

TEMA 8

ESTRÈS LABORAL

PSICOLOGIA DEL TREBALL

GRAU EN RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Dept. de Psicologia Social.

TEMA 8

ESTRÈS LABORAL

1. Introducció
2. Delimitació conceptual del terme estrès
3. Un model integrador sobre estrès laboral
4. Fonts d'estrès laboral
5. Resultats i conseqüències de l'estrès laboral
6. Estratègies d'intervenció per a la prevenció i el maneig de l'estrès laboral

1. INTRODUCCIÓ

L'estrès laboral és un fenomen personal i social cada vegada més freqüent i amb conseqüències importants a nivell individual i organitzacional. En aquest sentit, s'estima que al nostre país la meitat de la població activa, 8 milions de persones, se sent descontenta amb el seu treball, i tres milions d'aquests treballadors pateixen problemes relacionats amb l'estrès. En un context així, l'anàlisi d'aquest fenomen cada vegada més freqüent en les nostres societats cobra vital importància.

Les relacions entre estrès i benestar físic i psicològic semblen ben demostrades en general, encara que hi puga existir discussió sobre la relació amb mesures específiques de salut física o psicològica. A nivell individual, cal parlar de respostes fisiològiques (pressió sanguínia, ritme cardíac, nivells hormonals, problemes digestius, trastorns del son, úlceres i malalties cardiovasculars, etc.), emocionals (ansietat, irritabilitat, depressió, etc.) i conductuals (addicció al tabac, beguda o altres substàncies, deteriorament de les relacions interpersonals, etc.). Probablement, les raons més destacades per explicar l'interès que desperta aquest fenomen són els costos creixents del tractament dels treballadors afectats per trastorns físics (i psicològics) relacionats amb l'estrès, les denúncies i en ocasions sentències condemnatòries rebudes per les organitzacions com a responsables de l'estrès dels seus empleats (Peiró i Salvador, 1993; Ivancevich, Matteson, Freedman i Phillips, 1990), i l'impuls que recentment ha experimentat el concepte de qualitat de vida laboral i els mecanismes i estratègies per desenvolupar-la (Mohrman et al., 1986).

No obstant això, les conseqüències de l'estrès en els individus presenten una gran rellevància per a l'organització, més enllà dels costos que suposen el seu tractament, les assegurances mèdiques o les indemnitzacions, i a part del deure de les organitzacions de procurar el màxim nivell de seguretat i benestar en el treball. Diversos models teòrics sobre l'estrès laboral en consideren les conseqüències organitzacionals. Marshall i Cooper (1979) esmenten com a "síntomes organitzacionals" de l'estrès la baixa productivitat, l'absentisme o l'alta taxa de rotació entre d'altres. Ivancevich et al. (1990) consideren tres nivells de conseqüències de l'estrès: els resultats a nivell individual, les conseqüències a nivell organitzacional sobre la productivitat, l'absentisme, la rotació i abandonament, l'accidentabilitat i les conseqüències per a la interfície individu-organització (satisfacció laboral, acompliment, la síndrome d'esgotament professional o *burnout*, etc.). Altes taxes d'estrès entre els empleats d'una organització poden fins i tot comprometre'n l'eficàcia organitzacional (Peiró i Salvador, 1993).

La investigació sobre estrès laboral ha presentat dos biaixos importants: en primer lloc, una consideració predominantment individual de l'estrès que ha fet recaure tot el seu pes (tant en relació amb la seua aparició com amb la seua resolució) sobre l'individu; en segon lloc, un predomini de plantejaments basats en la Psicologia Clínica en detriment de la Psicologia del Treball i les Organitzacions. La importància que l'estrès laboral presenta per a les organitzacions, així com la responsabilitat d'aquestes en l'origen de l'estrès laboral, fan necessari que siguin les mateixes organitzacions les que prenguen un paper protagonista per reduir l'impacte d'aquest fenomen, i rellevin el protagonisme de l'individu com el principal agent del canvi.

El contingut d'aquest tema presenta l'estructura següent: en un primer apartat s'analitzaran les diferents definicions que s'han donat sobre el terme estrès posant així de manifest l'ambigüitat d'aquest concepte. A continuació, es presentarà un model integrador sobre l'estrès laboral, desenvolupat per Peiró i Salvador (1993) a partir de les principals aportacions del gran nombre de models prèviament existents. En el quart apartat s'abordarà l'anàlisi de les principals fonts d'estrès en el treball. Seguidament, s'hi tractaran les conseqüències de l'estrès laboral a curt i llarg termini, atenent tant a les alteracions psicològiques com fisiològiques i conductuals que una situació duradora o intensa d'estrès poden produir. Finalment, en el sisè apartat d'aquest tema es descriuran algunes estratègies d'intervenció que les organitzacions poden posar en marxa per reduir els nivells d'estrès dels seus empleats.

