

*Este artículo fue publicado en el número 20-2002, páginas 11 a 20.
Siguiendo la línea de la página Web del INSHT se incluirán los textos íntegros de los artículos
prescindiendo de imágenes y gráficos no significativos.*

Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales

José María Peiró
Rosario Zurriaga
Vicente González-Romá ⁽¹⁾
Universidad de Valencia

(1) Los autores quieren agradecer la cooperación de los profesores José Antonio Gómez y José M^a Oreiro en la coordinación de equipos de trabajo en los que se obtuvieron parte de los datos que se integran en el presente informe. Agradecemos también las aportaciones realizadas por todos los integrantes de los talleres realizados sobre esta temática.

El estrés laboral es uno de los fenómenos que cada vez está teniendo más importancia en el trabajo y que puede crear problemas de salud y de bienestar importantes en las personas. Se trata de un fenómeno complejo cuya comprensión adecuada resulta difícil y requiere tomar en consideración una amplia gama de conceptos y aspectos que se han ido poniendo de relieve en la investigación que durante tres cuartos de siglo se ha venido desarrollando sobre este fenómeno.

1. Introducción

El estrés laboral es uno de los fenómenos que cada vez está teniendo más importancia en el trabajo y que puede crear problemas de salud Y de bienestar importantes en las personas. Se trata de un fenómeno complejo cuya comprensión adecuada resulta difícil y requiere tomar en consideración una amplia gama de conceptos y aspectos que se han ido poniendo de relieve en la investigación que durante tres cuartos de siglo se ha venido desarrollando sobre este fenómeno.

Se han ofrecido diversos modelos teóricos para la comprensión del estrés. Por lo general esos modelos han prestado una atención prioritaria a los fenómenos del estrés laboral desde un enfoque o aproximación individual. No quiere decirse con esto que los factores psicosociales no hayan sido tenidos en cuenta. Lo que ocurre es que se ha tomado como sujeto del estrés al individuo y no tanto al grupo o a la organización. Hablamos de personas estresadas, pero hablamos mucho menos, o no hablamos en absoluto de grupos o equipos, e incluso de empresas estresadas.

Al analizar a las personas estresadas, lógicamente consideramos el entorno social como fuente de estrés y también consideramos que hay otros fenómenos sociales (como el apoyo social) que pueden amortiguar el estrés o sus efectos negativos sobre la salud (papel modulador del apoyo social). A pesar de ello, el objeto de estudio predominantemente es el sujeto estresado, el individuo y por ello es éste el que ha de gestionar su estrés, aunque para ello, pueda contar con el apoyo de otros.

Las transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo ponen de relieve que una aproximación individual del fenómeno del estrés es insuficiente y pasa por alto aspectos que son fundamentales para un adecuado diagnóstico de los riesgos que el estrés representa y de las estrategias de intervención que pueden ser adecuadas para prevenirlo o anular o reducir sus consecuencias negativas. Por esta razón, el diagnóstico del estrés en una situación social debe contemplar una aproximación que contemple múltiples niveles. Junto al análisis de las fuentes de estrés y las experiencias de estrés individuales se ha de prestar atención a las que afectan a todo el grupo y a las experiencias colectivas de ese estrés. Cuando esto se hace así, se descubren y emergen fenómenos que una aproximación meramente individual dejaban de lado y que sin embargo resultan centrales para una intervención integral sobre el estrés que resulta más eficaz.

Durante el II Simposio sobre "Servicios Sociales en Galicia: desde la infancia hasta la tercera edad. Una tarea con marca", celebrado el 26 y 27 de Mayo de 1999 se realizó un taller, coordinado por el Prof. Peiró, en el que diversos grupos de trabajo analizaron las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo basándose en los planteamientos realizados en la conferencia publicada en este mismo volumen.

El **objetivo** del taller era obtener información acerca de la realidad actual del estrés colectivo en los equipos de trabajo de servicios sociales a partir de un modelo conceptual que permitía el análisis de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en el trabajo. Dicho modelo conceptual se caracteriza por una aproximación procesual ante el estrés y un análisis multinivel. Se pretendía analizar los principales elementos de las experiencias de estrés a nivel grupal o de Unidad de Trabajo mediante la técnica de discusión grupal en grupos focalizados. Además, se trataba de que los participantes tomaran en consideración las implicaciones que el análisis y diagnóstico de las experiencias de estrés laboral colectivo tiene para una adecuada aplicación de la legislación sobre prevención de riesgos laborales, especialmente en lo que se refiere a los factores psicosociales.

