



COLECCIÓN
RECOMENDACIONES
PARA UNA
EMPRESA SALUDABLE

02 ESTRÉS, SALUD Y COMPETITIVIDAD





COLECCIÓN
RECOMENDACIONES
PARA UNA
EMPRESA SALUDABLE

ESTRÉS, SALUD Y COMPETITIVIDAD

Elaborado por

Proceso de Gestión del Absentismo por Contingencia Común.
Mutua Navarra. La presente publicación ha sido elaborada en el marco del proyecto: 'Estrés, salud y competitividad'.

Diseño

Errea Comunicación

Impresión

Gráficas Biak

Depósito Legal

NA 3368-2010

Subvencionado por

El Instituto Navarro de Salud Laboral (Resolución 60/2010, de 18 de mayo), en la modalidad 'Investigación y actuaciones en salud laboral'.

El Gobierno de Navarra, que ha subvencionado este proyecto no se identifica necesariamente con el contenido de los artículos u opiniones que en esta publicación se recogen.

Equipo de Trabajo

Rafael Mayorga Mas. Biólogo.
Idoya González Gorría. Psicóloga.
Amaya Moreno Iragui. Psicopedagoga.

Con la colaboración de

Eduarne Urrutia Beorlegui. Psicóloga.

Agradecimientos

- Diario de Noticias: Jon Barriola, José Ibarra, Ana, Iván, Javier, Juan Pablo, Kuko, Lola y Rafa.
- Horno Artesano: Pilar Suberviola, Carolina, Iñaki, Ione, María José y Verónica.
- Laboratorios Cinfa: Marta Erice, Ana Berta, Berta, Manuel, María y Patricia.
- Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP): M^a Dolores Solé Gómez.
- Instituto de Salud Pública de Navarra
- Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Confederación de Empresarios de Navarra (CEN).
- Así como a todas las personas de las distintas empresas e instituciones que han colaborado con nosotros, por su paciencia cuando les hemos importunado con nuestras visitas, por el tiempo que nos han dedicado y por la amabilidad con la que siempre nos han atendido.

ÍNDICE

Introducción	07
Capítulo 1 Hablemos de estrés	09
Capítulo 2 Estrés en el marco del trabajo	23
Capítulo 3 Percepción empresarial del estrés	37
Capítulo 4 El estrés y la salud	51
Capítulo 5 El estrés y la empresa	69
Capítulo 6 El estrés y la persona	107
Capítulo 7 Programa 'Estrés, salud y competitividad'	119
Capítulo 8 Resultados y conclusiones del programa	131
Capítulo 9 Estrés y competitividad	143
Anexos	159
Anexo I. Acuerdo marco europeo sobre el estrés laboral	161
Anexo II. Factores de riesgo	164
Anexo III. Actuaciones específicas contra el estrés	171
Anexo IV. Resultados de las entrevistas	183
Anexo V. Referencias bibliográficas y páginas web	189
Anexo VI. Notas al pie	192



Lo que más sorprende de la humanidad son los hombres, porque pierden la salud para ganar dinero, después pierden el dinero para recuperar la salud. Y por pensar ansiosamente en el futuro no disfrutan el presente, por lo que no viven ni el presente ni el futuro. Y viven como si no tuviesen que morir nunca, y mueren como si nunca hubieran vivido" DALAI LAMA

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, el mercado de trabajo se ha caracterizado por su profunda transformación: cambio en las tareas, las funciones y los puestos de trabajo, flexibilidad en la contratación y la producción, organizaciones horizontales y delegación de la gestión. Esta reestructuración, junto con los avances en las tecnologías de la información y la globalización, han traído consigo nuevos retos para las organizaciones y para los trabajadores.

En toda Europa se suceden los cambios y, a menudo, éstos van seguidos un gran número de dolencias psicosomáticas, producto de la presión y las exigencias de la sociedad actual. En lo referido al ámbito laboral se ha difundido y popularizado un término con el que, de un modo genérico, se define esta situación: el 'estrés relacionado con el trabajo'. En la definición de la Comisión Europea del término estrés laboral está implícito que **"el estrés en el trabajo es el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo [...]"**. El estrés se produce por la mala adecuación entre la persona y su trabajo, por los conflictos entre nuestros roles en el trabajo y fuera de él, y por no tener un nivel razonable de control de nuestro propio trabajo y de nuestra propia vida. Esta definición del estrés centra la atención en las causas relacionadas con el trabajo y las medidas de control necesarias. Si a estos factores sumamos los importantes cambios socioeconómicos que se están produciendo en el mundo laboral en los últimos años, vemos cómo los riesgos psicosociales están alcanzando grandes cuotas de protagonismo. Sus efectos se manifiestan con mayor virulencia ocasionando graves deterioros de la salud física y mental.

La amplia difusión del término estrés lo ha llevado a convertirse en un 'cajón de sastre' para referirnos a una amplia variedad de estados entre los que se encuentra el individuo afectado por muy diversas presiones. No obstante, la dificultad para definirlo y acotarlo no es razón para la inactividad. A menudo, la solución a un problema de estrés no se limita a 'eliminar' los factores de riesgo, sino que exige una combinación de modificaciones más profundas y a diferentes niveles organizativos de una empresa, con vistas a crear una vida laboral más estimulante y saludable. Fruto de la necesidad de aportar nuevas formas de actuación que permitan un abordaje de la problemática del estrés que va camino de convertirse en la primera causa de absentismo laboral, Mutua Navarra configura el programa 'Estrés, salud y competitividad'.

El programa surge desde la inquietud de querer **tratar el estrés desde una perspectiva netamente organizacional a la hora de buscar las fuentes y los factores generadores de ambientes estresantes**. A través de los capítulos de esta guía podremos ir de lo abstracto a lo concreto; partiremos de los conceptos del estrés, pasando por sus vínculos con el trabajo y su relación con la persona y su salud. Pero no sólo esto, el interés de esta guía radica en su voluntad por mostrar un método de intervención que actúa directamente sobre la organización, más concretamente sobre la línea de

mandos, auténtico motor de cambio de las empresas. El programa, configurado a través de sesiones participativas y de análisis de factores determinantes de estrés permite incrementar la percepción del problema del estrés en el seno de las organizaciones y, además, ayuda a producir cambios tendentes a la reducción de sus efectos. Agradecemos la colaboración e interés prestados por Diario de Noticias, Horno Artesano y Laboratorios Cinfa en la puesta a punto del programa.

Si tuviéramos que destacar cinco aspectos diferenciadores del programa, diríamos que:

1. El programa permite lograr mejoras en los procesos, modos de hacer para ofrecer un valor a las empresa que les distinga, les posicione y les permita avanzar (objetivo de la productividad empresarial).
 2. Centramos nuestra actuación en los determinantes de la salud (causas), no sólo en los efectos.
 3. Facilitamos al tejido empresarial mejorar su capital humano.
 4. Promovemos que las empresas desarrollen competencias, habilidades y destrezas en gestión de personas para la línea de mandos con el fin de lograr equipos de trabajo más eficientes.
 5. Aportamos una herramienta que les permitan crear lugares de trabajo más saludables, mejorar su productividad y ser más competitivos.
-