2. DELIMITACIÓ CONCEPTUAL DEL TERME ESTRÈS

Tot i que hi ha hagut múltiples intents per donar una definició adequada del terme estrès, diversos autors han assenyalat la imprecisió i ambigüitat d'aquest concepte. En aquest sentit, hi ha diferents formes de definir-lo, les quals segons Cox i Mackay (1981) poden ser classificades en quatre grups en funció de si el conceptualitzen com a estímulo, resposta, percepció o transacció:

1. Les definicions de l'estrès com a **estímulo** s'inspiren en l'ús que d'aquest concepte fa la Física en el marc de l'estudi de la resistència dels materials. Així, l'estrès denota una força externa que s'aplica a un determinat material i li produeix una deformació. Si aquesta deformació cau dins dels límits d'elasticitat d'aquest material, recuperarà la seua forma original una vegada que es retire l'estrès; si supera aquests límits, s'hi produirà una deformació permanent. Des d'un punt de vista psicològic, alguns autors han definit l'estrès com les forces externes que produeixen efectes transitoris o permanents sobre la persona.

2. Les definicions de l'estrès com a **resposta** el conceptualitzen com a respostes fisiològiques o psicològiques que la persona dona davant d'un determinat estímulo ambiental o "estressant". En aquest sentit, per a Seyle (1956) l'estrès és una "resposta general de l'organisme davant de qualsevol estímulo estressor o situació estressant".

3. Les definicions de l'estrès com a **percepció** entenen que l'estrès sorgeix de processos perceptius i cognitius que produeixen seqüeles fisiològiques o psicològiques. Des d'aquesta perspectiva s'ha afirmat que res és estressant llevat que l'individu ho definisca com a tal.

4. Finalment, l'estrès entès com a **transacció** entre persona i ambient suposa, al seu torn, dos tipus de definicions:

a) Les que consideren les discrepàncies entre les demandes plantejades a l'individu i les seues capacitats per afrontar-les, considerant-hi també l'apreciació que aquest individu fa d'aquestes discrepàncies. Així, McGrath (1970) ho entén com un "important desequilibri percebut entre la demanda i la capacitat sota condicions en què el fracàs en la solució de la situació té importants conseqüències percebudes".

b) Les que consideren les discrepàncies entre les característiques de l'ambient i les preferències dels individus sobre ell. Així Edwards (1988) el defineix com

"discrepància negativa entre un estat percebut per un individu i l'estat desitjat, suposant que aquesta diferència és considerada important per l'individu".

3. UN MODEL INTEGRADOR SOBRE ESTRÈS LABORAL

Al costat de la varietat de definicions de l'estrès, s'hi produeix una abundància de models teòrics per explicar-lo, que procedeixen de diversos camps científics. Així, s'han desenvolupat els models bioquímic, psicosomàtic, de combat, d'adaptació, de desastre, socioambiental o de procés, entre d'altres (Ivancevich i Matteson, 1980). Quant a l'estrès laboral, a partir del model socioambiental formulat per French i Kahn (1962) a l'Institute for Social Research de la Universitat de Michigan, s'hi han desenvolupat nombroses propostes teòriques. A partir dels principals models teòrics, i de les limitacions de cada un d'ells, Peiró (1993) i Peiró i Salvador (1993) integren les aportacions més rellevants en un model integrador que apareix a la figura 1.

El model considera sis grups de variables. Les **variables ambientals** consisteixen en les demandes que l'ambient fa recaure sobre l'individu i els recursos disponibles per fer-hi front. Entre els recursos més destacats, cal assenyalar-hi la capacitat de decisió i control sobre el lloc (model de Karasek, 1979), així com el suport social. En concret, la influència de l'ambient es planteja com la discrepància o el desajust entre aquestes demandes i els recursos; en aquest punt s'adopta una perspectiva similar als models d'Edwards (1988) o Harrison (1978). A més, la importància que es concedeix al desajust entre demandes i recursos influeix en els efectes i conseqüències que puga tenir el desajust.

El següent element del model és l'**experiència subjectiva**, que recull de Lazarus i Folkman (1984) els processos d'apreciació, que es refereixen tant a les demandes situacionals com als recursos disponibles. Aquesta aportació torna a emfatitzar la perspectiva transaccional del model, perquè se centra en el desajust entre demandes i recursos. Així mateix, hi ha una forta relació entre processos d'apreciació i afrontament, i bucles de retroalimentació entre afrontament i apreciació en funció de l'eficàcia del primer.

El tercer bloc del model el constitueixen les **estratègies d'afrontament** posades en marxa per l'individu. Hi ha diverses vies que tracten de modificar algun dels components del model: situació, desitjos, importància del desajust, apreciació, etc. En aquest punt també es contempla l'avaluació de l'eficàcia de l'afrontament i factors que intervenen en l'elecció de noves alternatives. El model d'Edwards (1988) és el que ha inclòs el *feedback* entre aquests dos aspectes de manera més explícita.