El **planteamiento introductorio** fue básicamente el siguiente: "Con frecuencia, las experiencias del estrés en el trabajo van más allá de lo individual y son compartidas en un grupo de trabajo. Los miembros de una Unidad de trabajo comparten muchos elementos del entorno en el que trabajan y por lo tanto están sometidos habitualmente a los mismos estresores. Además, estos miembros, al compartir, en una u otra medida, un clima y una cultura y al tener frecuentes interacciones, tienen mayores probabilidades de desarrollar vivencias y experiencias similares ante esos estresores así como respuestas emocionales compartidas por el grupo ante los mismos. Todo ello, puede llevarles a buscar y a ensayar estrategias de afrontamiento grupales o colectivas ante esos estresores que resultarán más o menos eficaces según los casos. Finalmente, todo ello, produce consecuencias o efectos que van más allá de lo individual (p.e. cultura de absentismo, vivencias compartidas de malestar en el trabajo, etc.)."

2. Metodología

1. Desarrollo del taller

El desarrollo del taller consistió básicamente en una sesión introductoria en la que el primer autor de esta publicación realizó una presentación del trabajo a realizar y el modelo teórico en el cual se inspiraba (Peiró, 2001) y, posteriormente se procedió al trabajo en grupos focalizados para llevar a cabo el análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo. El objeto de estudio eran las experiencias de trabajo en equipo de los participantes. Estos grupos fueron coordinados por los profesores José Antonio Gómez, Vicente González-Romá, José M^a Oreiro y Rosario Zurriaga. Los temas o puntos sobre los que debería centrarse el análisis fueron los siguientes:

- *1) Características del equipo o Unidad de trabajo elegido.*
 - Tamaño de la Unidad de trabajo estudiada (real o más habitual o bien rango entre el tamaño máximo y el mínimo).
 - Composición (real o la más habitual, si no se trata de un equipo específico) en términos de diversas características demográficas: rango de edades, sexos; formación, y estudios; tipo de contratación; rol ocupacional; etc.
 - Estructura organizativa básica (existencia de coordinador, papeles o roles en el equipo, etc.).
 - Dependencia jerárquica y/o funcional de otras unidades (señalar las principales).
 - Descripción de la misión que tiene ese equipo.
 - Descripción de los principales objetivos y actividades que realiza la Unidad.
- *3) Principales estresores a los que está sometida la unidad de trabajo* en su conjunto o una gran parte de sus miembros. Se trata de determinar aquellas situaciones o demandas que representan una situación de estrés para todos o la gran mayoría de los miembros (no tanto las que pueden afectar solo a alguna persona individualmente).
- *6) Describir las variables de vulnerabilidad relevantes.* Es decir, para qué grupos o condiciones los efectos del estrés pueden ser más graves.
- *10) Describir como se "transpira" o se manifiestan esas vivencias de estrés de todo el grupo.* Cuáles son las conductas, experiencias, emociones y sentimientos que acaban apareciendo y que muestran el grado de estrés del grupo como tal y como se manifiesta ese estrés a nivel grupal. Tratar de explicar también cómo (mediante que procesos o mecanismos) esa vivencia ha llegado a predominar en el grupo y a ser una manifestación generalizada en el grupo.
- *15) Describir las estrategias de afrontamiento utilizadas por el grupo* en su totalidad o en su gran mayoría para subsanar, mitigar o evitar/escapar de esas situaciones de estrés. Ordenarlas en función de la frecuencia de uso de cada una de esas estrategias de afrontamiento. Señalar si están vinculadas específicamente a alguno o algunos de los estresores señalados en el apartado correspondiente a los estresores. Hacer una

valoración de la eficacia de cada una de esas estrategias de afrontamiento.

- *21) Describir las principales consecuencias o efectos del estrés* que afectan a todos o a la gran mayoría de la Unidad de trabajo. Nos referimos a consecuencias para todos o cada uno de los miembros, para el grupo como tal, para la organización en la que ese grupo trabaja o para los clientes o destinatarios de sus servicios.
- *28) Plantear las posibles estrategias de prevención o corrección de las situaciones de estrés colectivas* que realmente representen un riesgo para la salud de los trabajadores. Determinar también cuales son las palancas y barreras que facilitan/ dificultan su puesta en marcha.