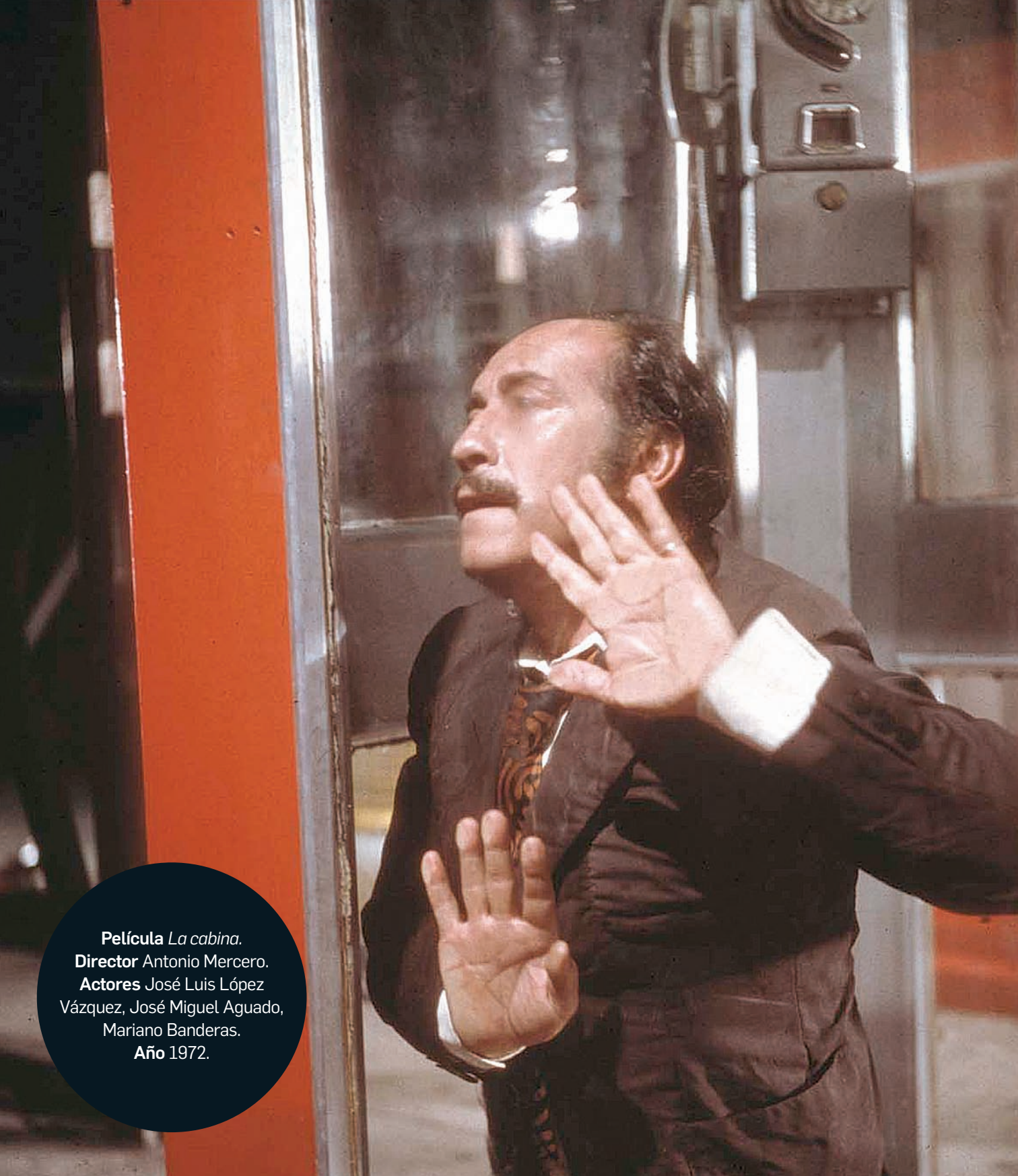
Nos es muy grato reseñar que en el mes de octubre de este año el programa ha sido seleccionado como uno de los modelos de **'Buenas Prácticas de Salud Mental en el Trabajo'** que el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) presentará a nivel europeo en el marco de la campaña 'Trabajar en sintonía con la vida', en la conferencia Internacional de Berlín, a celebrar en 2011. Las estadísticas relativas al estrés relacionado con el trabajo que se publican de forma cada vez más habitual demandan la necesidad de aportar nuevos enfoques para su reducción. Sin duda alguna esta cuestión es uno de los principales desafíos al que actualmente nos enfrentamos todos, ya se trate de empresarios, de empleados, profesionales de la prevención, responsables de la elaboración de políticas, investigadores, etc., en todos los sectores y en grandes y pequeñas organizaciones.

Las implicaciones son claras: **el estrés relacionado con el trabajo puede causar sufrimiento, tanto en el trabajo como en vida extralaboral, y afecta notablemente a las bases de una organización.** Por lo tanto, hay muchas razones para intervenir. Algunas personas desisten de hacer algo porque consideran que el estrés laboral es una cuestión muy compleja, imposible de abordar. Este no es nuestro caso y el presente documento, así como otras iniciativas de instituciones y centros pretenden ayudar a las personas a hacer frente a esta cuestión con acierto en su trabajo.

Todo el equipo de Mutua Navarra que ha configurado este proyecto espera poder contribuir a crear ambientes de trabajo más saludables donde se fomente el bienestar laboral. Ésta es nuestra máxima aspiración.

Capítulo 1

Hablemos de estrés



Película *La cabina*.

Director Antonio Mercero.

Actores José Luis López
Vázquez, José Miguel Aguado,
Mariano Banderas.

Año 1972.

HABLEMOS DE ESTRÉS

Las acepciones a las que ha hecho referencia el término estrés a lo largo de la Historia han sido variadas y, en la actualidad, las formas de entenderlo han heredado esta diversidad conceptual. Si bien, en la lengua inglesa, el vocablo '*stress*' se ha empleado en diferentes ámbitos desde tiempos lejanos, en el ámbito científico fue **Cannon** en 1911 el que utilizó estrés.

“Los estímulos capaces de desencadenar la reacción de lucha o huida”
CANNON

Posteriormente, en los años 30, Cannon reconsideró su formulación al concebir al organismo como un sistema homeostático en el que el estrés es una sobrecarga del medio que provoca una ruptura de dicha homeostasis, originando la enfermedad.

Posteriormente, **Selye** (1936), consideró al estrés desde una óptica diferente.

“La respuesta inespecífica del organismo ante toda demanda hecha sobre él”

SEYLE

Se trata, tanto **como respuesta, como estímulo, o como interacción de ambos**. Es la definición interactiva la más utilizada y aceptada en la actualidad. Desde esta forma de concebir el estrés, ya no se hace énfasis en el medio, sino que **se considera primordial el organismo (la persona) y su respuesta ante las demandas del entorno**. Selye señala esta respuesta de estrés como una reacción que denominó como Síndrome General de Adaptación.

Rigurosamente, el término estrés proviene de la ingeniería y la arquitectura, refiriéndose a: “la fuerza que se aplica a un objeto que puede deformarlo o romperlo”.

En su aplicación al campo del estudio humano, el término viene a señalar: “Aquellas situaciones que provocan fuertes demandas para el individuo y que pueden agotar sus recursos de afrontamiento”. (**Bregelman**, 1987).

Durante los años sesenta y setenta los principales estudios asociaban el estrés únicamente a los acontecimientos vitales de origen externo, tal como las muertes, catástrofes, enfermedades, despidos, etc., sin tomar en cuenta las valoraciones subjetivas que sobre ellos pudiera hacer el sujeto.

“Aquellas situaciones que provocan fuertes demandas para el individuo y que pueden agotar sus recursos de afrontamiento”

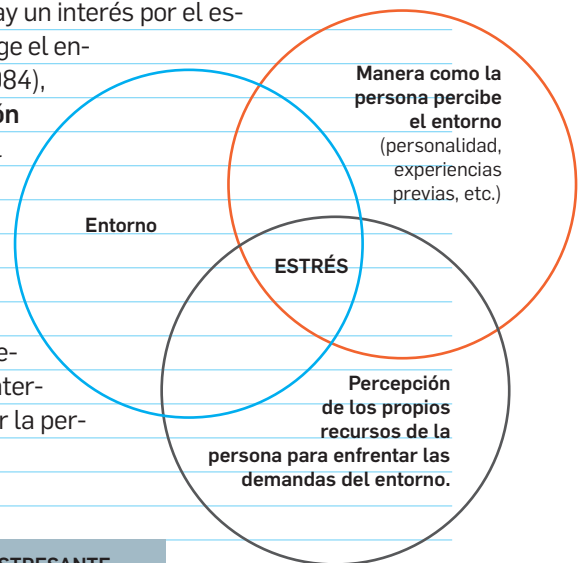
BREGELMAN

Es a partir de los años 80 cuando se empieza a tener en consideración los denominados ‘acontecimientos vitales menores’ (*daily hassles*), o pequeños contratiempos de cada día como estímulos estresores: tráfico, reuniones, relaciones sociales, hacinamiento, ruido, etc...

Situados en este paradigma, consideraremos que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las **demandas ambientales**, tomando tanto en cuenta los estresores externos como internos, y los **recursos disponibles del sujeto** (Lazarus y Folkman, 1986).