Els dos blocs següents del model tenen a veure amb la distinció realitzada per Matteson i Ivancevich (1987) entre efectes i conseqüències de l'estrès laboral. Els **efectes** són el resultat de l'experiència d'estrès i l'afrontament posat en pràctica, i entre ells es troben les reaccions fisiològiques i els canvis psicològics i comportamentals que han estat enumerats per diversos autors. Convé tenir en compte que aquests canvis poden seguir certs patrons temporals, com han assenyalat Fresi i Zapf (1988). Si els efectes tenen lloc a nivell individual i a curt termini, es distingeixen de les conseqüències de l'estrès pel diferent grau d'immediatesa, permanència i qualitat. Les **conseqüències** de l'estrès més

citades són les alteracions (més o menys permanents) de la salut física o mental de les persones exposades a experiències d'estrès que no han estat capaces d'afrontar-les de manera adequada, juntament amb les conseqüències a nivell organitzacional (absentisme, rotació, accidentabilitat, efectes sobre la productivitat, etc.).

Finalment, el model integrador destaca les **variables que exerceixen una influència moduladora** sobre els processos i relacions anteriors (ambient-procés d'apreciació, apreciació-afrontament, afrontament-resultats-conseqüències). D'una banda, s'hi esmenten certes característiques de la persona (incloent-hi la personalitat tipus A, la personalitat resistent, el neuroticisme, els estils cognitius, l'autoeficàcia, el locus de control, el sistema de valors, etc.) mentre que, d'altra banda, s'hi consideren diverses variables moduladores de l'ambient, entre les quals destaca la funció amortidora del suport social (el suport social és, a més d'un recurs, una variable que modula l'impacte de l'estrès). Com es pot apreciar, el model integrador recull aportacions de molt diferents models, i delimita amb detall tots els processos rellevants en el fenomen de l'estrès.

En síntesi, el model distingeix sis blocs de variables:

1) **Variables ambientals** (estressors i recursos): han estat bàsicament conceptualitzades com a discrepància entre les demandes de l'ambient i els recursos disponibles (personals o ambientals). La importància que el subjecte concedeix a aquesta discrepància modula les influències que aquella discrepància tindrà sobre resultats i conseqüències, i les que tindrà sobre les conductes d'afrontament. Altres variables de l'ambient han estat conceptualitzades com a recursos disponibles que incideixen sobre l'experiència de l'estrès o en modulen els possibles efectes. En aquest punt, és important la consideració del suport social i el control que té la persona sobre el que passa al seu entorn.

2) **Característiques de la persona**: la recerca en aquest camp ha identificat diverses variables personals que actuen com a determinants, mediadors o moduladors sobre l'experiència de l'estrès i els seus efectes. La personalitat tipus A, el neuroticisme, l'autoeficàcia, el locus de control, els valors i altres aspectes, més o menys estables, en són variables rellevants.

3) **Experiència subjectiva**: la constatació per part de l'individu que hi ha una discrepància entre les demandes amenaçadores de l'entorn i els recursos de què disposa per fer-los front és un element essencial de l'experiència d'estrès. Lazarus i Folkman distingeixen entre apreciació primària i secundària, cosa que suposa l'apreciació, per part de l'individu, de la situació juntament amb l'apreciació i valoració dels recursos disponibles. Així mateix, aquests autors han assenyalat la incidència que aquesta apreciació té per seleccionar i determinar les estratègies d'afrontament.

4) **Estratègies d'afrontament**: davant d'una experiència d'estrès el subjecte intenta desenvolupar una o diverses estratègies per tal de reduir-lo. Aquestes estratègies poden anar dirigides a eliminar o mitigar la font d'estrès. Poden tractar d'evitar l'experiència estressant mitjançant una reestructuració cognitiva o poden apuntar a neutralitzar-ne les conseqüències negatives per a la persona que pateix aquesta experiència d'estrès.

5) **Resultats de l'experiència d'estrès:** l'experiència d'estrès i les estratègies d'afrontament produeixen una sèrie de resultats per a la persona. Aquests resultats són reaccions fisiològiques, canvis en els estats i processos psicològics i en els comportaments.

6) **Conseqüències de l'estrès:** la distinció entre resultats i conseqüències ressalta la necessitat de distingir diferents tipus d'efectes de les experiències d'estrès en funció de la seua permanència, immediatesa i qualitat. Entre les conseqüències, s'hi inclouen les alteracions de la salut de la persona sotmesa a experiències d'estrès prou intenses o duradores sense poder afrontar-les de manera adequada.