2. Metodología de análisis de la información obtenida

Estas cuestiones y planteamientos orientaron el debate de los grupos de trabajo quienes elaboraron un informe de síntesis de los aspectos discutidos durante el debate y de sus conclusiones. Posteriormente, mediante el análisis de contenidos se han integrado las aportaciones de esos informes en función de las temáticas planteadas. En los próximos apartados describiremos las principales aportaciones realizadas por los grupos de trabajo constituidos.

3. Principales características de los equipos o unidades que fueron objeto de estudio

Los diferentes grupos de trabajo constituidos analizaron ocho unidades de trabajo que pasamos a describir brevemente:

1. *Equipo multidisciplinar de Servicios Sociales.* Compuesto por 6 personas, con una responsable cuyo rol consistía en toma de decisiones e informe a superiores. De esta persona dependen otros equipos. La composición de los equipos es la siguiente: Una coordinadora y cinco miembros del equipo (psicólogo, abogado, educador social, profesor). Su misión es la de apoyo a la integración de un grupo social desfavorecido, siendo el objetivo la integración plena en la comunidad, el desarrollo autónomo, formación y la promoción sociolaboral. Las principales actividades realizadas en el grupo son de acogida, formación, acompañamiento y apoyo legal.
2. *Unidad de servicios geriátricos.* Compuesta por 13 auxiliares de enfermería, con formación en F.P.I. contrato laboral fijo e interino. A nivel de estructura organizativa dependen del coordinador de enfermería. En cuanto a la dependencia jerárquica el organigrama sería el siguiente: director de residencia, médico, coordinador de enfermería, auxiliares de enfermería. Su misión es prestar atención y cuidados a las personas mayores siendo prioritario el objetivo de la calidad asistencial. Entre las actividades principales que realizan cabe enumerar el cuidado e higiene personal, procurar la alimentación y medicación y organizar el ocio.
3. *Residencia de ancianos.* Los trabajadores de esa residencia presentan un amplio rango de edades que van de los 18 a los 64 años. El personal sanitario es femenino, mientras que el de staff es masculino. El nivel de estudios está en función de las categorías profesionales. El organigrama es el siguiente: Dirección de la que dependen al mismo nivel jerárquico el área sanitaria /asistencial, el trabajador social y el personal de mantenimiento y servicios. En el área sanitaria/asistencial se incluyen la jefatura médica y en un nivel jerárquico inferior los A.T.S. y auxiliares. La misión es de atención y asistencia a los residentes. Las actividades que se realizan comprenden la

atención sanitaria bajo las órdenes del equipo médico, y la de informar al equipo médico del estado del usuario. Se cuenta con autonomía en cuanto a la atención de los problemas más cotidianos.

4. *Educadores de menores.* Unidad de 18 educadoras con edades situadas en torno a los 35 años, en su mayoría mujeres, con titulación media o superior. Dependen de un director-coordinador. Trabajan en cuatro viviendas unifamiliares y en cada vivienda hay cuatro educadores que trabajan a turnos y ocho niños internos. El objetivo de su trabajo es la reeducación e inserción social y laboral y las principales actividades que se realizan son la organización y animación de talleres ocupacionales, actividades de convivencia y deportes.

5. *Equipos de atención a minusválidos psíquicos.* Está compuesto por 8 profesionales con edades comprendidas entre 20 y 50 años. El 80% del equipo son mujeres. Hay un director, un médico, un psicólogo, un asistente social, un terapeuta ocupacional, una administrativa, un fisioterapeuta, un representante de cuidadores educadores. La misión del equipo es la de proporcionar una atención integral a los minusválidos.

6. *Equipo municipal de servicios a la tercera edad.* Está compuesto por 9 mujeres con distinta tipología de contrato y con diferente rol ocupacional (médico, psicólogo, trabajador social, animador sociocultural...). Jerárquicamente depende del municipio y los recursos provienen de subvenciones de organismos superiores y fondo social europeo. El objetivo de su actuación es la de atender a toda la población de la tercera edad del municipio con diferentes programas (ayuda a domicilio, tele-asistencia, ocio, ayuda médica, ayuda psicológica...). Entre las actividades que realizan cabe mencionar los talleres (manualidades, relajación...) y programas como el de intercambio generacional. También organizan bailes, salidas culturales y campeonatos deportivos.

