar cambios en los individuos que cuando intentan modificar a las organizaciones (Ivancevich *et al.*, 1990).
- Se considera más fácil y menos disruptivo para un negocio generar cambios en un individuo que iniciar un programa de desarrollo organizacional potencialmente costoso, cuyo resultado es incierto (Cooper y Cartwright, 1994).
- Los PAE constituyen un medio sobresaliente por el que las organizaciones pueden “dar la impresión de estar haciendo algo acerca del estrés” y de estar tomando precauciones razonables para salvaguardar la salud de los empleados. Es probable que esto sea importante no solo en términos del mensaje que comunica a los empleados, sino también al ambiente externo. Este último aspecto es particularmente importante, ante el creciente temor entre los empleadores de Estados Unidos y Europa por verse involucrados en un litigio. No es difícil prever que la existencia de un PAE, sin importar que los individuos lo aprovechen o no, puede convertirse en una defensa eficaz contra la posible acción legal.

Cada vez más organizaciones utilizan los PAE como red de seguridad para manejar la minoría de problemas que las intervenciones primarias o secundarias no combaten. Sin embargo, por lo general se considera un problema el hecho de que las organizaciones dependan en exceso de los PAE. Esto podría significar que no se realizan los esfuerzos necesarios para prevenir y manejar los problemas relacionados con el trabajo, o que dichos esfuerzos no son tan eficaces como deberían.

La evidencia que surge a partir de la revisión reciente y exhaustiva de las investigaciones indica que los programas de bienestar (es decir, suministro de instalaciones de acondicionamiento físico y programas de educación sobre la salud) reducen significativamente el ausentismo e incrementan la satisfacción laboral (Parks y Steelman, 2008). Existe el riesgo de que tales beneficios solo se den en un plazo relativamente corto, en especial si, como se sugirió (Ivancevich y Matteson, 1988), después de unos cuantos años el 70 por ciento de las personas fallan en mantener un compromiso a largo plazo para practicar hábitos y tienen probabilidades de regresar a su estilo de vida anterior. Muchos PAE también ofrecen a sus empleados intervenciones secundarias del tipo mencionado antes en este capítulo y, por lo tanto, se han hecho públicas algunas preocupaciones de que las intervenciones de orientación en los PAE ofrezcan ventajas para el individuo a corto plazo, pero tengan menos efecto en la satisfacción laboral y el desempeño. El estilo de vida y los hábitos de salud parecen tener un fuerte efecto directo en los resultados de tensión que experimenta el individuo, así como en la reducción de la ansiedad, la depresión y la angustia psicósomática, pero no necesariamente debilitan el vínculo entre factor de estrés y tensión (Baglioni y Cooper, 1988). Los PAE a menudo son subutilizados por los empleados que no están conscientes del servicio que ofrecen, o que tienen preocupaciones acerca de la confidencialidad (algunos empleados se vuelven suspicaces cuando perciben que el empleador adopta un doble papel como administrador y proveedor de orientación).

Las revisiones de Murphy (1988), French *et al.* (1997) y Randall y Lewis (2007) identifican que varias características de los PAE están vinculadas con su éxito:

- Compromiso y apoyo visible para el PAE por parte de los altos directivos.
- Acuerdos claros, explícitos y escritos sobre el objetivo, la política y los procedimientos del PAE, incluyendo una política explícita sobre la confidencialidad.
- Cooperación con los representantes de los empleados (por ejemplo, los sindicatos).
- Capacitación a los gerentes de línea para que identifiquen problemas.
- Comunicación continua y capacitación a los empleados en relación con los servicios del PAE y las políticas del centro de trabajo.
- Programas que ofrezcan apoyo continuo a largo plazo y remisión a otras agencias, en caso necesario.
- Mantenimiento de registros para permitir la evaluación del programa.

### Punto de aprendizaje clave

Programas de asistencia para los empleados adecuadamente diseñados y bien administrados pueden dar a las organizaciones una importante red de seguridad para ayudar al personal cuya salud se haya dañado por sus experiencias en el trabajo.

Al leer las revisiones sobre la eficacia de las intervenciones, es importante recordar que los académicos continúan trabajando con un número muy pequeño (pero creciente) de estudios sobre la intervención. Incluso dentro de este pequeño cuerpo de investigación hay una gran variedad, lo que hace aun más difícil obtener conclusiones que puedan generalizarse a nuevos estudios de intervención. Como se mencionó antes en este capítulo, la calidad de la investigación sobre la intervención también varía enormemente. Esto significa que hay gran incertidumbre y un fuerte debate en relación con su eficacia. Pero queda claro que todavía no hay un enfoque de intervención "que sirva para todos". Por ejemplo, Kompier y Kristensen (2001) señalan que las intervenciones solo son eficaces para empleados que experimentan un problema antes de la intervención. Van der Hek y Plomp (1997) observaron que la participación voluntaria en las intervenciones no necesariamente atrae a empleados que se encuentran en riesgo. Sin embargo, resulta claro que las organizaciones necesitan seguir un proceso que identifique los problemas que experimentan los empleados, y diseñar o elegir intervenciones que se ajusten a las necesidades particulares de la organización y su personal. Este enfoque de solución de problemas necesita integrarse en una organización saludable.