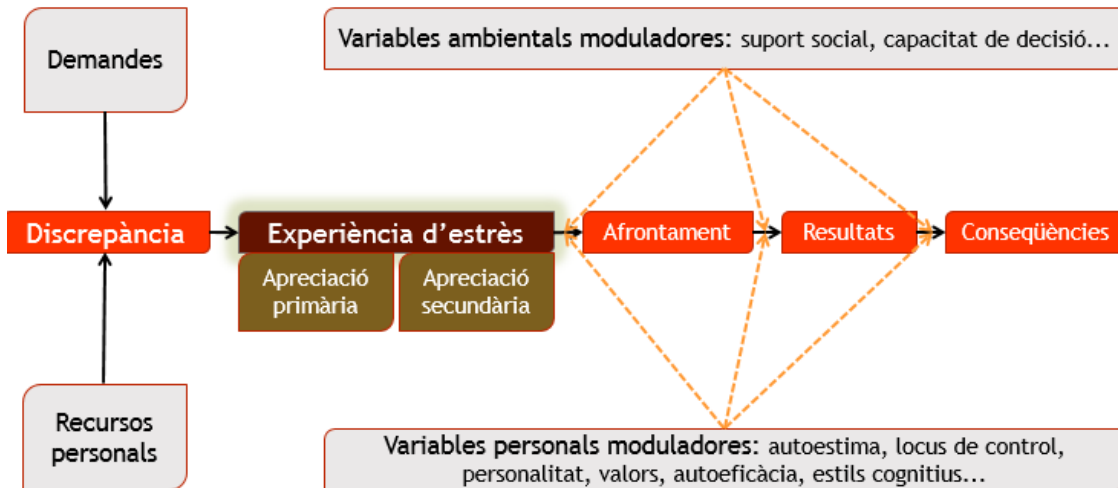


Figura 5- Model d'estrès laboral de Peiró (1993).

4. FONTS D'ESTRÈS LABORAL

Les diverses fonts d'estrès laboral poden ser agrupades en set grans blocs: 1) estressors de l'entorn físic i del contingut del lloc de treball; 2) factors d'estrès procedents de l'acompliment de rols en l'organització; 3) factors procedents de les relacions interpersonals en l'organització; 4) factors d'estrès relacionats amb el desenvolupament de la carrera; 5) estressors procedents de l'estructura i el clima organitzacional; 6) estressors relacionats amb l'ús de noves tecnologies i 7) fonts d'estrès extraorganitzacionals.

1) Estressors de l'entorn físic i del contingut del lloc de treball

Els principals estressors de l'ambient laboral físic que han rebut una especial atenció en la investigació psicològica i ergonòmica, i en la desenvolupament en l'àmbit de la salut laboral són: el soroll, l'existència de vibracions, la il·luminació, la temperatura, la higiene, la utilització de productes tòxics, les condicions climatològiques i la disponibilitat i disposició de l'espai físic per al treball.

A més de l'ambient físic en què es desenvolupa el treball, hi ha altres característiques d'aquest que poden ser estressants per als treballadors, com són el treball per torns i nocturn i la sobrecàrrega de treball.

Pel que fa als continguts del treball, s'han identificat una sèrie de característiques de la pròpia activitat de treball que, si hi són presents de forma adequada, presenten un important potencial motivador i contribueixen al benestar psicològic dels treballadors. No obstant això, si estan inadequadament representades (per excés o per defecte) poden ser una font important d'estrès per a ells. Entre aquestes característiques, és possible destacar-hi les següents: l'oportunitat de control, la varietat de les tasques, l'oportunitat per a l'ús d'habilitats, el *feedback* de la pròpia tasca, la identitat de la tasca i la complexitat del treball.

2) Factors d'estrès procedents de l'acompliment de rols en l'organització

Una de les experiències més freqüents d'estrès laboral, especialment entre treballadors de coll blanc, professionals i directius, és el que s'origina per l'exercici de rols en l'organització. Pot ser produït fonamentalment per l'ambigüitat de rol i el conflicte de rol.

Hi ha ambigüitat de rol quan l'individu disposa d'una informació inadequada sobre el seu rol laboral o organitzacional. L'ambigüitat de rol pot ser deguda a: els objectius a aconseguir, les activitats a realitzar, els mitjans adequats i les conseqüències que seguiran l'exercici del rol.

El conflicte de rol es produeix per demandes de treball conflictives o demandes que l'individu no desitja complir. Es manifesta sobretot en les situacions en què l'individu es troba entre dos grups en què les expectatives sobre el seu rol impliquen funcions diferents, fins i tot contraposades. Els rols limítrofs de l'organització solen resultar, en general, conflictius per als membres de l'organització que els exerceixen. Aquests límits poden ser externs a l'organització (un agent comercial que està entre clients i organització) i interns, bé de caràcter jeràrquic (el supervisor que està entre els seus subordinats i els seus superiors) bé de caràcter funcional (una persona que, pel seu treball, està entre dos departaments de l'organització).

Altres factors relacionats amb el rol poden ser fonts d'estrès al treball. Entre ells s'han assenyalat la responsabilitat sobre altres persones o el cas contrari percebre un grau de responsabilitat insuficient, la manca de suport per part de la direcció i la manca de participació en la presa de decisions.

3) Factors d'estrès procedents de les relacions interpersonals en l'organització

Les relacions interpersonals són habitualment valorades positivament en el treball. De fet, les oportunitats de relació amb altres en el treball és una variable que apareix positivament relacionada amb la satisfacció i negativament amb la tensió i l'ansietat. No obstant això, amb certa freqüència les relacions interpersonals poden convertir-se en un dels estressors més severos i importants.