7. *Educadores de un centro de menores.* Compuesto por 7 personas de edades comprendidas entre 25 y 35 años, 6 mujeres y un hombre. 6 de ellas son diplomados y un licenciado. 4 miembros son personal laboral fijo, mientras que los otros 3 son personal laboral eventual. En cuanto a la estructura organizativa existe un coordinador-director del centro y 6 personas son personal educativo. Dependen funcionalmente de la Dirección General de Familia de la Xunta de Galicia. Su misión se describe como sustitución, protección, reeducación e integración y de ella se derivan los objetivos de sustituir a la familia y acompañar al menor en su desarrollo físico, psíquico y social.

8. *Equipo de drogodependencias.* No se dispone de los datos de composición, objetivos y actividades.

3. Resultados obtenidos

Conviene señalar, en primer lugar, que en las sesiones de trabajo en grupo no se abordaron algunas de las cuestiones planteadas. En concreto, las relacionadas con las variables de vulnerabilidad de determinados grupos de trabajadores no fueron analizadas por ningún equipo de trabajo. Por lo que se refiere al resto de cuestiones y temáticas, fueron analizadas aunque, sobre alguna de ellas no se proporciona información en tres de los grupos analizados. Las informaciones proporcionadas para cada cuestión se han analizado y categorizado con el fin de constatar los planteamientos y en ocasiones "olvidos" en la información proporcionada.

1. Principales estresores a los que está sometida la unidad de trabajo

En este apartado se trata de identificar aquellos estresores de carácter colectivo que afectan a la totalidad de la unidad de trabajo o a la mayor parte de sus miembros. Los diferentes grupos han identificado una amplia gama de estresores que vamos a presentar a continuación agrupándolas por categorías. Hemos respetado las formulaciones de los grupos, con el fin de mostrar los diferentes matices que se describen como fuente de estrés.

- *Condiciones ambientales y espacio físico.* Las condiciones mencionadas por alguno de los grupos de estudio como estresantes son las siguientes: Iluminación, espacio, ubicación del centro (dificultades para traslados, incompatibilidad horaria para asistir a cursos) y presión y ansiedad por causa de la carretera (desplazamientos diarios al centro).
- *Condiciones y características del trabajo.* Se han mencionado las siguientes como fuentes de estrés: cambio de turnos, turno rotatorio, horario excesivo, exceso de trabajo, carga de trabajo, sobrecarga del trabajo, ritmo de trabajo, situaciones de urgencia, viajes, cursos de formación.
- *Características del empleo y compensación.* En este apartado se mencionan como fuentes de estrés: el salario, no considerarse bien retribuido, inestabilidad en el empleo, inestabilidad en el trabajo, inestabilidad laboral y diferencias contractuales, y las dificultades de promoción.
- *Contenidos del propio trabajo.* Los estresores mencionados son el tener que tomar decisiones, la imprevisibilidad de las tareas, la rutina, el poco control y/o autonomía en el trabajo, la imposición de normas, reglas, leyes, sin poder influir en la toma de decisiones, las situaciones extraordinarias continuas a las que hay que dar respuesta inmediata y la diversidad de tareas de cada profesional.
- *Estresores del desempeño del rol.* Por lo que se refiere a este punto, los grupos de trabajo describieron las siguientes fuentes de estrés: Ambigüedad en las funciones, consecuencias de sus propios errores, exigencia de responsabilidades que en realidad no tienen (nivel intermedio), ambigüedad de rol dentro del equipo, conflicto de roles (mencionado en 2 ocasiones), exigencia administrativa, de los padres de los usuarios, de los trabajadores del centro, políticas y sindicales, demandas contradictorias de la administración (responsables políticos) y de la comunidad (usuarios clientes).
- *Procesos de interacción en la unidad.* Se mencionan en este punto los siguientes estresores: comunicación insuficiente, las relaciones interpersonales conflictivas y la falta de formación en habilidades técnicas y trabajo en equipo.
- *Equipamiento y tecnologías:* aquí se hace referencia a las innovaciones tecnológicas.
- *Aspectos organizativos.* Se mencionan las normas y reglamentación y los objetivos a conseguir y los medios para conseguirlos.
- *Destinatarios del trabajo.* Este es un apartado importante, a juzgar por la cantidad de menciones aportadas. Se describen como fuentes de estrés, el propio colectivo sobre el que se actúa, la demanda constante por parte del anciano, el "Síndrome de ayudar a quien no quiere ser ayudado", el contacto directo y continuo con personas con problemas, la sobrecarga