De esta manera, en el momento de valorar una situación posiblemente estresante, no podemos medir su efecto a partir de la reacción que tiene un determinado sujeto, tanto si ésta es negativa con reacciones patológicas, como si es positiva y se enfrenta a él con éxito, ya que desconocemos los recursos de afrontamiento que posee. El efecto de un potencial 'estresor' siempre deberá valorarse a partir de las **respuestas obtenidas de un significativo grupo de individuos** sometidos al mismo.

Actualmente, además de considerarse estas concepciones de estrés donde se hace énfasis en factores bien del medio o bien del organismo, hay un interés por el estudio de los significados para el individuo. De esta línea surge el enfoque transaccional sobre el estrés (Lazarus y Folkman, 1984), en el que éste es fruto de una acción primera de **evaluación del sujeto sobre los acontecimientos** que ocurren en el medio y, segundo, de una **evaluación de los recursos** de dicho sujeto ante la situación que se evalúa como amenazadora. Es decir: "el estrés viene determinado por un proceso continuo de evaluación entre los recursos del individuo (las estrategias y herramientas que el individuo cree poseer para afrontar dichas demandas) y las demandas del medio ambiente". Consecuentemente, si en este proceso de interacción las demandas superan a los recursos percibidos por la persona, la respuesta de estrés aparecerá.



SITUACIÓN POTENCIALMENTE ESTRESANTE

↓

VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN

↓

AMENAZANTE O MUY AMENAZANTE

↓

RESPUESTA DE ESTRÉS

↓

SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

Una definición que tiene gran aceptación y que nos ofrezca una información que nos permita identificar al estrés psicosocial, es la de **Mc Grath** (1970).

Esta definición hace referencia a un proceso homeostático (de equilibrio) resultado del balance entre las demandas de la realidad y la capacidad de respuesta del individuo, siendo modulado este balance por la **percepción** que el individuo tiene de sí mismo y del mundo.

Otros autores incluyen en sus definiciones el **balance producido** entre lo que el individuo necesita, espera, o a lo que aspira, frente a lo que la realidad (en este caso, laboral) oferta para satisfacer esas necesidades, expectativas o aspiraciones.

"El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)"

Mc GRATH

Como herencia de las diferentes concepciones del estrés a lo largo de su historia en el ámbito científico, actualmente cabe entender a éste desde tres puntos de vista distintos, tal como propone **González de Rivera** (1989), que define tres factores:

1. Internos de estrés

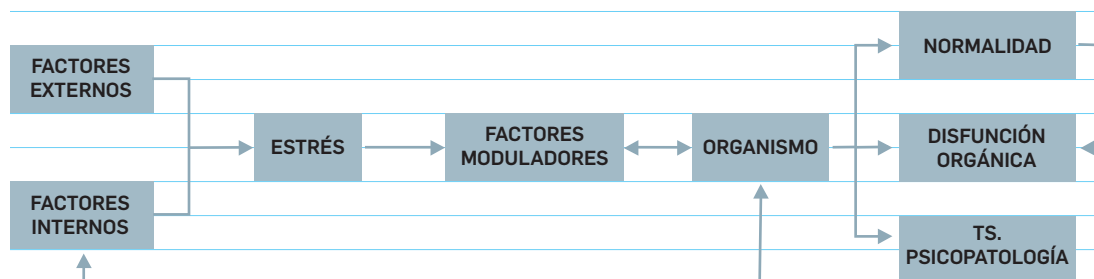
Se engloban dentro de estos factores los concernientes a las respuestas del individuo. Un ejemplo de este tipo de factor lo constituye el denominado índice de Reactividad al Estrés, que se define por "el conjunto de pautas habituales de respuesta cognitiva, emocional, vegetativa y conductual ante situaciones percibidas como potencialmente nocivas, peligrosas y desagradables" (**González de Rivera**. 1981).

2. Externos de estrés

Hacen referencia a los estresores medioambientales que pueden sobrecargar los mecanismos de defensa y regulación homeostática del individuo. Un ejemplo característico de estos factores lo constituye el índice de sucesos vitales caracterizado a partir de la **Escala de Sucesos Vitales de Holmes y Rahe** (1961).

3. Moduladores de estrés

Están constituidos por variables tanto del medio ambiente como del individuo que no estén en relación con la respuesta de estrés, pero que actúan condicionando, modulando o modificando la interacción entre factores externos y factores internos de estrés. Dentro de estos factores moduladores, se pueden señalar a variables como el apoyo social, determinados estados afectivos y variables de personalidad, tal como el '*locus* de control'.



Análoga a esta clasificación de González de Rivera, se puede señalar la de **Ross y Altmaier (1994)** en la que distinguen tres formas de concebir el estrés:

1. Estrés como respuesta del individuo

Semejante a lo que es la respuesta de estrés señalada por **Selye** en el Síndrome General de Adaptación. (SGA)

2. Estrés en función del medio y sus eventos

El estrés se caracteriza no mediante la respuesta del individuo, sino por el medio y sus eventos. Coincide con la perspectiva tomada por **Holmes y Rahe**, en la que se hace énfasis en el influjo de los sucesos vitales como determinantes o precipitantes de diversa patología.

3. Estrés como interacción

Desde este punto de vista, se hace hincapié en la interacción recíproca entorno-individuo, siendo el estrés un producto de un balance entre los recursos del sujeto y las demandas del medio. Un ejemplo de esta conceptualización lo constituye el modelo de **Lazarus**.

En general, a partir de las diferentes clasificaciones propuestas sobre los factores de estrés, se plasma la complejidad de concepto que engloba el término 'estrés'. Es posible concebirlo como:

- Una respuesta del organismo.
- Un estímulo.
- Un proceso cognitivo continuo de evaluación de recursos y demandas.

Además de la consideración de estas perspectivas, en mayor o menor grado parciales, se puede formular una ley general del estrés, al amparo de la integración de las teorías de **Cannon y Selye (González de Rivera, 1978b)**:

"Cuando el grado de estimulación ambiental supera o no llega a los niveles en que el organismo responde con eficacia idónea, el individuo percibe la situación como nociva, peligrosa o desagradable desencadenando una reacción de lucha-huida y/o una reacción de estrés, con hipersecreción de catecolaminas y cortisol"

GONZÁLEZ DE RIVERA

Esta última implicación, sirve como punto de partida para plantearse interrogantes acerca del estrés y las diferencias individuales. Es preciso conocer qué rasgos de personalidad pueden predisponer bien, a experimentar una reacción de estrés disruptiva de la homeostasis del individuo, bien a constituir amortiguadores del efecto de estas respuestas perjudiciales para el individuo. Por otra parte, no se debe dejar a un lado la influencia diferencial del tipo de estimulación y del grado de intensidad de ésta en los diferentes sujetos.

LOS ESTRESORES

Durante los años sesenta y setenta del siglo XX, los principales estudios sobre este tema asociaban únicamente los acontecimientos vitales de origen externo, tal como las muertes, catástrofes, enfermedades, despido, etc., sin tomar en cuenta las valoraciones subjetivas que pudiera hacer el sujeto. Es a partir de los años ochenta cuando se empieza a tener en consideración los denominados 'acontecimientos vitales menores' (*daily hassles*), o pequeños contratiempos de cada día como estímulos estresores.

Teniendo en cuenta los 'acontecimientos menores' o pequeños contratiempos de cada día como estresores o factores desencadenantes de la respuesta de estrés, se pueden diferenciar en tres tipos:

1. Cambios mayores

Cambios dramáticos en las condiciones del entorno de vida de las personas y que, habitualmente, afectan a un gran número de ellas (guerra, secuestro, violación, etc.)

2. Cambios menores

Afectan sólo a una persona o a un pequeño grupo de ellas. Se corresponde con cambios significativos que están fuera del control del individuo (muerte de un ser querido, pérdida del puesto de trabajo, mudanza, divorcio, exámenes, etc.).

3. Estresores cotidianos

Acumulación de molestias, imprevistos y alteraciones en las pequeñas rutinas cotidianas (atascos, disputas conyugales/familiares, convivir con un fumador desconsiderado, pensar en las facturas que hay que pagar, etc.).