Pel que fa a les relacions amb els superiors, s'ha assenyalat que aquestes poden ser una font rellevant d'estrès en el treball. El tractament desconsiderat i els favoritismes, així com una supervisió estreta i un seguiment massa rígid de la forma de fer les coses, resulten estressants. A més, els superiors que tenen una alta necessitat d'assoliment i elevades exigències, però que són insensibles als aspectes personals de la interacció social i tenen un estil crític i condescendent, són altament estressants per als subordinats. D'altra banda, l'estil de direcció del supervisor també pot ser font d'estrès si no encaixa amb les característiques

de la persona dirigida i si presenta una baixa consideració i orientació cap a les persones o un estil molt autocràtic o "*laissez-faire*".

Les relacions amb els companys també poden ser estressors importants. Així, la rivalitat entre companys, la manca de suport emocional en situacions difícils i fins i tot la manca de relacions entre iguals, especialment en els nivells més alts de l'organització ("soledat del directiu"), són fonts d'estrès entre els membres de l'organització.

Les relacions amb els subordinats també són, amb freqüència, font d'estrès per als directius i els supervisors. La contraposició que es produeix entre la demanda d'aconseguir una elevada productivitat i la d'un tractament considerat i una major participació dels subordinats pot produir sentiments de tensió. A més, el desajust entre el poder formal i el poder real, així com el temor d'erosió de l'autoritat, poden produir estrès entre els directius.

Finalment, i pel que fa a les relacions amb usuaris i clients, diversos estudis realitzats en professionals de serveis han posat de manifest que el treball amb persones i les relacions amb ells, especialment si aquests presenten problemes personals o familiars (pacients, persones amb problemes socials, etc.), són una font important d'estrès al treball. De fet, en aquests professionals que presten ajuda a altres persones és freqüent que experimenten sentiments de despersonalització, esgotament emocional i percepció de baixa competència personal. Aquesta experiència ha estat caracteritzada com a síndrome d'esgotament professional (*burnout*).

4) Factors d'estrès relacionats amb el desenvolupament de la carrera

Dos tipus d'estressors potencials poden identificar-se en aquesta àrea. D'una banda, la manca de seguretat en el treball i, de l'altra, un estat d'incongruència o manca d'equitat provocat per una promoció insuficient o una promoció excessiva.

En relació amb el ritme de promoció, el fet que un treballador siga promocionat per davall de les seues expectatives (infrapromoció) és una font important d'estrès laboral. En aquesta línia, és destacable la crisi experimentada pels executius de mitjana edat quan les seues promocions s'alenteixen o s'estanquen. En aquests casos, és freqüent que el subjecte experimente tensions, conflictes, ansietats i temors en relació amb el seu estatus professional en adonar-se que ha arribat al seu propi sostre i que pot ser substituït per altres companys més joves i amb més preparació.

També s'han estudiat els efectes de la manca de congruència entre la posició ocupada i el nivell de preparació de la persona per exercir-la (promoció excessiva). McMurray (1973) descriu la síndrome de la "neurosi d'executiu" fent referència al directiu promocionat per sobre de les seues possibilitats, que treballa en excés per tal d'ocultar la seua inseguretat i la falta de preparació.

5) Estressors procedents de l'estructura i el clima organitzacional

Pel que fa a l'estructura organitzacional, s'han considerat com a estressors rellevants la centralització de l'organització en la presa de decisions i la formalització d'operacions i procediments, ja que el treballador la percep fàcilment com una amenaça per a la seua autonomia.

D'altra banda, diverses característiques del clima organitzacional han mostrat relacions significatives amb experiències d'estrès laboral i amb les conseqüències negatives sobre la salut i el benestar psicològic. En aquest sentit, s'ha assenyalat que la manca de participació és el predictor més consistent de la tensió i l'estrès laboral. Així mateix, els sentiments de deshumanització en la feina, les restriccions sobre l'eficàcia del propi treball per retallada de recursos i els "jocs polítics" en l'organització estan significativament relacionats amb experiències d'estrès.

6) Estressors relacionats amb l'ús de noves tecnologies

La incorporació de noves tecnologies a les organitzacions té implicacions importants per a nombrosos aspectes laborals i organitzacionals. Se solen produir transformacions en les tasques i llocs de treball, i també canvis en els sistemes de treball, en la supervisió, en les estructures i en les formes organitzatives. Aquestes circumstàncies poden donar lloc a nous factors estressants en el treball, alhora que poden eliminar-ne d'altres.

La implantació de noves tecnologies dóna lloc, amb freqüència, a l'aparició entre els treballadors de temors sobre les implicacions que allò tindrà per al propi treball, les oportunitats de promoció, l'estatus, el nivell de control a què s'estarà sotmès, la disponibilitat o no de les habilitats necessàries per treballar amb aquesta nova tecnologia, i les possibilitats d'aprendre amb costos raonables les habilitats i coneixements no disponibles. A més, les resistències al canvi poden desencadenar pressions i conflicte social que poden ser fonts addicionals d'estrès.