## La organización saludable

Una organización saludable es aquella que experimenta éxitos financieros (por ejemplo, rentabilidad) y que cuenta con una fuerza laboral saludable física y psicológicamente, la cual es capaz de mantener a lo largo del tiempo un ambiente de trabajo y una cultura organizacional saludables y satisfactorios, particularmente durante periodos de cambio o

de turbulencia en los mercados (Cartwright y Cooper, 2008; Hart y Cooper, 2001). Las organizaciones saludables son aquellas donde:

- los niveles de estrés son bajos;
- el compromiso organizacional de los empleados y la satisfacción laboral son altos;
- las tasas de enfermedad, ausentismo y rotación de personal se encuentran por debajo del promedio nacional;
- las relaciones industriales son buenas, y las huelgas o disputas son poco comunes;
- los registros de seguridad son aceptables y los accidentes son escasos;
- no hay temor al litigio (es decir, es poco común que haya negligencia profesional, indemnizaciones para los empleados, quejas por productos defectuosos, etcétera; además, las primas de seguro se encuentran por debajo del promedio);
- la rentabilidad y/o la eficiencia de los recursos empleados son buenas;
- el efecto en el ambiente físico es positivo o neutral.

Por lo tanto, se podría argumentar que la única organización verdaderamente “saludable”, que ha tenido éxito en la creación y el mantenimiento de un ambiente saludable y relativamente libre de estrés, será aquella donde el manejo del estrés y las intervenciones de orientación son cada vez menos necesarios. Una organización así habrá dirigido con eficacia sus intervenciones a la reducción o eliminación de factores de estrés laboral y organizacional, antes de que sus consecuencias a largo plazo en la salud de los empleados y de la organización (en todos sus aspectos) se manifiesten de modo adverso. De hecho, aunque las organizaciones reconocen los beneficios de practicar un examen médico a sus empleados, están menos preocupadas o se han tardado más en reconocer los posibles beneficios de llevar a cabo “auditorías de estrés” de forma regular, para comprobar el estado de salud actual de su organización en su conjunto (y las partes que la constituyen) mediante exámenes del estrés ocupacional/laboral.

### Punto de aprendizaje clave

Combatir las fuentes de estrés podría requerir de una variedad de intervenciones: estas necesitan diseñarse a la medida de los problemas específicos que enfrenta la organización dentro del contexto organizacional.

## Mejorar el bienestar psicológico en el trabajo: un enfoque de solución de problemas

La complejidad del bienestar del personal a menudo deja a las organizaciones confundidas acerca de lo que deben hacer para atacar cualquier problema que detecten. Mientras que la investigación acerca de teorías e intervenciones pone a disposición de las empresas algunas herramientas, cada organización es diferente. Por lo tanto, cualquier intervención necesita diseñarse a la medida del escenario organizacional en particular y de los empleados implicados. Esto conduce a muchos expertos a recomendar que cada organización siga un *enfoque sistemático de solución de problemas o de manejo de riesgo* al administrar el bienestar de los empleados. Hay un creciente cúmulo de evidencias de que seguir un proceso así es crucial para una intervención eficaz (véase Cartwright y Cooper, 1997; Cox, 1993; Cox *et al.*, 2003; Kompier *et al.*, 1998).

## PARA REFLEXIONAR

A menudo las organizaciones se enfrentan a la decisión de elegir entre las intervenciones primarias, secundarias y terciarias. ¿Qué factores deberían considerarse cuando hacen su elección? ¿Existe algo que podría evitar que las organizaciones sucumban a la tentación de usar su estrategia de intervención preferida?

### Paso 1: estar consciente y aceptar que existe un problema

Como se sabe, reconocer que uno tiene un problema es el primer paso crucial hacia la solución. Se considera que estar consciente de la situación es el factor más importante en el tratamiento clínico de problemas como el alcoholismo, el consumo de drogas o las relaciones destructivas. Por consiguiente, el primer paso para tratar el estrés es que tanto el individuo como la organización estén conscientes de que el estrés es una característica de la vida laboral moderna. Como indican las teorías establecidas del estrés laboral, en un momento u otro, todos tenemos la posibilidad de experimentar estrés en el trabajo sin importar la posición que ocupemos en la organización. La investigación demuestra también que el estrés no es necesariamente un reflejo de incompetencia. Es importante que cada empleado sea capaz de reconocer su propia sintomatología del estrés al inicio del proceso de estrés, y que la organización busque crear un clima de apoyo en vez de punitivo. Ayudar a los empleados a estar conscientes de las fuentes y las consecuencias del estrés en su propio ambiente laboral a menudo es el primer paso en el diseño de intervenciones.