emocional por la implicación, la continua atención personalizada, la dependencia emocional, afectiva, cognitiva, la pasividad de los menores y su apatía, la situación personal dramática del usuario, la comunidad marginal con la que trabaja el equipo, y los clientes a atender con problemas psicosociales.

- *Relaciones del trabajo con otros ámbitos de la vida.* Se han mencionado en este punto los siguientes estresores, la incompatibilidad trabajo-familia, la falta de desconexión en los temas del trabajo, y las situaciones personales y familiares.
- *Contexto social del trabajo.* Se hace referencia a la falta de reconocimiento social y a la falta de reconocimiento laboral.

Como se ve, los apartados con más aspectos reseñados son el referido a los destinatarios del trabajo, lógico si tenemos en consideración que se trata de unidades de trabajo en el ámbito de los servicios sociales, los estresores debidos al desempeño de roles y los contenidos del propio trabajo. De todos modos, es también interesante resaltar la diversidad de fuentes de estrés que han aparecido.

2. Manifestación de las vivencias de estrés del grupo

También resulta de interés conocer la forma en que los miembros de las Unidades de trabajo estudiadas manifiestan sus experiencias de estrés de forma colectiva o de forma individual pero en la relación con los demás. Aquí las principales categorías son las siguientes:

- *Respuestas emocionales.* Ansiedad; irascibilidad; agotamiento, irritabilidad (2 menciones); nerviosismo, dificultades para desconectar; decepción por falta de resultados deseados debido a situaciones familiares y sociales, frustración por falta de reconocimiento en el trabajo y por la limitación profesional y de medios, y sentimiento de aislamiento profesional.
- *Conflictos y problemas en las relaciones interpersonales.* Conflictos interpersonales, tensiones entre el colectivo, deterioro de las relaciones entre compañeros, reacciones verbalmente agresivas, problemas de comunicación, mal clima laboral.
- *Desmotivación laboral.* Falta de motivación (2 menciones), apatía (2 menciones) y pérdida de ilusión.
- *Deterioro del desempeño y del rendimiento:* descoordinación; descenso de la eficacia, disminución del rendimiento en el trabajo.
- *Conductas de retraimiento del trabajo:* evasión de la responsabilidad, baja laboral, absentismo laboral (2 menciones) originado por causas físicas u psicológicas, vagancia de ciertos profesionales.
- *Conductas de denuncia:* Denuncias y demandas.

Como se ve la forma más habitual de vivir las experiencias de estrés de forma colectiva es la manifestación de vivencias emocionales. También se mencionan con frecuencia los conflictos interpersonales y el deterioro de la motivación y del rendimiento o el retraimiento de los trabajadores (con frecuencia absentismo). No obstante es interesante constatar que solo en una ocasión se ha mencionado las conductas de denuncia.

3. Estrategias de afrontamiento utilizadas por el grupo

Hemos pedido también a nuestros informantes que indicaran las principales estrategias colectivas para superar los principales estresores detectados. En primer lugar, es interesante destacar que tres de los ocho grupos estudiados no ofrecen información en este punto. El resto de los grupos ha ofrecido una serie de estrategias de afrontamiento que categorizamos a continuación.

- *Cambios en los estresores*

Se han hecho toda una serie de propuestas que van dirigidas a eliminar o a reducir el propio estresor. Ello se plantea básicamente desde dos aproximaciones, la primera busca bajar el nivel de las demandas que son fuente de estrés, la segunda busca incrementar los recursos con que cuentan las personas o los grupos para hacer frente a esas demandas.