Hemos estado utilizando los términos 'estímulo' o 'agente de estrés', para referirnos a cualquier aspecto que constituya un factor de desequilibrio en el individuo. Estos aspectos de los que hablamos pueden ser tanto relativos a las características de su trabajo como ciertas características de las personas y los denominamos 'estresores' por ser susceptibles de provocar o facilitar el estado de estrés.

Por otra parte, cualquier acontecimiento o situación 'potencialmente' estresante predispondrá a padecer una mayor respuesta de estrés siempre que dicho acontecimiento o situación sea:

- Demasiado intenso.
- Demasiado frecuente (numerosos estresores cotidianos).
- Demasiado duradero (cambios menores o mayores que se prolongan en el tiempo).

EL ESTRÉS Y LAS DEMANDAS

Al hablar de las **demandas del trabajo** se hace referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes del estrés. Para muchos autores sería la naturaleza de estas demandas la que originaría de forma primordial y por encima de todo lo demás, el estrés.

Según esto, el estrés tendría su origen en el tipo de demandas exteriores que se producen. Sin embargo, la consideración única de estos aspectos exteriores dejaría sin explicación las diferentes reacciones individuales de sujetos ante una misma situación laboral.

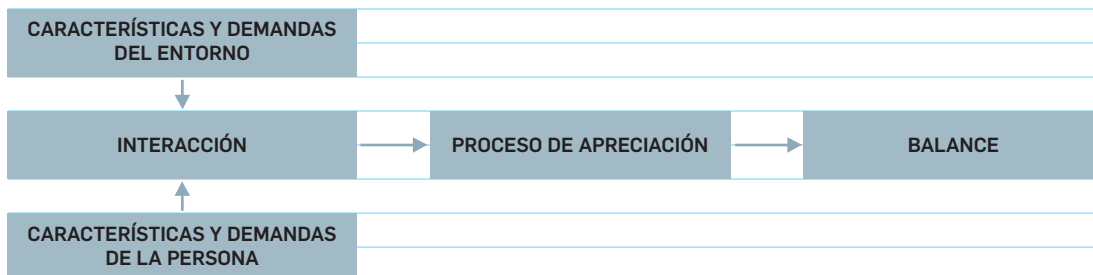
Además, gran número de investigadores han demostrado que existe una influencia de ciertas **características personales** en la producción de estrés. Esto no quiere decir que el solo hecho de tener una serie de características personales determinadas desencadene por sí mismas el estrés, sino que aumenta la vulnerabilidad de esos sujetos para que cuando se den unas determinadas situaciones o demandas, el sujeto tenga más probabilidades de sufrir una situación de estrés.

Sin embargo, parece más adecuado analizar la dinámica que se da en el estrés a partir de la **interrelación y la comparación** que se establece entre las demandas del trabajo y las características de la persona.

Normalmente, en esta transacción entre los dos grupos de estresores se le da más importancia a la demanda del trabajo (se produce estrés porque las demandas del entorno superan a las capacidades del individuo para afrontarlas), pero parece más correcto hablar de **desajuste entre persona y ámbito laboral**, teniendo en cuenta que las características de la personas antes mencionadas no tienen un carácter estático y reactivo con respecto a las demandas del entorno, sino que las expectativas, deseos y necesidades de la persona tienen un efecto dinámico y activo en la relación con el entorno laboral y, en último término en la generación del estrés.

La interrelación que se da entre las demandas del trabajo y las características de la persona no es de carácter automático ni es una comparación de carácter objetivo, sino que está mediatizada por la

particular percepción que el individuo tiene de ella y, por lo tanto, es influenciada por aspectos subjetivos. Es más, en la generación del estrés la significación e incluso la existencia de una posible situación de desajuste o desequilibrio proviene de la apreciación que el sujeto haga de esa situación.



Por esto en la generación del estrés es muy importante comprender como el sujeto experimenta sus necesidades, deseos y expectativas en relación con lo que el entorno ofrece o demanda.

EL PROCESO DE APRECIACIÓN EN LA GENERACIÓN DE ESTRÉS

"El estrés y la tensión surgen de las interacciones que se dan entre unas percepciones del individuo sobre el entorno, la personalidad, la amenaza experimentada y la conducta como respuesta a la amenaza" (Fineman, 1979).

En varios estudios se ha constatado la extraordinaria importancia que adquieren la percepción, la interpretación y la evaluación en la generación del estrés. Estos **mecanismos de apreciación** favorecen un determinado tipo de razonamiento que lleva asociada la correspondiente alteración emocional.

La **percepción** es una compleja función psíquica que elabora los datos sensoriales llegados a la conciencia por medio de los sentidos. Sin embargo, aquí cuando hablamos de percepción lo hacemos en un sentido más amplio. No solamente hace referencia a la **percepción que el sujeto tiene del medio** a partir de datos sensoriales, sino también la **percepción que tiene el sujeto de sí mismo** (de sus capacidades, deseos...). En cualquier caso, la percepción está influenciada por una serie de factores ligados a la historia personal del sujeto (experiencia, formación, sensibilidad, características de la personalidad, etc.).



La gran ola de Kanagawa de Katsushika Hokusai.

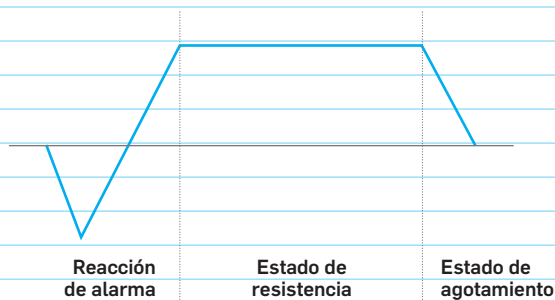
Estos aspectos de carácter emocional afectan al contenido percibido que asimilamos, son los estilos cognitivos. Éstos arraigan en el sujeto de forma muy consistente y a partir de ellos se explica en gran medida las diferencias en la forma de apreciar la realidad entre sujetos que están en una misma situación.

Existe además una forma de apreciación anticipatoria o prospectiva sobre las posibles consecuencias de nuestras conductas y en general sobre nuestro porvenir, que también va a influir en la forma en la que el sujeto va a apreciar la realidad actual.

El **proceso de apreciación** a partir de la información obtenida en la relación establecida entre las **demandas-ofertas del entorno** y las características-demandas de la persona, pueden ofrecer una valoración positiva (situación motivadora, estrés, ajuste, equilibrio) o una valoración negativa (emoción dolorosa, distrés, desequilibrio) de esa situación y orienta al individuo a elaborar las respuestas específicas que le permita enfrentarse a ella.

NUESTRO PROCESO DE RESPUESTA NATURAL AL ESTRÉS: EL SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

En general, ante un cambio de situación que afecte al individuo, **presión**, se desencadena una reacción orgánica, **tensión**. Así, cuando cualquier estímulo suponga un factor de desequilibrio que trastorne la estabilidad de nuestro medio interno se produce un estado de **alerta**, de movilización, de preparación para controlar este cambio de situación. En este sentido, esta activación no tiene en sí misma un carácter negativo. El sujeto no responde específicamente ante cualquier demanda, es decir, no considera la naturaleza del estímulo (sea positivo o negativo) sino que se da una reacción orgánica y psicológica común ante cualquier estímulo, a la que denominaremos respuesta no específica'. Con respecto a la reacción orgánica, **Selye** (1936) señaló esta respuesta como una reacción que denominó como el **Síndrome General de Adaptación**, en la que, ante una situación de amenaza, el individuo tiene una reacción universal que se describe en tres fases:



1ª Fase de reacción de alarma: Ante un estímulo estresante, en un primer momento, la resistencia baja por debajo de lo normal, pero se produce una reacción automática encaminada a preparar el organismo para la acción, para la respuesta. Se produce un aumento de la frecuencia cardíaca, aumenta la coagulabilidad de la sangre y su concentración en las zonas en las que puede ser necesaria para la acción (músculos, cerebros, corazón). También aumenta la capacidad respiratoria y se agudizan los sentidos. Cuando el estímulo es intenso o se prolonga en el tiempo, aparece la fase de resistencia. Se incrementa la actividad del sistema simpático-adrenérgico.