Las organizaciones pueden sintonizarse con el problema de estrés monitoreando una variedad de indicios conductuales. Además de los indicios más evidentes, como la rotación de personal y los datos de ausentismo, hay otros signos más sutiles, como los índices de errores y accidentes, las reclamaciones a los seguros, tardanza, disminución de la satisfacción laboral y deterioro de las relaciones laborales. Las organizaciones también pueden dar capacitación para reconocer los síntomas del estrés y desarrollar destrezas básicas de orientación; de esta forma, ayudarán a los gerentes y supervisores a ser más sensibles al estrés de los empleados (véase Donaldson-Feilder *et al.*, 2008). Desde el nivel directivo más alto y hacia abajo en el organigrama, es importante reconocer y comunicar a los empleados que el estrés tiene un lugar legítimo en la agenda de la organización, junto con otros asuntos más convencionales que caen dentro de la categoría de salud y seguridad en el trabajo (Murphy y Sauter, 2003).

### Pasos 2 y 3: identificación del problema o factor de estrés e intento de eliminarlo o cambiarlo

A nivel individual, la identificación de los factores de estrés puede lograrse llevando un diario sobre ese tema específico. La metodología de muestreo de experiencias (véase Daniels *et al.*, 2009) también se utiliza para combinar las fortalezas de los métodos de evaluación, como el cuestionario, con las ventajas de la recolección continua de datos que ofrecen los métodos de diario. Si se registran al menos sobre una base diaria los incidentes y los tipos de situaciones y personas implicadas que causan angustia a lo largo de un periodo (por ejemplo, cuatro semanas), esta información revelará cualquier tema signifi-

ficativo o los patrones de estrés comunes y ayudará al individuo a identificar problemas específicos o áreas problemáticas. También es útil registrar cómo respondieron los individuos a la situación en el momento, si la estrategia tuvo éxito a corto y a largo plazos, y cómo podría haberse manejado mejor la situación.

Con base en esta información, el individuo podrá desarrollar un plan de acción para eliminar la fuente de estrés o modificarla. Por ejemplo, si el jefe cuestiona de manera continua el trabajo de un empleado, este podrá confrontarlo o evitarlo, o considerar las opciones para emplearse en algún otro lugar. Si el factor de estrés no puede modificarse, entonces el individuo tendrá que aceptar la situación y explorar formas de enfrentarla tal como es. Al catalogar las respuestas actuales y las formas de afrontar la situación y al analizarlas de manera retrospectiva, el individuo podrá: i. identificar las áreas donde las habilidades de afrontamiento son susceptibles de mejora, y ii. desarrollar un repertorio de métodos exitosos de afrontamiento basados en la contingencia, los cuales podrían aplicarse a situaciones similares en el futuro. El proceso de revisión es particularmente importante, como se ha sugerido, cuando los procesos cognitivos se ven afectados por el estrés al grado de que sea poco probable evaluar o considerar la variedad completa de estrategias alternativas de afrontamiento. Estar consciente de los factores de estrés potenciales ayudará al individuo a desarrollar sus propias estrategias de afrontamiento anticipatorias (es decir, antes de que se presente el factor de estrés).

A nivel organizacional, una encuesta entre empleados o una auditoría de estrés organizacional será útil para evaluar y monitorear la salud y el bienestar del personal, así como para identificar las fuentes de estrés que podrían estar presentes a nivel organizacional, departamental o de trabajo de grupo. En dicha auditoría podrían usarse diversos instrumentos de medición, entre los que destacan: Job Content Questionnaire (véase Karasek *et al.*, 1998), Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1980), UK Health and Safety Executive Indicator Tool (véase el ejercicio 11.5) y Work Organisation Assessment Questionnaire (Griffiths *et al.*, 2006). Las encuestas también pueden diseñarse a partir de varias mediciones confiables y válidas de aspectos específicos del trabajo, como el control laboral (Dwyer y Ganster, 1991), apoyo del supervisor (Greenhaus *et al.*, 1990), apoyo social (Caplan *et al.*, 1980), monotonía (Melamed *et al.*, 1995) y conflicto entre actividad laboral y vida familiar (Kopelman *et al.*, 1983). Un beneficio clave del uso de este enfoque de encuesta es que es más probable que los problemas que son reportados por una gran cantidad de empleados sean resultado de factores situacionales y no de diferencias individuales. Estas herramientas pueden complementarse con mediciones de las diferencias individuales, afrontamiento, satisfacción laboral, ausentismo autorreportado, intención de renunciar, y salud mental y psicológica. Al usar diferentes métodos de análisis de datos (por ejemplo, correlación, análisis de varianza, etcétera), es posible establecer si los problemas con las condiciones laborales están relacionados con el bienestar deficiente del empleado. Mediciones como el Indicador de Estrés Ocupacional (Cooper *et al.*, 1988) o ASSET (Cartwright y Cooper, 2001) están diseñadas para dar una medición conjunta de diferentes elementos del proceso de estrés, ya que además de analizar las condiciones laborales y la satisfacción laboral, incorporan mediciones de personalidad del comportamiento tipo A, locus de control y estrategias de afrontamiento del empleado.