Por lo que se refiere a la estrategia que trata de reducir las demandas, las actuaciones mencionadas hacen referencia a la introducción de cambios en la situación que produce el estrés. Se presta especial atención a la situación de sobrecarga (Más planificación, menos evasión de tareas; a la definición de objetivos por departamentos, organización del trabajo (dialogar) y delegar responsabilidades en quien ellos consideran que las tienen). También se analizan las demandas de ambigüedad de rol (más redefinición de funciones; menos asumir/ renunciar a determinadas funciones), problemas de espacio (mejorar la organización y distribución del espacio) y a los conflictos interpersonales (concretar la situación de conflicto y determinar soluciones concretas).

En cuanto a la estrategia de incrementar los recursos de las personas o grupos con el fin de poder hacer frente a las demandas y, con ello, éstas dejen de resultar estresantes por incremento del control de las mismas, los grupos mencionan diversas actuaciones que hacen referencia a una serie de estresores que presentamos a continuación. Así, ante el estrés por tener que tomar decisiones se requiere más apoyo del equipo y de los superiores. Ante el estrés planteado por las nuevas tecnologías se plantea la formación adecuada y ante el conflicto trabajo-familia se indica que hay que procurar que el rendimiento no sea tan bajo sugiriendo que por ese tipo de conflicto queda afectado negativamente el rendimiento y ello acaba siendo un problema para el equipo. Además, se indican dos estrategias genéricas que no se vinculan a estresores concretos: favorecer la formación de los profesionales y la búsqueda de apoyo social fuera del equipo.

Es interesante analizar toda la relación de estresores identificados por los grupos y presentados en el punto 3.1 y constatar que son relativamente pocos los que se intentan controlar mediante actuaciones dirigidas a neutralizarlos o eliminarlos. Además, en la mayoría de los casos, esas estrategias parece que se dirigen primordialmente a la reorganización del equipo o a que los trabajadores obtengan más recursos (con frecuencia

por su cuenta) no planteándose rediseños o cambios estructurales en la organización o en el sistema de trabajo.

Otra forma de reducir las demandas estresantes del trabajo es mediante la regulación del compromiso, del nivel de implicación con el trabajo y del rendimiento. Así, algunas estrategias mencionadas a este respecto son: la de disminuir ese compromiso y "pasar" ante las constantes demandas del anciano, ser estricto en el cumplimiento de las funciones y solo hacer lo que uno tiene obligación, o "no meternos de lleno" en el trabajo porque el contrato es inestable.

- *Cambios en las variables moduladoras: clima y comunicación*

Otro tipo de estrategias que pueden mejorar el control del estrés son las que van dirigidas a mejorar las variables moduladoras. Estas juegan un papel amortiguador de los efectos negativos de los estresores sobre las experiencias de estrés y sus consecuencias y su ausencia pueden incrementar o amplificar esos efectos negativos. El buen clima social y el apoyo de los compañeros es una de las variables moduladoras o amortiguadoras que juega un papel importante. De hecho, varios equipos han hecho mención a aspectos relacionados con ese clima social de apoyo en el equipo de trabajo. En concreto han apelado a la comunicación y diálogo entre el colectivo o el equipo, a la importancia de realizar reuniones periódicas del equipo para mantener cauces de comunicación a la conveniencia de favorecer las relaciones interpersonales y al apoyo social como formas de afrontar el estrés.

- *Estrategias que intentan neutralizar los efectos negativos del estrés sobre la persona*

Otras estrategias para controlar el estrés están dirigidas a neutralizar sus efectos negativos sobre la persona. En este tipo de propuestas se asume que no se puede o no se intenta reducir o eliminar las fuentes de estrés, están ahí y se las percibe como tales, pero las personas todavía pueden hacer algo para evitar que esas fuentes de estrés tengan efectos más nocivos. Por ejemplo, mediante la relajación una persona puede minorar las consecuencias de estrés para ella. De todos modos, este tipo de estrategias, aunque útiles bajo ciertas condiciones, consiguen resultados limitados. En los grupos de trabajo que estamos comentando únicamente se mencionó una de estas estrategias que consistía en "buscar salidas al estrés producido por el trabajo por medio de familia, amigos, pareja, actividades lúdicas, etc."

- *Estrategias de evitación y/o escape*

Otro planteamiento para evitar el estrés es la utilización de estrategias de evitación y escape. Sólo se ha mencionado por los grupos una estrategia que puede incluirse en esta categoría y que consiste en la baja por enfermedad.