2ª Fase de resistencia: Si la amenaza para el individuo persiste, se llega a una etapa en la que se ha producido una adaptación a la amenaza del medio, prosiguiendo una activación. Se alcanza un alto nivel de resistencia, de capacidad de esfuerzo frente a la situación. Aumenta el funcionamiento del eje hipófiso-suprarrenal.

3ª Fase de agotamiento: Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento. Se produce la derrota de todas las estrategias adaptativas para afrontar el estímulo a una progresiva extenuación de la energía que puede llevar a la enfermedad o incluso a la muerte. Se pierden sus recursos adaptativos y, concomitantemente, aparece una pérdida de poder de activación, con la posibilidad de aparición de trastornos psicofisiológicos diversos.

Paralelamente a esta **activación fisiológica** se da una **activación psicológica**, también de carácter no específico. Ante un determinado estímulo se produce un incremento de la capacidad de atención y concentración que permite el mantenimiento del enfoque perceptivo de una forma continuada y precisa sobre ese estímulo.

La respuesta total a una situación tiene un componente no específico, al que nos hemos referido, y un componente específico. La respuesta específica consiste en una serie de conductas concretas para enfrentarse a la situación, a diferencia de la respuesta no específica, que tiene un carácter preparatorio. Así, se ponen en acción una serie de mecanismos psicológicos y conductuales de un carácter muy diverso y variado, ya que esta respuesta no se produce automáticamente, y variará su magnitud y su contenido en función de:

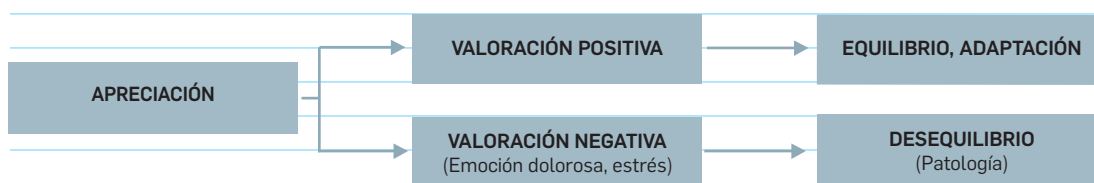
- La naturaleza de la demanda (qué se nos requiere).
- La apreciación que el individuo haga de ese estímulo.
- Ciertas capacidades del sujeto como, por ejemplo, la capacidad de reproducir experiencias y conocimientos adquiridos anteriormente (memoria), la capacidad de encontrar nuevas soluciones a un problema (creatividad), o la capacidad para desarrollar el pensamiento según estructuras lógicas (razonamiento), etc.

Hemos estado hablando del origen de las **respuestas referidas al ámbito externo, en el que el sujeto se enfrenta al entorno y que tienen un contenido fundamentalmente conductual**. Buscan la eliminación o modificación de las condiciones o situaciones que pueden dar lugar a problemas. El sujeto evalúa y decide entre las posibles alternativas de respuesta aquella que va a contrarrestar los efectos negativos que encuentra en la situación tal y como él la percibe y posteriormente ejecuta esa respuesta. La eficacia de este proceso está en función de una serie de factores entre los que cabe mencionar:

- El grado de exactitud del proceso de percepción e interpretación de lo percibido.
- Las experiencias pasadas y la situación actual del sujeto.
- La variedad de los recursos y estrategias disponibles.
- Las capacidades del sujeto.
- La dificultad de la tarea.

Por otra parte, existe otro tipo de **respuestas de carácter defensivo, referidas al ámbito interno y de carácter eminentemente psicológico**, con la misión de controlar el significado de la situación para neutralizar su carácter problemático y prevenir las posibles consecuencias emocionales negativas. Estas respuestas defensivas son producto del proceso de apreciación en su intento de valorar la tensión que puede provocar un determinado requerimiento de una forma positiva, como un reto motivador, o bien, de mantener la posible emoción dolorosa dentro de unos márgenes tolerables para el individuo. El objetivo último de este proceso ante una determinada situación es la de proteger al individuo de ser dañado tanto psicológica como fisiológicamente.

Proceso de valoración

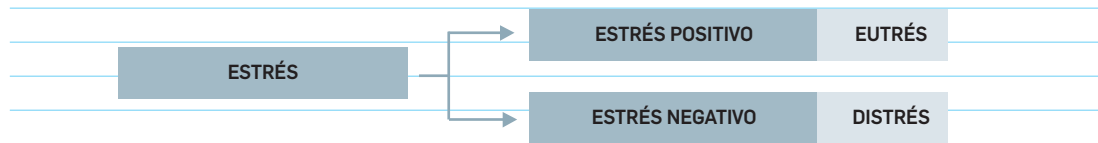


Las respuestas 'internas' y 'externas' están relacionadas. El fracaso en las respuestas defensivas (valoración negativa, emoción dolorosa...) desencadenará la aparición de la sintomatología asociada al estrés y mermará la capacidad del individuo para enfrentarse a la realidad. Por otra parte, el fracaso en la elección y/o ejecución de las respuestas de enfrentamiento con la realidad (respuestas inadecuadas a las demandas) aportará información al individuo sobre los ineficaces resultados de su acción y posiblemente modificará de forma negativa la valoración que el individuo ha hecho de la situación, incrementando sus niveles de estrés y mermando sus respuestas defensivas o adaptativas.

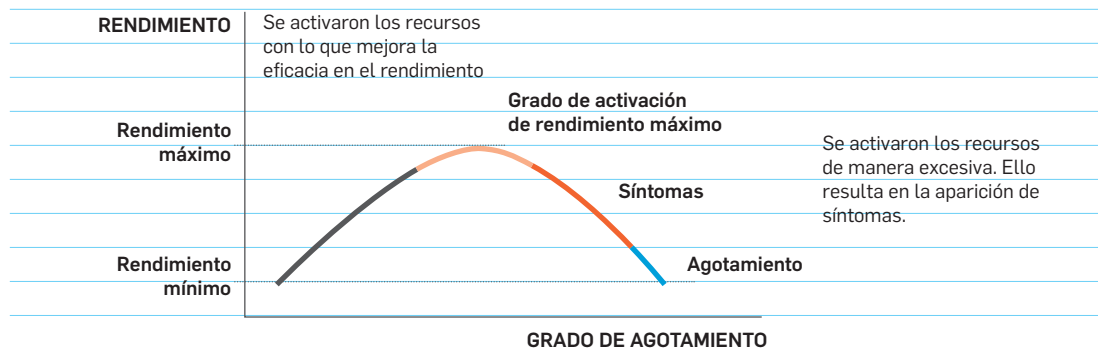
DIMENSIONES DEL ESTRÉS

Todos los seres vivos tratamos de adaptarnos al medio en que vivimos. La adaptación al medio provoca que todos los individuos realicemos esfuerzos para manejar con éxito las diferentes situaciones que se nos van presentando, con lo que es importante señalar que no todo el estrés va a provocar consecuencias negativas.

Podemos distinguir dos tipos de estrés en función de sus consecuencias para el individuo. Cuando la situación potencialmente estresante desborda los recursos y capacidad de control del sujeto se producen consecuencias negativas, denominándose este proceso como **distrés**, a diferencia del denominado **eutrés** ó **estrés positivo** que se considerará como un dinamizador o activador de la vida cotidiana tanto en los ámbitos laborales como de cualquier otro tipo de interacción del sujeto con su medio, puesto que las consecuencias son positivas.

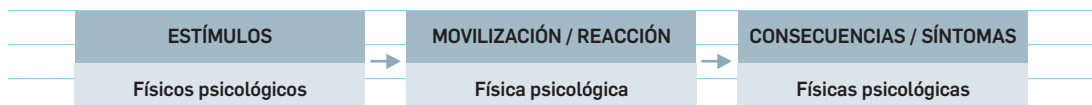


Un nivel adecuado de presión o estrés puede estimularnos para alcanzar el éxito, y éste conlleva satisfacción. La presión sólo se convierte en estrés cuando el individuo se siente incapaz de hacer frente a las exigencias que se le imponen. Esta impresión varía de forma considerable entre una persona y otra, y la frontera entre presión y estrés varía constantemente para cada uno de nosotros.