Esta evaluación es clave, porque los diferentes factores de estrés posiblemente sugieran diversas soluciones organizacionales. Por ejemplo, el hecho de eliminar o reducir factores de estrés que se relacionan con los factores intrínsecos del trabajo tal vez implique soluciones ergonómicas al problema de equipo mal diseñado. Sin embargo, si una significativa fuente de estrés entre los empleados se relaciona con temas de carrera profesional, entonces esto posiblemente se pueda solucionar al realizar evaluaciones regulares, dar orientación de carrera y ofrecer oportunidades de capacitación. También es posible que distintos factores de estrés operen en diferentes partes de la organización con diversos grupos de empleados. Algunos autores (por ejemplo, Cox *et al.*, 2000)

consideran que debido a que cada centro de trabajo es único, se podrían necesitar mediciones específicas de las características del trabajo para identificar los problemas que enfrentan los empleados. En el nivel más local del grupo de trabajo, o en las pequeñas organizaciones, es posible identificar problemas potenciales relacionados con el estrés a través de medios menos formales, como la realización de reuniones de revisión de equipos de trabajo o las iniciativas de círculos de calidad.

### Ejercicio 11.5

### Establecimiento de estándares de estrés en el trabajo

El texto que se presenta a continuación está adaptado a partir de un comunicado de prensa del Government's Health and Safety Executive (HSE), del Reino Unido, fechado el 30 de octubre de 2003.

El día de hoy se lanza en Londres un nuevo conjunto de lineamientos prácticos para permitir a los empleadores y empleados desarrollar soluciones a los problemas de estrés de los centros laborales. El documento, titulado "Soluciones reales para personas reales: una guía para que el gerente combata el estrés relacionado con el trabajo", incluye ejemplos de medidas claras y prácticas, que constituyen un punto de inicio para que la fuerza laboral acuerde qué hacer ante los resultados de la evaluación de riesgo de estrés. La guía incluye una introducción de cómo usarla, puntos de aprendizaje, tarjetas de notas y un plan de acción para registrar y monitorear lo que se necesita hacer.

La nueva guía cubrirá cada una de las siguientes áreas de estrés:

- Demandas
- Control
- Apoyo
- Roles
- Relaciones
- Cambio

Al presentar la guía, Bill Callaghan, presidente de la Comisión de Salud y Seguridad (Health and Safety Commission, HSC), quien supervisa el trabajo de la HSE, dijo:

La Comisión de Salud y Seguridad desea que la salud y la seguridad en los centros de trabajo sean la piedra angular de una sociedad civilizada, y está comprometida a garantizar que el trabajo de la HSE vaya a la par del mundo y la economía cambiantes.

"Soluciones reales para personas reales" ofrece una herramienta para ayudar a los gerentes y al personal a desarrollar soluciones encaminadas a combatir el estrés relacionado con el trabajo y específicamente relevantes para su organización. Después, los alienta a dirigir su energía a las necesidades específicas identificadas por la evaluación de riesgo. La publicación de esta guía [...] y los estándares innovadores piloto para el manejo del estrés, ya en marcha, son buenos ejemplos de cómo la HSE intenta ayudar a las organizaciones a reducir la incidencia de enfermedades en la organización.

La conferencia "Soluciones reales para personas reales" forma parte del Programa Prioritario sobre el Estrés del HSC. Un elemento clave de dicho programa es desarrollar estándares claros

acerca de la buena práctica administrativa para prevenir el estrés relacionado con el trabajo. Existen estudios de caso derivados de *Soluciones reales para personas reales* (que cubren cada una de las áreas de estrés), disponibles en el sitio Web del HSE en <http://www.hse.gov.uk/stress>.

Después de publicar este artículo, el HSE publicó también una herramienta indicadora (cuestionario para empleados) que las organizaciones pueden utilizar con la finalidad de medir las fuentes de estrés laboral, y que también está disponible en el sitio Web del HSE. El artículo de Edwards *et al.* (2008), citado en la lista de referencias al final de este libro, ofrece una evaluación actualizada del Indicador de Estrés del HSE.

### Ejercicios sugeridos

Con base en el material de este ejercicio, el sitio Web del HSE y el artículo de Edwards *et al.* (si tiene acceso a él), considere si cree que es adecuado especificar estándares aceptables para los niveles de estrés en una organización, y si el HSE lo está haciendo correctamente. Por ejemplo, ¿cree usted que toma en cuenta todas las fuentes de estrés y que las evalúa correctamente? Además de usar la herramienta del indicador, ¿qué otros datos debería recabar la organización como parte del análisis del problema?