Així mateix, respecte a l'ús habitual de les noves tecnologies de la informació en les organitzacions, a més dels referents a l'empobriment o sobre-enriquiment del lloc de treball, o dels problemes de salut derivats de l'ús continuat d'estacions de treball, la implantació a nivell organitzacional de sistemes computeritzats d'informació introdueixen altres factors potencials d'estrès. Entre aquests estressors s'han assenyalat com a rellevants aspectes com ara els canvis de rols en el sistema organitzacional, la reducció dels contactes socials, la necessitat d'un aprenentatge continuat dels nous sistemes i programes que l'organització va introduint i la invasió de la privacitat .

7) Fonts d'estrès extraorganitzacionals

Un aspecte freqüentment citat pels professionals i directius en definir els components de la qualitat de vida laboral és la possibilitat d'aconseguir un equilibri entre la vida de treball i la vida fora (família, temps lliure, etc.). No obstant això, en l'estudi de l'estrès laboral s'ha passat per alt freqüentment la importància de les fonts d'estrès extraorganitzacionals. Els problemes familiars, les crisis personals, els problemes econòmics, els conflictes entre les creences personals i els principis de l'organització i els que sorgeixen entre les demandes de l'organització i les de la pròpia família són alguns dels aspectes que poden crear situacions estressants per al subjecte.

Un dels aspectes que han estat estudiats, en aquest punt, és l'anàlisi dels diferents patrons de relació treball-família en parelles de doble carrera. Hall i Hall (1980) en distingeixen quatre patrons diferents en funció de la implicació que cada membre posa en aspectes del treball i en aspectes familiars. Aquests tipus són els següents: 1) acomodaticis: un membre presenta nivells alts en implicació

en la seua carrera i baixos en aspectes relacionats amb la casa i la família, mentre que l'altre presenta el patró oposat. En aquest cas, els conflictes poden ser mínims. 2) Adversaris: els dos membres de la parella estan altament implicats amb el seu treball i la seua carrera, i poc implicats en els aspectes de la casa i la família, però al mateix temps valoren de forma important que estiga ordenada la casa i atesa la família. Aquesta és la situació amb major potencial d'estrès. 3) Aliats: aquest patró implica que els dos cònjuges presenten alts valors, bé en aspectes de la casa i la família, bé en el treball, de manera que tots dos també presenten valors oposats en l'altre aspecte. En aquesta situació el conflicte també és baix. 4) Acròbates: en aquest patró els dos membres de la família estan implicats en ambdós rols. Com els adversaris, les parelles en aquest patró també experimentaran alts nivells d'estrès, encara que a diferència d'aquells la font principal no serà el conflicte entre els dos membres de la parella, sinó la sobrecàrrega en intentar atendre adequadament ambdós rols.

5. RESULTATS I CONSEQÜÈNCIES DE L'ESTRÈS LABORAL

Com ha quedat reflectit anteriorment, les conductes d'afrontament són un component bàsic del procés d'estrès. De fet, aquesta experiència sorgeix quan l'individu percep les demandes de la situació desajustades amb les expectatives i desitjos, sent aquest desajust com amenaçant i, al mateix temps, valora els recursos disponibles com insuficients o inadequats. En aquesta situació, la persona realitza determinades conductes que pretenen reduir la situació o les seues repercussions negatives encara que no sempre són eficaces, especialment si se'n contempen les possibles repercussions no només a curt, sinó també a llarg termini.

Els estressors provoquen en l'individu, al costat de les respostes conductuals, respostes fisiològiques que, si es mantenen, ocasionen alteracions en la seua adaptació. Per això, les respostes psicobiològiques a l'estrès són generalment considerades mediadors de la relació estressor-salut, i hi atribueixen un paper important en les conseqüències de l'estrès a llarg termini.

Les principals respostes fisiològiques davant d'una situació d'estrès, així com les seues conseqüències, queden reflectides esquemàticament a la taula 1.

El problema sorgeix quan la resposta fisiològica s'activa molt freqüentment o durant massa temps (estressors crònics). Les conseqüències negatives de l'estrès sobre la salut poden ser agrupades en tres categories: malalties, alteracions en el benestar i salut mental i alteracions conductuals amb repercussions en el rendiment.

Taula 1- Resposta fisiològica a l'estrès i conseqüència patològica de la seua continuïtat (Peiró, 1993)

RESPOSTA	CONSEQÜÈNCIA
Mobilització d'energia a costa de l'emmagatzemada	Fatiga
> To cardiovascular i cardiorespiratori	Hipertensió
< Activitat digestiva	Úlceres
< Creixement	Descalcificació òssia
< Reproducció	Anovulació, impotència, < libido

< Resposta immune i antiinflamatòria	< resistència a la malaltia
Respostes nervioses, incloent-hi alteracions en la cognició i en els lïndars sensorials	> degeneració neural durant l'envelliment

Cal diferenciar-hi entre resultats i conseqüències. Aquesta diferència és una qüestió de temps i d'intensitat; després de les respostes, el primer que apareixen són els resultats que tenen menys intensitat i gravetat que les conseqüències. A continuació especificuem cada un d'ells.