Quando hablamos del estrés nos referimos a un fenómeno con dimensiones fisiológicas, psicológicas y motoras. Algunos autores distinguen entre estrés fisiológico o biológico (movilización general del organismo frente a un agente de estrés) y estrés psíquico (movilización psíquica ante un agente de estrés). Sin embargo, con esta distinción se oculta una de las claves necesarias para la compren-

sión del estrés: la continuidad existente entre el ámbito físico y psíquico. De hecho, se pueden establecer unas determinadas reacciones, consecuencias o estímulos de naturaleza fisiológica y otros de naturaleza psicológica. Estos aspectos son fácilmente diferenciables; no así otros aspectos más dinámicos o de más difícil comprensión, como son los procesos y relaciones que se establecen entre **estímulos-reacciones-consecuencias** y que no nos permiten separar y distinguir tan claramente el ámbito fisiológico del psicológico. Además, en la realidad humana, **los aspectos físicos y psíquicos no siguen procesos paralelos ni aislados sino que aparecen interrelacionados e interactuantes.**



IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS COMO PROTECTORES/ POTENCIADORES DE ESTRÉS

La clave del estrés está en cómo la persona evalúa las demandas percibidas (no las 'objetivas') y sus recursos para afrontarlas y utilizarlas como activadores eficaces de su conducta. En todo caso, una gestión eficiente de los recursos disponibles es clave para el afrontamiento con éxito del estrés. En esta evaluación desempeña un papel relevante la creencia de poseer suficientes recursos para afrontar las demandas potencialmente estresantes y en la habilidad para emplearlos eficazmente en el momento adecuado.

La existencia de importantes diferencias individuales en las respuestas de estrés, se refleja en el hecho de que personas expuestas a estresores aparentemente equivalentes son afectados de distintas formas. La explicación usualmente proporcionada a esta variabilidad de respuestas es que los recursos percibidos tienen el efecto de modificar las consecuencias del estresor (**Pearlin, Mullan, Semple y Skaff, 1990**).

Podemos distinguir dos grupos de recursos:

- **recursos internos o personales:** estado de salud, madurez, creencias de autoeficacia, locus de control, control percibido, autoestima, optimismo, etc.
- **recursos externos o sociales:** apoyo social, recursos materiales, económicos, etc.

Los recursos, tanto internos como externos, afectan al afrontamiento de hechos estresantes. Lo importante no es tener muchos, sino tener la habilidad para aplicar el recurso o los recursos adecuados ante cada demanda del entorno.

Capítulo 2

Estrés en el marco del trabajo



Película Speed.

Director Jan de Bont.

Actores Keanu Reeves,
Dennis Hopper.

Año 1994.

ESTRÉS EN EL MARCO DEL TRABAJO

Son muchos los que consideran que el trabajo en sí es un largo etcétera, inevitable, de molestias: cansancio, enfermedades, accidentes. Bíblicamente incluso el trabajo aparece como la expiación de un delito primordial. La historia de las condiciones de trabajo con horarios de esclavitud, presencia infantil, ambientes peligrosos, enfermedades causadas por las condiciones donde se desarrolla la actividad, etc., han calado hondo en la idea de considerar el trabajo como algo inevitablemente molesto, que provoca numerosas patologías y alteraciones tanto físicas como psicológicas por sí mismo y que simplemente debemos intentar 'llevarlo lo mejor posible'. Quien no ha oído aquella frase de "fíjate si será malo trabajar, que incluso te pagan por hacerlo".

En los últimos años han aparecido numerosos detractores de estas ideas 'negativas' del trabajo, y han descrito los denominados **modelos de Calidad de Vida Laboral** (Davis y Cherns, 1975; Turcotte, 1986; Ford, 1993), y nos los presentan a partir de la idoneidad de las condiciones objetivas y subjetivas del medio como principio de satisfacción. El trabajador que permanece en ese 'estado', consigue un aumento de la funcionalidad y productividad organizacional.

La presencia de un estado dinámico de bienestar físico, psicológico y social se ha añadido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), a la consideración del propio concepto de salud laboral, junto con la acepción tradicional de ausencia de accidentes o patologías vinculadas al trabajo. Esta definición ha hecho incluso aparecer conceptos tales como de '**organización saludable**', para identificar aquellas entidades donde el sujeto se siente bien trabajando sin que ello menoscabe la funcionalidad y la rentabilidad del proceso (Levering, 1993).

La evolución de los procesos económicos, las nuevas exigencias empresariales y la alta competitividad de los mercados están obligando a modificar de forma sustancial los procesos de trabajo y organización de las empresas. Si pudiéramos identificar los **factores definitorios de la evolución del mundo del trabajo** destacaríamos entre los más importantes:

- Un número creciente de trabajadores de mayor edad.
 - La utilización cada vez mayor de las tecnologías de la información y la comunicación.
 - Reducción del tamaño de las empresas, la transferencia de la producción, la subcontratación y la globalización con los correspondientes cambios en las pautas laborales.
 - Exigencias de flexibilidad por parte de los trabajadores, tanto en términos de número como de función o cualificaciones.
 - Una creciente proporción de población trabajadora en el sector servicios.
 - Trabajo autorregulado.
-
-
-

El estrés laboral, **sus causas y sus consecuencias**, son frecuentes en la Unión Europea. Según el estudio realizado en la Europa de los quince (EU-15):

- Más de la mitad de los 160 millones de trabajadores afirman que trabajan muy rápidamente (56%) y con plazos ajustados (60%).
- Más de un tercio no puede ejercer ninguna influencia en la ordenación de las tareas.
- El 40% señala que realiza tareas monótonas.

Es probable que estos generadores de estrés relacionados con el trabajo hayan contribuido a las actuales **manifestaciones de enfermedad**:

- 15% de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza,
- 23% de dolor en el cuello y hombros,
- 23% de fatiga,
- 28% de 'estrés',
- 33% de dolor de espalda.

También contribuyen a otras muchas enfermedades, incluso enfermedades que pueden poner en peligro la vida (Fundación Europea, 2001). En la misma línea, el **estrés** relacionado con el trabajo continuado es un factor determinante significativo de **padecer trastornos depresivos**. Estos trastornos constituyen la cuarta causa principal del volumen de enfermedades en todo el mundo. Se prevé que para el año 2020 llegarán a ser la segunda causa, detrás de la cardiopatía isquémica, pero delante de todas las demás enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 2001).

En los quince Estados miembros de la UE, el coste medio de estos problemas de salud mental y otros problemas asociados se cifra en un 3-4% del PIB (OIT, 2000). lo que constituye alrededor de 256.000 millones de euros al año (1998).

El factor decisivo de las reacciones de estrés es siempre la evaluación subjetiva de la situación. Esto significa que no se pueden determinar las reacciones de estrés desde la perspectiva exclusiva de la situación sin hacer referencia al contexto, a la persona y al grupo al que ésta pertenece.

No obstante, esta característica es paralela a lo que ocurre con muchas otras situaciones del entorno laboral. Los factores de estrés pueden afectar a algunas personas y tener manifestaciones específicas, pero existe una serie de factores comunes a todas ellas y que han sido establecidos como origen y causas conocidos de estrés.

Existen pruebas teóricas y empíricas que demuestran que el riesgo de estrés aumenta en un entorno laboral con las siguientes características:

- **Escasos recursos:** escaso control sobre el trabajo, escasa discreción de aptitudes, escaso poder de decisión.
- **Exigencias inadecuadas:** demasiadas o demasiado pocas exigencias en el trabajo, especialmente, una combinación de escaso control y muchas exigencias o un trabajo repetitivo y monótono.
- **Escasos recursos sociales:** escaso apoyo social de los compañeros y la dirección, conflictos de funciones, baja comunidad social.
- **Escasa predictibilidad:** inseguridad laboral, escasa reacción de los supervisores, falta de información.
- **Bajos niveles de recompensa:** desfase entre esfuerzo y recompensa.

Se sabe que este tipo de situaciones incrementan el riesgo de hostigamiento en el trabajo y, simultáneamente, el hostigamiento y la violencia pueden generar estrés.

LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

La reacción de estrés está determinada tanto por el entorno de trabajo o las características contextuales del ambiente laboral, **como por las características del individuo.** Es decir, si una situación tiene mucha fuerza, por ejemplo, un trabajo muy pautado (trabajo en cadena, etc.), las características de personalidad del individuo tendrán menor importancia; en cambio, si el contexto tiene menos peso, o es más ambiguo, menos claro, y se presta en mayor medida a la interpretación del sujeto, entonces las diferencias individuales, como por ejemplo las variables de personalidad, serán más determinantes de su comportamiento.

La naturaleza de cada ocupación va a exigir una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales, en cuanto a sus capacidades y recursos. Unos trabajos exigen prontitud e inmediatez; otros demandan precisión, exactitud; otros, esfuerzo físico; los hay que exigen esfuerzo mental; otros, alto grado de responsabilidad, etc. Igualmente, también hay trabajos más estresantes que otros.

En la V Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo (ENCT), realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en 2003, se evaluó la frecuencia de percepción del trabajo como estresante por actividad profesional, obteniendo los resultados que se muestran en la siguiente tabla. Las conclusiones que se pueden extraer de estos resultados es que existen situaciones o actividades laborales objetivas, con mucha fuerza contextual que son potencialmente

más estresantes que otras. Al menos, así fueron valoradas por las muestras de los distintos colectivos de trabajadores que fueron seleccionados en este estudio.

Frecuencia de percepción del trabajo como estresante ('siempre' o 'frecuentemente'), por actividad profesional:

ACTIVIDAD	%
Educación	47,9
Industrias extractivas	46,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	43,0
Intermediación financiera	41,5
Actividades sanitarias y veterinarias. Servicios sociales	36,2
Hostelería	36,1
Pesca	35,4
Inmobiliarias y alquileres. Servicios empresariales	27,8
Comercio y reparaciones	26,0
Administración Pública. Defensa. Seguridad social	25,4
Producción y distribución de electricidad, gas y agua	24,4
Construcción	23,8
Otras actividades sociales. Servicios personales	21,7
Industrias manufactureras	21,2
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	12,9
Hogares que emplean personal doméstico	11,2

Sin embargo, además de tener en cuenta la profesión o el contexto laboral, se han de valorar las diferencias individuales. Así, dos personas en un mismo puesto, pueden responder de manera muy diferente. Algunas situaciones que son estresantes para unas personas, pueden no serlo para otras. Hablar en público, reunirse con un superior, o realizar entrevistas de trabajo son algunos ejemplos de situaciones que causan estrés para la mayoría de la gente, pero pueden resultar desafiantes y atractivas para otras.

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés. Incluso en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés. Por lo tanto, las diferencias individuales también cuentan; y, dentro de ellas, juegan un papel importante los procesos cognitivos, como ya se ha comentado en el capítulo 1 'Hablemos de estrés'.

Frecuentemente se ha mantenido una concepción demasiado individualista del estrés frente a su carácter, en muchas ocasiones, colectivo y compartido por un determinado grupo de personas dentro de una organización.

Pese a la importancia de las diferencias individuales de cada persona, algunas **características de las situaciones de trabajo** son identificadas como potencialmente generadoras de estrés. Podemos agrupar estas características en **cinco grandes categorías**¹:

1. Factores relacionados con la tarea o el contenido del trabajo a realizar

- Fuertes exigencias cuantitativas (carga de trabajo, el rendimiento, la presión del tiempo, la cantidad de información a procesar...).
- Altas exigencias cualitativas (exactitud, calidad, conocimiento...).
- Dificultades relacionadas con la tarea (monotonía, falta de autonomía, la repetición, fragmentación...).
- Los riesgos inherentes a la ejecución de la tarea (por ejemplo, los errores médicos fatales, cirujano...).

2. Factores relacionados con la organización del trabajo

- Falta de control sobre la organización y programación de tareas en la empresa.
- La imprecisión de las misiones ("¿qué se espera de mí?", "¿cómo debo tomar?", "¿sobre qué criterios se me evaluará?").
- La contradicción entre los requisitos de trabajo (hacerlo rápido frente a hacerlo bien ("¿a quién debo satisfacer?", "¿al cliente o cumplir con los ratios que me han prefijado?").
- La inadaptación de las horas de trabajo con los ritmos circadianos, la vida social y familiar.
- Nuevos modos de organización (polivalencias...).
- La inestabilidad de los contratos de trabajo (contratos temporales, la subcontratación...).

3. Factores ligados a las relaciones en el trabajo

- Falta de relaciones de apoyo de colegas y / o supervisores.
- Gestión poco participativa, autoritaria, deficiente...
- La ausencia o escaso reconocimiento del trabajo.

4. Factores relacionados con el ambiente físico de trabajo

- **Condiciones de trabajo** exigentes desde el punto de vista físico (que incluyen los biológicos, biomecánicos, químicos y radiológicos), y/o psicosocial.
 - **Mal diseño de lugar de trabajo** y / o estaciones de trabajo (falta de espacio, iluminación inadecuada, etc.).
-

La exposición a riesgos físicos en el trabajo puede asociarse a la ansiedad que, a su vez, es el motor del estrés laboral. La investigación ha demostrado que unas malas condiciones físicas del trabajo pueden afectar, tanto a la aparición de episodios de estrés como a su salud psicológica y física. En este grupo de causas se encuentran: iluminación inadecuada, elevados niveles de ruido, temperaturas extremas, alta humedad ambiental, trabajos en ambientes contaminados...). Se pueden definir los riesgos psicosociales como: los aspectos del diseño, organización y gestión del trabajo, así como el contexto social y medioambiental, que pueden causar un daño psicológico, social o físico. Muchos de los efectos de estos riesgos pueden atribuirse directamente al estrés.

5. Factores relacionados con la situación socio-económica de la empresa

- **Mala salud económica** de la empresa o la incertidumbre sobre su futuro.
 - **Mercado fuertemente competitivo** en el ámbito nacional o internacional.
-

Si bien resulta imposible identificar todos los factores conocidos del estrés laboral, sí podemos orientar sobre aquellos más significativos: (adaptados de Cox *et al.*, 2000), agrupados conforme refiere la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo² quien clasifica los factores determinantes de estrés en el medio laboral en **dos únicos grupos**: un primer grupo referido al contenido de la tarea y del trabajo, y un segundo grupo referido al contexto del trabajo (organización del trabajo y relaciones interpersonales), que se recoge a continuación:

Grupo 1. Condiciones que predisponen al estrés según el contenido del trabajo

Entorno de trabajo y equipo de trabajo

- Riesgos de seguridad en el puesto de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, horarios nocturnos, etc.).
 - Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones.
-

Diseño de tareas

- Falta de variedad de tareas, monotonía.
-

- Ritmos de trabajos muy breves (repetitividad).
- Trabajo fragmentado o carente de significado.
- Ritmos de trabajo muy dependientes del proceso de trabajo, maquinas y/o exigencias externas.
- Infrautilización de capacidades y cualificaciones.
- Falta de información sobre funciones y responsabilidades.
- Trato muy exigente de clientes (internos y/o externos).
- Falta de autonomía.
- Excesiva responsabilidad asignada sin previa capacitación para poder asumirla.
- Posibilidad de que un pequeño error y/o falta de atención momentáneos tengan consecuencia serias o incluso desastrosas.
- Excesiva rigidez en las prácticas de trabajo.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- Estricta supervisión por parte de superiores.
- Falta entrenamiento, aclimatación y/o formación para desempeño tareas.

Volumen de trabajo / lugar de trabajo

- Sobrecarga de trabajo: volumen, magnitud y complejidad de tareas.
- Infra-carga de trabajo: mínimo nivel de activación.
- Falta de control sobre el ritmo de trabajo y sus pausas.
- Elevados niveles de presión del tiempo.
- Falta de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.

Plan de trabajo

- Trabajo a turnos.
- Interrupciones por malas planificaciones de trabajo.
- Horarios imprevisibles.
- Horarios de trabajo inflexibles.
- Jornadas de trabajo o a horas fuera de lo normal.
- Horarios que no permiten sociabilidad.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo.