Las auditorías de diagnóstico del estrés son ventajosas en términos de dirigir las organizaciones a las áreas que requieren intervenciones (ya sea primarias, secundarias o terciarias). Por lo regular, se dispone de un rango de opciones de intervención para tratar los problemas identificados. En general, los requerimientos legales implican que las organizaciones vean a las intervenciones primarias como la opción elegida. Implicar a las diferentes partes interesadas (empleados, gerentes, sindicatos, etcétera) en el proceso de intervención de toma de decisiones es crucial: esto permite examinar adecuadamente los asuntos prácticos de las diferentes opciones de las intervenciones. También permite diseñar el plan de acción para una intervención.

### Paso 4: si no es factible modificar el problema o el factor de estrés, entonces encuentre formas de afrontarlo

Es posible que existan ciertos factores de estrés que ni el individuo ni la organización pueden modificar y que, por lo tanto, habrá que “enfrentar” en el sentido convencional de la palabra. Por ejemplo, los empleados que trabajan en los servicios de emergencia posiblemente deban enfrentar situaciones angustiosas o perturbadoras, sin que puedan evadirlas. En el caso de factores de estrés de esta naturaleza, los niveles de intervención secundarios y terciarios desempeñan un papel determinante. También es importante reconocer que no todo el estrés que repercute en los centros laborales es provocado necesariamente o de manera exclusiva por el ambiente laboral. Crisis financieras, duelos, dificultades maritales y otros sucesos de la vida personal crean estrés, y sus efectos con frecuencia repercuten en el centro de trabajo. Intervenciones terciarias, como brindar servicios de orientación, resultan muy eficaces para lidiar con el estrés no relacionado con el trabajo. Lo importante es analizar las opciones para la intervención primaria, antes de considerar la intervención secundaria. Las intervenciones terciarias no deberían usarse para reemplazar las intervenciones primarias y secundarias.

## Paso 5: monitoreo y revisión de los resultados

La etapa final en cualquier proceso de solución de problemas implica la evaluación de la solución implementada. Como se mencionó antes, la disciplina de llevar un diario de estrés ayuda al individuo a revisar la eficacia de sus propias estrategias de afrontamiento. De forma similar, las auditorías de estrés ofrecen una medición básica mediante la cual se pueda evaluar la introducción de cualquier técnica de reducción del estrés que implemente la organización posteriormente. Una vez más, medir las condiciones laborales y el bienestar del empleado permitirá saber si las intervenciones están teniendo el efecto deseado. Además, cuanto más éxito tenga la organización en eliminar o modificar los factores de estrés ambientales, menos necesaria será la capacitación para el manejo de estrés y los programas de asistencia para los empleados. Desde luego, este trabajo de evaluación implica otra auditoría, y sus resultados deben usarse como estímulo para realizar nuevos esfuerzos de combatir cualquier problema remanente o cualquier nuevo problema que surja luego de la auditoría original. Esto establece un proceso de mejora continua.

### Punto de aprendizaje clave

Manejar el estrés en el trabajo requiere de un enfoque paso a paso: identificar el problema, intervenir para modificar la situación o encontrar formas para afrontarlo, y monitorear o revisar el progreso. Esto permite que la estrategia de intervención se diseñe a la medida de las necesidades de la organización, en lugar de estar determinada por una teoría general que puede o no ser válida para la organización.

### Ejercicio 11.6

### Manejo de su estrés

He aquí su oportunidad de participar un poco en un juego de roles. A continuación se presenta la descripción de un día bastante estresante. Imagine que usted experimenta una jornada como esta.

*7:30 a.m.* El día inicia mal. Se le olvidó programar la alarma del despertador y se le hace tarde. Tiene una cita importante a las 9:30 a.m. y quería llegar temprano a la oficina para releer algunos documentos como preparación para la reunión. Tiene que detenerse en el camino a cargar combustible, lo que lo retrasa aún más. El tránsito es muy pesado y hay trabajos de mantenimiento en la autopista. Usted se encuentra atrapado avanzando a vuelta de rueda y, por lo menos, le faltan siete kilómetros para llegar a la salida más próxima. A medida que avanza lentamente, de pronto se da cuenta de que un neumático de su auto tiene nivel bajo de presión. Con cierta dificultad, se acerca a la orilla y mira su reloj. Son las 8:50 a.m. y se encuentra por lo menos a 15 kilómetros de su oficina. ¡No va a llegar a la reunión!

Suponiendo una respuesta típica al escenario antes descrito, el día podría seguir así:

*9:45 a.m.* Finalmente, llega a la oficina. Se dirige a extraer el archivo para la reunión con el cliente, cuando suena el teléfono. Uno de sus subalternos está teniendo problemas para tener acceso a la información en la computadora; usted le da instrucciones con brusquedad. Enton-

ces tiene que pasar 10 minutos más buscando entre pilas enormes de papel amontonadas en su escritorio para encontrar el archivo correcto. Observa una nueva pila de correspondencia y de mensajes telefónicos sobre el escritorio, algunos marcados con la palabra "urgente". Contempla la posibilidad de hacer frente a esto, pero ya tiene un retraso de 30 minutos para llegar a la reunión. De pronto, recuerda que anoche, antes de salir de la oficina, su jefe lo visitó y sugirió una reunión a las 10:30 a.m. También llegará tarde a esta reunión.