- *Respuestas emocionales y actitudinales*

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

En resumen, se señalan una serie de estrategias de afrontamiento entre las que predominan los intentos racionales de solución del problema, aunque en esos intentos apenas se contemplan cambios estructurales en el sistema de trabajo o en la organización en el que se desarrolla. Por otra parte, esos intentos son limitados a una serie de estresores quedando otros que apenas se han tomado en consideración. Se constatan también toda una serie de estrategias basadas en las respuestas emocionales, la evitación del problema o el amortiguamiento de los efectos negativos de esas experiencias de estrés.

4. Consecuencias y efectos del estrés laboral

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

- *Consecuencias para la organización*

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

- *Consecuencias para el equipo de trabajo*

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

- *Consecuencias para los usuarios del servicio*

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

- *Consecuencias para los propios profesionales*

Se han mencionado también toda una serie de consecuencias para los propios profesionales que están trabajando bajo estrés. Estas son las siguientes: sobrecarga emocional, desmotivación del trabajador, depresión, deterioro físico, jaquecas, migrañas, apatía, inseguridad, desánimo, irritabilidad, alteraciones de carácter, deterioro de las relaciones familiares, disminución de la eficacia en relación con los recursos del mismo profesional, desilusión; desinterés y ansiedad. Como se ve, se trata de una relación amplia y detallada de consecuencias que sobresale en extensión sobre todas las anteriores.

5. Posibles estrategias de prevención o corrección de las situaciones de estrés colectivas

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

○ *Estrategias preventivas*

Las estrategias preventivas que se proponen pueden clasificarse en función del nivel al que se requiere la actuación. Así, podemos distinguir las actuaciones a nivel de organización, las que se han de producir a nivel de unidad o equipo de trabajo y las de carácter individual.

En este apartado predominan claramente las actuaciones en el *nivel organizacional*. Así se entiende que son estrategias para prevenir el estrés las siguientes actuaciones:

- 29) el desarrollo de cambios e intervenciones en la mejora del sistema de trabajo (mejora de la organización del trabajo, mayor flexibilidad en determinadas situaciones -ej.: hacer tareas fuera de horario y compensación del sobresueldo-, programaciones y evaluaciones periódicas).
- 31) la mejora de las condiciones ambientales del trabajo (mejora del ambiente físico de trabajo).
- 34) La mejora de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos (incremento del presupuesto para recursos humanos, estabilidad laboral, mejora de las condiciones laborales, incentivos, posibilidad de promoción, distribución de cargos, Programas de formación continua y mejora profesional).
- 38) Los cambios en la forma de dirigir de la organización (mayor implicación de los superiores en el trabajo, "no se quieren enterar").

También se han realizado sugerencias en el *nivel de grupo o unidad de trabajo*. En concreto se plantean como estrategias preventivas el aumento de habilidades de comunicación del grupo, la demostración de interés del superior hacia el trabajo, la mejora en la organización de tareas (reglándolas) y el apoyo de miembros del equipo y de superiores.

Finalmente, se han realizado algunas sugerencias en el *nivel individual*, con el fin de prevenir el estrés. En concreto se ha hecho referencia a la provisión de apoyo psicológico; reciclaje laboral; formación y refuerzo del trabajo.

- *Estrategias correctivas*

Los grupos han señalado como estrategias correctivas del estrés algunos aspectos del *nivel organizacional*, aunque han sido mucho más escuetos que en el apartado anterior. En concreto, creen que se debe utilizar como estrategia correctiva una adecuada utilización de los motivadores tales como los cursos de reciclaje, el intercambio con otros colectivos, el reconocimiento del rendimiento y las comunicaciones con otros centros comparando resultados.

Las propuestas de estrategias correctivas del estrés a *nivel grupal o de unidad de trabajo* han sido escasas, limitándose a plantear la mejora de la comunicación dentro del equipo y con otros profesionales y centros.

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

- 39) Mejora de las habilidades y competencias de las personas, o de forma más general sus recursos (la mejora de las habilidades sociales, la corrección de la comunicación).
- 41) El entrenamiento y práctica de diversas técnicas para prevenir los efectos negativos del estrés (las técnicas de relajación, el cambiar de actividades (deporte, sauna, ocio, vacaciones...) y potenciar las actividades lúdicas del personal).
- 44) Cambios en la autoestima la valoración del entorno extra-laboral (cuidar la auto estima (mejorar imagen, nivel cultural...), el que el profesional valore su entorno familiar, amistades).