Els **resultats** són de tres tipus: fisiològics, psicològics i comportamentals. Entre els resultats fisiològics, a més de les respostes ja vistes, hi destaquen l'augment de la pressió sanguínia, la taxa cardíaca, les catecolamines i la supressió immunològica. Entre els resultats psicològics estan la insatisfacció, la moral baixa, l'apatia, el cansament, la inseguretat, l'ansietat, la irritabilitat, els problemes de concentració, atenció i memòria i la síndrome d'esgotament professional. Els principals resultats comportamentals són l'esforç i l'atenció disminuïts.

Les principals **conseqüències** atribuïdes a l'estrès són les denominades malalties cròniques o d'adaptació. Es considera que són degudes a la resposta inadaptada de l'organisme davant un o més agents externs. Són causades, almenys parcialment, per l'estil de vida i, en aquest sentit, susceptibles de control i prevenció per part de l'individu. Dins d'aquest grup, les malalties cardiovasculars representen el subgrup més important. La hipertensió, els accidents cardiovasculars i fins i tot les migranyes també tenen una important relació amb l'estrès.

El càncer també ha estat relacionat amb l'exposició a l'estrès. A més, aquesta malaltia també està relacionada amb els estils de vida i hàbits de conducta (p.e. fumar). L'exposició a estressors sembla estar lligada a l'etiologia i progressió del càncer, tot i que encara no se'n coneixen amb precisió els mecanismes responsables.

Les úlceres i altres alteracions gastrointestinals constitueixen una altra conseqüència freqüent de l'estrès.

Dins de les alteracions psicològiques relacionades amb l'estrès, hi destaquen l'ansietat, la pèrdua de l'autoestima, l'increment considerable de la irritabilitat, la disminució de la motivació, la depressió i, en darrer terme, el suïcidi.

El tercer grup constitueix una agrupació heterogènia de conseqüències relatives a la conducta i l'acompliment en l'organització. S'han citat com a conseqüències de l'estrès la disminució del rendiment, la reducció en la presa de decisions efectives, l'increment en l'accidentabilitat, la rotació i l'absentisme. Altres conductes inclouen l'ús i abús de certes substàncies, entre les quals cal destacar el cafè, el tabac i la beguda, a més de psicofàrmacs.

6. ESTRATÈGIES D'INTERVENCIÓ PER A LA PREVENCIÓ I EL MANEIG DE L'ESTRES LABORAL

En un sentit ampli, qualsevol intervenció o canvi organitzacional pot incidir sobre el nivell d'estrès que poden experimentar els treballadors. No obstant això, aquí

prestarem especial atenció a aquelles que se centren en algun estressor i que tenen com a objectiu reduir o eliminar-ne les conseqüències negatives:

Millora de les condicions ambientals: les condicions ambientals han estat objecte de legislació, i s'han arribat a fixar els mínims indispensables de seguretat i higiene en el treball en aspectes relacionats amb el soroll, la il·luminació, la toxicitat, etc. Les organitzacions poden desenvolupar intervencions de millora d'aquells aspectes que resulten particularment estressants per als seus treballadors.

Enriquiment del lloc de treball: en les últimes dècades, hi ha hagut un reconeixement progressiu que afirma que, perquè el treball resulte significatiu, ha de reunir una sèrie de característiques que contradiuen els principis de l'Organització Científica. S'ha insistit en la necessitat d'enriquir els treballs incorporant-hi autonomia, retroalimentació (*feedback*), varietat d'habilitats, identitat de la tasca i significat d'aquesta. Kopelman (1985) ha revisat trenta experiments en contextos organitzacionals i ha assenyalat que l'enriquiment del lloc sol tenir major incidència sobre la qualitat que sobre la quantitat d'acompliment. A més, redueix l'absentisme, la rotació i augmenta la satisfacció laboral.

Grups semiautònoms de treball: el desenvolupament de grups semiautònoms es basa en la consideració del grup com una unitat bàsica de treball i l'assignació de tasques al grup que és el responsable de la planificació, distribució, organització, execució i control del treball.

Canvis en els horaris de treball: Els aspectes relacionats amb el temps de treball són font d'estrès en múltiples sentits. Les organitzacions han utilitzat diverses estratègies d'intervenció per reduir aquestes fonts d'estrès: introducció d'horaris flexibles, setmana laboral comprimida, ocupació a temps parcial, ja compartit, etc. D'altra banda, les empreses ofereixen, en alguns casos, formació als seus professionals i directius en gestió del temps, i tracten de millorar els seus coneixements i habilitats en aspectes com la prioritització d'activitats, la preservació i l'ús del temps en activitats importants, la delegació adequada d'activitats i la reducció de la percepció d'urgència de temps.

Estils de direcció i lideratge: la direcció per objectius utilitzant tècniques adequades d'establiment d'objectius i d'avaluació permet deixar-hi més clares les responsabilitats, proporcionar la retroalimentació adequada, clarificar expectatives i augmentar l'autoconfiança dels treballadors. Així mateix, la participació dels treballadors en la presa de decisions pot reduir l'estrès organitzacional.