### Ejercicios sugeridos

¿Cuál es la forma más eficaz de manejar los diversos problemas presentados en el escenario anterior? Discuta cómo habría enfrentado cada uno de los problemas a medida que se presentaron. Trate de identificar una intervención primaria, secundaria y terciaria que podría utilizar para mejorar su día y que quizá le ayude a evitar tener otros días como este en el futuro.

## Resumen

El estrés se ha convertido en un tema principal para las organizaciones. Es improbable que este tema abandone la agenda, ya que la competencia internacional aumenta y las organizaciones enfrentan condiciones de mercado más difíciles. Los psicólogos del trabajo se encuentran en una posición afortunada, pues cuentan con una gran cantidad de teorías acerca del estrés laboral y del bienestar que pueden usarse en las organizaciones. Hay un sólido cuerpo de conocimientos que muestra cuáles son los riesgos para el bienestar del empleado, y un creciente conjunto de investigaciones que señalan cómo se pueden maximizar los efectos positivos del trabajo. En este capítulo vimos que buena parte del estrés en el trabajo es resultado no solo de la sobrecarga laboral y las presiones de tiempo, sino también de la falta de recompensas y elogios; y algo más importante, el estrés se genera porque los individuos carecen de la autonomía necesaria para realizar el trabajo como quisieran (Makin *et al.*, 1996). A lo largo de este capítulo se señaló un importante aspecto: los distintos trabajos tienen diferentes fuentes de estrés, que afectan a las distintas personas en formas diversas.

Aunque se necesita de más investigación para establecer la relativa eficacia de las diferentes intervenciones, una inspección más cercana de las intervenciones tempranas indica que muchas de ellas son características de buenas prácticas gerenciales. Esto sugiere que el bienestar de los empleados se ve protegido cuando los sistemas se ponen en su lugar para garantizar que el trabajo esté bien diseñado y administrado. Implicar a los empleados en la toma de decisiones acerca de las intervenciones primarias es especialmente importante. Capacitar a los empleados para ayudarles a lidiar con desafíos inevitables en el trabajo también produce buenos resultados, pero esta capacitación debe ser impartida por profesionales competentes y estar basada en los últimos avances en la investigación. Desde luego, algunos empleados pueden deslizarse a través de la red, y las intervenciones terciarias los ayudarían a reparar el daño causado.

La evaluación y administración del bienestar del personal no son tareas sencillas. Existen muchos factores que considerar y estos interactúan de forma compleja. Sin embargo, parece que ya se cuenta con suficiente conocimiento para que los psicólogos del

trabajo ofrezcan consejos claros a las organizaciones acerca de los procesos que deben seguir para desarrollar una fuerza de trabajo saludable dentro de una organización sana.

### Estudio de caso de cierre

## El ayuntamiento del condado de Somerset: Un caso de negocios para manejar la presión y el estrés en el trabajo

El ayuntamiento de Somerset emplea a cerca de 17,000 personas. En 2002 el ayuntamiento decidió participar en una iniciativa encaminada a mejorar la Calidad de la Vida Laboral (CVL) y el bienestar de sus empleados con la finalidad de reducir el costo del ausentismo por enfermedad (aproximadamente £3.7 millones entre 2001 y 2002), y también para reducir su exposición al creciente riesgo de estrés por litigios en las cortes. El ayuntamiento también estaba consciente de los cambios en las condiciones laborales de los empleados y las prácticas asociadas con el efecto de las revisiones iniciadas por el gobierno, y deseaba entender el efecto que estos cambios tenían en los empleados.

### Iniciativa de la Calidad de la Vida Laboral

El ayuntamiento encargó una auditoría usando el ASSET, una herramienta de evaluación para el riesgo de estrés desarrollada por Cartwright y Cooper (2002), con la finalidad de identificar las fuentes, la ubicación y la severidad de los niveles subyacentes de estrés a través de diferentes grupos de personal.

Se garantizó el compromiso de la alta dirección desde del inicio del proyecto: los miembros elegidos por el ayuntamiento, el consejo de administración estratégica y los niveles sucesivos de la administración estuvieron implicados en la iniciativa CVL. La aprobación del financiamiento se obtuvo en los más altos niveles de forma continua, y la iniciativa CVL se incluyó en la estrategia de las autoridades del condado. Los resultados de la auditoría del estrés permitieron al ayuntamiento tener una clara comprensión de la posición de inicio y, por consiguiente, le permitieron obtener una medición exacta de los beneficios alcanzados cuando se llevó a cabo una encuesta más adelante.

Los resultados de la auditoría de estrés se usaron para ayudar a elaborar una estrategia de prevención del estrés y un plan de acción considerando los objetivos, las responsabilidades, los recursos y los plazos para resolver cualquier problema identificado en la organización. Cada junta directiva se hizo responsable de la implementación a nivel local, mientras que el departamento corporativo central asumió la responsabilidad de iniciar las soluciones a nivel del consejo.