En el apartado de palancas y barreras las aportaciones han sido escasas, mencionándose únicamente la escasez de recursos (económicos) y la poca flexibilidad a la hora de plantear los cambios.

4. Resumen y conclusiones

A lo largo del presente trabajo hemos presentado los principales resultados de un análisis cualitativo realizado sobre la información proporcionada por diversos grupos de trabajo acerca de los principales estresores, experiencias de estrés, respuestas emocionales, estrategias de afrontamiento, posibles estrategias de intervención y los obstáculos que pueden dificultar su implantación.

El énfasis de la recogida de datos y del análisis ha estado claramente enfocado al nivel colectivo. No se trataba tanto de analizar la situación individual sobre esos fenómenos sino la situación colectiva. Se trataba de ver cuales son esos estresores que inciden y afectan a todo un grupo o colectivo de trabajo, cuales son las vivencias de estrés colectivo y como se manifiestan en expresiones emocionales también colectivas, qué

estrategias de afrontamiento suelen utilizar los grupos de trabajo que están bajo situaciones de estrés, qué consecuencias tiene el estrés y qué estrategias de intervención podrían ponerse en marcha. No siempre las respuestas de los grupos se han mantenido en el enfoque colectivo de análisis aunque sí se ha hecho en la mayor parte de los casos. De hecho, los resultados obtenidos son una excelente radiografía de la situación del estrés laboral en los servicios sociales. Se plantean en el análisis toda una serie de cuestiones y temáticas que deberían tomar en consideración los responsables de diseñar, organizar y gestionar los servicios sociales, si pretenden proporcionar calidad de servicio, rendimiento y eficacia al tiempo que los profesionales puedan tener calidad de vida laboral y oportunidades de desarrollo y realización personal y profesional. Desde este punto de vista, la continuación lógica de este trabajo debería ser la realización de sesiones de trabajo para analizar la viabilidad y oportunidad de diversas estrategias de intervención y desarrollo organizacional que permitieran prevenir, aminorar o controlar los estresores más relevantes y nocivos en diferentes equipos de trabajo de las organizaciones de prestación de servicios sociales.

Implicaciones para la realización del análisis y prevención de riesgos psicosociales de acuerdo con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y normativa complementaria.

La legislación sobre la prevención exige un análisis de los riesgos laborales de los puestos de trabajo e incluye entre esos riesgos los de carácter psicosocial. De hecho hay ocupaciones y grupos laborales en los que los riesgos psicosociales, y de forma más concreta el estrés, es un factor de riesgo relevante. En los casos en que esto ocurre resulta insuficiente un análisis centrado en el puesto y que se realice únicamente en el nivel individual. Siendo necesario ese tipo de análisis conviene completarlo con otro que se plantee a nivel colectivo o de unidad de trabajo. La consideración de ese nivel en todas las facetas del proceso de estrés permite identificar riesgos que desde el análisis individual no se detectan o se caracterizan de otra forma. Además, el análisis colectivo nos permite identificar nuevas estrategias de afrontamiento y de intervención que resultan útiles en el estudio del estrés. Una aproximación colectiva del estrés permite pues, un análisis más amplio y productivo que la mera consideración individual del mismo.

Referencias bibliográficas

- GIL-MONTE, P. y PEIRÓ, J.M. (1997). *Desgaste Psíquico en el trabajo. El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2000): *IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Información presentada en la página WWW del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales (INSHT). Madrid.
- LANSISALMI, H., PEIRÓ, J.M. & KIVIMÄKI, M. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9, 4, 527-559.
- PAOLI, P (1997). *Second European survey on the Work environment 1995*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House.
- PEIRÓ, J.M. (1999a): *Desencadenantes del estrés Laboral*. Madrid. Pirámide.
- PEIRÓ, J.M. (1999b): Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología

"Prevenlab/Psicosocial". En Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (eds.) Factores Psicosociales de la Prevención de Riesgos Laborales. Perspectivas Internacionales. Número Monográfico de la *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 15, 2, 267-314.

- PEIRÓ, J.M. (2001): Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Prevención, Trabajo y Salud. Revista del INSHT* 13, 18-38.
- PEIRÓ, J.M. y Salvador, A. (1993): *Control del Estrés laboral*. Madrid. Eudema.