Plans de carrera: Una de les fonts d'estrès freqüentment citada per directius i professionals és precisament el desenvolupament de la pròpia carrera. Una de les estratègies que les organitzacions poden adoptar per tal de reduir aquests nivells d'estrès és la planificació de carreres.

Altres aspectes relacionats amb la gestió dels recursos humans: nombroses pràctiques de la gestió dels recursos humans poden produir estrès en els empleats o per contra, reduir-lo, en funció de la forma en què es duguen a terme. Per exemple, la convocatòria i la selecció dels empleats poden contribuir a clarificar les característiques del lloc i del seu entorn social en els candidats o, per contra, pot posar únicament l'èmfasi a conèixer els avantatges

i inconvenients de cada candidat. Els processos i tàctiques de socialització i de formació poden ser també reductors d'estrès, especialment en la fase immediatament posterior a la incorporació de la persona a l'organització.

També s'han desenvolupat, en algunes grans empreses, programes específics de control de l'estrès (Peiró, Ramos i González-Romá, 1994). Entre ells, podem esmentar:

-Els "programes d'assistència als empleats" (coneguts per les sigles en anglès EAP), consisteixen en un servei de consulta i assessorament de durada breu, obert a tots els empleats que ho desitgen, de confidencialitat assegurada, ja siga a càrrec de personal intern, i localitzat dins del lloc de treball, o extern i localitzat fora del lloc de treball. En cap cas s'ofereix psicoteràpia, sinó que es remet els sol·licitants a serveis especialitzats en cas que les sessions (en general un màxim de tres) de l'EAP no siguin suficients. Per tant, els objectius principals consisteixen en el diagnòstic de certs problemes, assessorament bàsic sobre ells i derivació a especialistes, incloent-hi de vegades la realització de seminaris sobre temes específics.

-Els programes d'entrenament en estrès o "gestió de l'estrès": entrenament breu i introductori, que normalment no conté seguiment, centrat de manera predominant en els estils de vida i en estratègies d'afrontament que comprenen tècniques de relaxació, meditació, tècniques cognitives (inoculació d'estrès, detenció del pensament, etc.), correcció d'hàbits de vida perniciosos per a la salut (reducció del tabac, control de la hipertensió), *biofeedback* i, en ocasions, informació detallada sobre els processos d'estrès i els seus mecanismes d'actuació.

-programes integradors per al control de l'estrès: consisteixen en programes dissenyats "a mida", especialment per a una organització concreta en una situació determinada. Les claus del programa són la confidencialitat i una perspectiva global d'acostament als problemes: no se centren només en els individus afectats per problemes d'estrès, sinó en tots els factors organitzacionals. Comprenen fonamentalment serveis d'assessorament de diversos tipus i diferents circumstàncies (per exemple, en tots els incidents en què s'ha produït trets, en denúncies per abús d'autoritat, en segrestos o negociacions amb ostatges, etc.), la provisió d'assistència especialitzada en lloc d'accions disciplinàries quan s'hi produeixen problemes de rendiment, i la realització de plans d'entrenament i formació extensos i variats (comunicació, resolució de problemes, habilitats de supervisió, gestió de l'estrès, etc.). A més, alguns d'ells poden oferir un servei de psicoteràpia ocasional, el desenvolupament de tècniques de direcció, el seguiment de l'impacte que tenen les decisions directives sobre l'estrès dels membres de l'organització, el suport i formació per a la formació d'equips i de resolució de problemes, o la realització de plans de canvi organitzacional. Com es veu, més que una sèrie de tècniques específiques, els programes integradors són un paquet d'iniciatives variades per controlar l'estrès, que pretenen abastar tots els factors de l'organització relacionats amb l'aparició d'experiències estressants.

REFERÈNCIES

- Edwards, J.R. (1988). The determinants and Consequences of Coping with stress. En C.L. Cooper i R. Payne: Causes, Coping and Consequences of Stress at Work. Chichester: Wiley.
- French, J.R.P. i Kahn, R.L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. The Journal of Social Issues, 18, 1-47.
- Hall, D.T. i Hall, F.S. (1980). Stress and the two-career couple. En C.L. Cooper i R.L. Payne. Current Concerns in Occupational Stress. London: Wiley.
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. En C.L. Cooper i R. Payne. Current Concerns in Occupational Stress. London: Wiley.
- Ivancevich, J. M.; Matteson, M. T.; Freedman, S. M. i Phillips, J. S. (1990). Worksite Stress management Interventions. American Psychologist, 45 (2), 252-261.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984). Stress, coping and Adaptation. New York: Springer-Verlag.
- Matteson, M.T. i Ivancevich, J.M. (1987). Controlling Work Stress. Effective Human Resource and Management Strategies. San Francisco: Jossey-Bass.
- McMurray, R.N. (1973). The executive neurosis. En R.L. Nolan: The Failure of Success. New York: AMACON.
- Mohrman, S. A. et al. (1986). Quality of worklife and employee involvement. En C. L. Cooper i I. T. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, 189-216. Chichester: Wiley
- Peiró, J.M. (1993). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: EUEDEMA.