El equipo del proyecto CVL del ayuntamiento se integró con representantes de las principales partes interesadas, incluyendo a los representantes sindicales. Durante el proceso, se consultó a gerentes de nivel medio y empleados para elaborar un plan de acción, y sus ideas fueron relevantes.

Después de la auditoría, se introdujo una amplia combinación de intervenciones con objetivos a nivel individual, grupal y organizacional. Las intervenciones individuales incluyeron capacitación en el desarrollo de habilidades para ayudar al personal a enfrentar incidentes relacionados con agresiones y conflictos por parte del público, mientras que a nivel grupal los gerentes recibieron capacitación para manejar el estrés de forma más eficaz en sí mismos y en sus equipos.

A nivel organizacional, la capacitación para gerentes y personal en general en torno a la revisión del desempeño tuvo dos objetivos: desarrollar habilidades en los empleados que les permitieran cumplir con estándares de desempeño más altos, y reducir la oportunidad de que el desempeño gerencial generara estrés laboral.

### **Resultados de la Iniciativa de la Calidad de Vida Laboral**

En el bienio 2001-2002 los niveles de ausentismo por enfermedad fueron muy altos, llegando a 10.75 días perdidos por empleado cada año. Cada día laboral perdido costó al ayuntamiento aproximadamente £800,000. En el bienio 2004-2005 la cifra disminuyó a 7.2 días. En términos monetarios, esta reducción representó un ahorro total de aproximadamente £2.8 millones en los últimos tres años. Siempre que los niveles de ausentismo permanezcan en los niveles actuales o disminuyan aun más, el ahorro anual será mayor en comparación con los costos generados por el ausentismo durante el periodo de 2001 a 2002.

Además de las implicaciones financieras de participar en la iniciativa CVL, el ayuntamiento ha logrado integrar la práctica de mejorar la CVL en la cultura de la organización. Esto ha ayudado al ayuntamiento a lograr las metas de su estrategia y, en particular, a convertirse en un empleador deseable, mejorar la calidad del reclutamiento de empleados y reducir la rotación de personal en las áreas clave.

### **Análisis de costo-beneficio de la Iniciativa de la Calidad de la Vida Laboral**

Un análisis de la iniciativa CVL del ayuntamiento de Somerset para el trienio que va de 2002 a 2005 mostró que los procesos generaron un ahorro anual de £1.3 millones. El total ahorrado en costos por ausentismo a causa de enfermedad a lo largo de ese periodo fue de £4.2 millones, mientras que el costo total de la implementación de la iniciativa CVL fue de £510,000. (La auditoría de estrés ASSET costó £30,000, y el presupuesto de la intervención CVL fue de £480,000). Peter Rowe, jefe de Recursos Humanos del ayuntamiento del condado de Somerset en ese momento, dijo acerca del proyecto: "Hemos logrado un ahorro de más de £1 millón por año. Suponíamos que tendríamos que contratar a más personal, pero hacerlo en realidad habría agravado el problema".

Además de los ahorros identificados, la iniciativa redujo y reasignó los costos de los contratos del ayuntamiento, garantizó el cumplimiento con la ley, mejoró las tasas de retención de personal, hizo que los empleados se sintieran bien respecto a sus empleadores, y permitió al ayuntamiento alcanzar el cuartil superior del gobierno en las metas de ausentismo por enfermedad.

La iniciativa CVL del ayuntamiento del condado de Somerset demuestra que es posible lograr un enfoque alineado con el objetivo de mejorar el bienestar del personal, e implementarlo de forma económica dentro de una gran organización, lo que dio como resultado un cambio positivo en los indicadores de desempeño clave y un cambio cultural duradero.

*Fuente: Tasho et al. (2005).*

### **Ejercicio sugerido**

¿Qué aspectos del enfoque del ayuntamiento del condado de Somerset cree usted que lo hace tan eficaz? ¿Existen elementos en este estudio de caso que validen las teorías del estrés laboral y los enfoques para el manejo del estrés descritos en este capítulo?

## Pruebe su aprendizaje

### Preguntas de respuesta corta

- 1 ¿Cuáles son las tres etapas del estrés que propone Hans Selye?
- 2 ¿Qué son los modelos estructurales del estrés laboral?
3. ¿Cuáles son los pronósticos clave del modelo de demandas-control-apoyo del modelo de estrés laboral?
- 4 ¿Qué son los modelos transaccionales del estrés laboral?
- 5 ¿En qué medida el estrés relacionado con el trabajo incrementa el ausentismo y reduce el nivel de desempeño?
- 6 ¿Cuáles de las fuentes del estrés en el centro de trabajo son, en su opinión, las más dañinas para el empleado individual? ¿Por qué?
- 7 Defina lo siguiente: ambigüedad de roles, conflicto de roles y locus de control.
- 8 ¿Qué es el bienestar?
- 9 Liste tres variables de diferencias individuales que son importantes en el proceso de estrés.
- 10 Defina las intervenciones primaria, secundaria y terciaria.
- 11 ¿Qué es un PAE?
- 12 Liste al menos cinco diferentes intervenciones primarias que podrían usarse para combatir cinco diferentes fuentes de estrés relacionado con el trabajo.
- 13 ¿Qué es más eficaz para combatir el estrés: la capacitación para relajarse o la capacitación cognitivo-conductual? Explique brevemente su respuesta.
- 14 ¿Qué es una auditoría de estrés y qué datos útiles podría arrojar?
- 15 Defina las características principales de una "organización saludable".

### Tareas sugeridas

- 1 Explique cuáles son las principales fuentes de estrés en el trabajo. ¿Por qué son estresantes?
- 2 Compare y contraste las teorías transaccionales y estructurales del estrés laboral.
- 3 ¿El concepto de estrés resulta útil?
- 4 ¿Sería adecuado describir al estrés como una enfermedad? Explique su respuesta con base en la teoría y la investigación sobre el estrés laboral.
- 5 ¿Los programas de manejo del estrés a nivel individual podrían ser más o menos eficaces que las intervenciones orientadas a la organización? Explique su respuesta.
- 6 "La forma de implementar la intervención de manejo del estrés es tan importante como el contenido de dicha intervención". Discuta este enunciado.

## Sitios Web relevantes

El trabajo en línea sobre comportamiento gerencial y estrés laboral patrocinado por el CIPD está disponible en [http://www.cipd.co.uk/subjects/health/stress/\\_Instrswrk.htm](http://www.cipd.co.uk/subjects/health/stress/_Instrswrk.htm).

Las preocupaciones sobre cómo manejar (y/o reducir) el estrés en el trabajo son incontables y parecen ir en ascenso. Una manifestación de ello es la International Stress Management Association, una organización que puede encontrarse en <http://www.isma.org.uk>. Este sitio ofrece vínculos a ideas y recursos para manejar el estrés y, aunque es un sitio con sede en el Reino Unido, también incluye vínculos a sitios equivalentes en algunos otros países.

Un anfitrión de recursos, incluyendo el Management Standards Indicator Tool y estudios de caso sobre intervenciones de manejo de estrés, se encuentra en el sitio Web de UK HSE: [www.hse.gov.uk/stress](http://www.hse.gov.uk/stress). El informe completo de la investigación está disponible en forma completa y puede descargarse en el sitio Web del HSE: [www.hse.gov.uk/research/rhhtm/rr295.htm](http://www.hse.gov.uk/research/rhhtm/rr295.htm).



Si desea tener acceso a más material de autoevaluación y a otros sitios Web relevantes, por favor visite el sitio Web de este libro en [www.pearsonenespañol.com/arnold](http://www.pearsonenespañol.com/arnold)

## Lecturas sugeridas

Al final de este libro se incluye una lista con detalles completos de todas las referencias.

- 1 *Organizational Stress: A review and critique of theory, research and application*, de Cary Cooper, Philip Dewe y Mike O'Driscoll, publicado por Sage Publications en 2001, es una revisión exhaustiva de la teoría e investigación en el campo del estrés organizacional y ocupacional.
- 2 El análisis de casos de empresas acerca del manejo del estrés relacionado con el trabajo de Frank Bond y sus colegas, publicado en 2006, es una revisión excelente y accesible de los vínculos entre las fuentes de estrés y cambios organizacionales importantes. Puede descargarse gratis del sitio Web UK HSE: <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr431.pdf>.
- 3 La revisión de Richardson y Rothstein (2008) sobre las intervenciones de manejo del estrés es bastante técnica, pero inicia con información sumamente útil acerca de las diferentes intervenciones que están disponibles para las organizaciones.
- 4 *How to Deal with Stress*, de Stephen Palmer y Cary Cooper, publicado por Kogan Page, 2007, explora cómo las personas pueden y deben afrontar el estrés.

- 5 La serie de libros de texto *Occupational Health Psychology: European perspective on research, education and practice*, publicado por Jonathan Houdmont y Stavroula Leka (2009), incluye una serie de artículos completamente actualizados sobre temas relacionados con el trabajo y el bienestar. A partir de 2010 la serie aparece con el título *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research and practice* (volumen 1), con los mismos editores, publicado por Wiley-Blackwell Stavroula Leka y Jonathan Houdmonts (eds.). El libro (2010) *Occupational Health Psychology*, publicado por Wiley-Blackwell, es un excelente texto que cubre varios temas relacionados con la salud en el trabajo.
- 6 *Employee Mental Well-being Support*, de Andrew Kinder, Rick Hughes y Cary Cooper, publicado por John Wiley/Blackwell, 2008, es una revisión exhaustiva de toda la investigación sobre los sistemas organizacionales de apoyo al empleado (por ejemplo, PAE). También ofrece una guía para los profesionales de recursos humanos que deseen saber cómo elegir un sistema de apoyo y cómo evaluarlo; además, les ayudará a determinar los costos y beneficios de estos sistemas para las organizaciones.