Grupo 2. Condiciones que predisponen al estrés según el contexto del trabajo

Cultura organizativa y la función encomendada

- Canales de comunicación inexistentes o mal configurados (arriba-abajo y/o abajo-arriba).
- Escasa receptividad a las peticiones y sugerencias.
- Poco respaldo para la resolución de problemas.
- Escaso apoyo para el establecimiento de relaciones personales.

- Falta de definición de objetivos de la organización.
- Estilos de mandos (autoritarios y/o pasivos).
- Falta de políticas de SST.
- Políticas injustas.
- Falta de sensibilización en temas de carácter psicosocial (especialmente estrés).
- Falta de oportunidades para exponer las quejas.
- Escasa consulta en temas relativos a aspectos de ámbito laboral.
- Ausencia de una descripción clara de la cadena de mando.

Papel desempeñado en la organización

- Ambigüedad de funciones (rol). Incertidumbre sobre sus cometidos reales, sus funciones y qué se espera de cada uno.
- Conflictividad de funciones (rol) en las descripciones de puestos imprecisos o contradictorios.
- Otorgar responsabilidad a las personas más allá de sus capacidades.
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
- Cambios organizativos que suponen grandes esfuerzos adaptativos.

Desarrollo de la carrera profesional

- Desarrollo profesional con escasas expectativas de mejora (promoción).
- Estancamiento de la carrera e inseguridad profesional.
- Designación de un puesto inferior o superior al deseado.
- Salario bajo.
- Inseguridad laboral –incertidumbre sobre el futuro– poca estabilidad de la posición.
- Baja valoración social del trabajo realizado.
- Falta de recompensas y reconocimientos por un buen rendimiento.

Libertad en la toma de decisiones/ Participación

- Poca participación en la toma de decisiones.
- Restricción a la iniciativa.
- Escaso poder de decisión.
- Escasa consulta en temas relativos a la tarea.
- Falta de control sobre el desarrollo del trabajo.

Relaciones interpersonales en el trabajo

- Escasa vinculación mandos-trabajadores.
- Aislamiento social y/o físico.
- Falta de relación y/o confianza entre dirección y trabajadores.
- No existen sistemas formales de participación de los empleados.

- Malas relaciones con superiores.
- Sentimientos de amenaza.
- Conflictos interpersonales.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, sexo, raza, origen étnico o religión.
- Falta de apoyo social.
- Violencia física, acoso sexual, intimidaciones y represalias.

Interrelación hogar-trabajo

- Conflictos entre las exigencias del trabajo y las exigencias de la vida familiar y personal.
- Escaso apoyo familiar.
- Doble presencia (conciliación).
- Dificultades para optimizar equilibrio trabajo-casa.

Complementariamente se recogen en el Anexo 2 distintos factores de riesgo e indicadores de estrés elaborado por la Agencia Europea para la Seguridad y salud en el Trabajo dentro del 'Estudio piloto sobre el estado de la seguridad y la salud en el trabajo'.

Como refiere la Nota Técnica de Prevención nº 438 del (INSHT)³, cuando hablamos de aspectos que comúnmente originan el problema de estrés hacemos referencia no sólo a ciertas condiciones con las que el individuo tiene que enfrentarse; ante un puesto de trabajo, el individuo ha de realizar un esfuerzo adaptativo. Dicho esfuerzo será tanto mayor cuanto las características o condiciones del trabajo más pongan a prueba sus capacidades y/o menos respondan a las expectativas o necesidades de dicho trabajador.

Puesto que la acción de los factores estresantes tiene un carácter acumulativo, a mayor número de aspectos que requieran un esfuerzo adaptativo intenso, frecuente o duradero, mayor es la posibilidad de que las capacidades de adaptación del sujeto se vean desbordadas. Por tanto, **a mayor número de estresores mayor es la sensación amenazante y mayor es el nivel de estrés** que se produce. Además, los rápidos cambios sin precedentes que se producen hoy en el mundo del trabajo intensifican el problema del estrés. La experiencia del cambio mismo, especialmente cuando las personas experimentan una falta de control o de participación e incertidumbre, puede provocar estrés.

LOS ESTRESORES

Podemos definir el concepto de estresor como el suceso o circunstancia que puede conducir a que las demandas físicas o psicológicas sean sobrepasadas. Entre los distintos tipos de estresores y orígenes de los mismos podemos destacar los **estresores relacionados con el trabajo**:

Inevitables: comenzar un nuevo trabajo, aprender una nueva habilidad, dificultad de hacer frente a condiciones climáticas adversas como la sequía o las inundaciones, emergencias imprevisibles en el lugar de trabajo, las dificultades intrínsecas en los trabajos, tales como trabajar en una industria competitiva, etc.

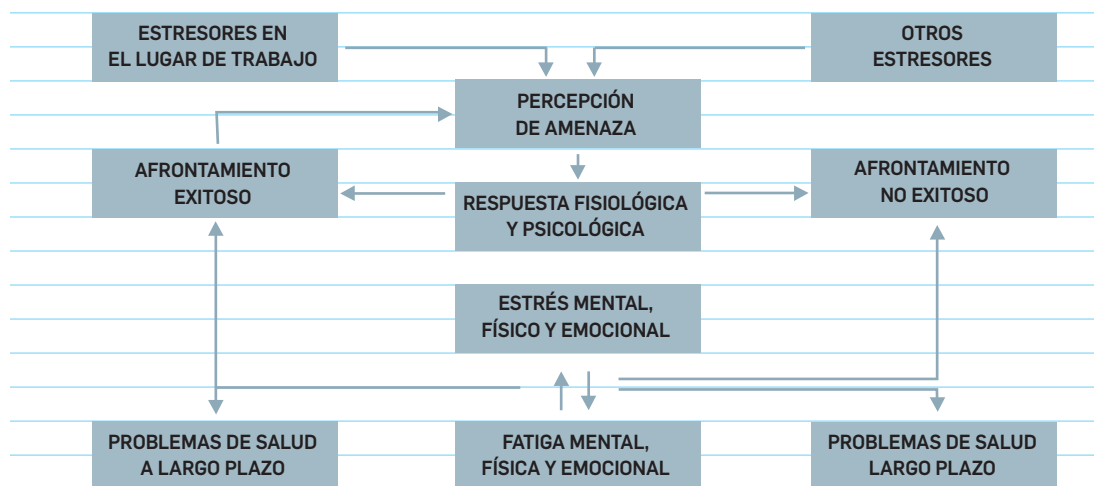
Evitables: por ejemplo, realización de trabajos peligrosos durante demasiadas horas a la semana durante mucho tiempo en un entorno exigente físicamente; la producción de multiplicación de informes que nadie lee; ambientes físicos inhóspitos y peligrosos, sin retroalimentación sobre el grado de desempeño alcanzado, con valoraciones negativas por parte del supervisor o sin interés de mediar para la resolución de problemas.

Y los estresores **no relacionados con el trabajo:**

De carácter personal: sensación percibida de no poder hacer frente a los problemas, incluso sin existencia aparente de presión externa.

De carácter familiar, social: relaciones de pareja, problemas con los hijos y/u otros miembros de la familia, dificultades financieras en el hogar, ruptura de relaciones, etc.

Las interacciones entre todos los aspectos de nuestra vida son complejas. No existe ningún modelo que recoja todos los aspectos identificados y cómo se implican en las estrategias de afrontamiento. Un modelo de representación puede ser el siguiente:



Los ciclos de interacción que surgen como consecuencia de la exposición a condiciones estresoras, (de forma esquemática: percepción de la amenaza, respuesta fisiológica y psicológica, éxito o fracaso de afrontamiento, y su repercusión a nivel físico y/o mental), ocasionan una forma de aprendizaje basada en adaptar la respuesta y/o modificar la respuesta (según cada caso), conforme a los éxitos y experiencias vividas en situaciones anteriores. Este rasgo hace que los ciclos de interacción jueguen un papel decisivo en la manera en que el estrés puede interpretarse como una experiencia positiva (eutrés) o que, por el contrario, suponga un daño individual (distrés), ya que:

- Funcionó antes y puede funcionar ahora: conclusión: lo puedo superar.
- Funcionó antes pero no da resultado ahora: conclusión: estoy cayendo en un problema.

Podemos configurar un modelo de interpretación de la respuesta al estrés de forma semejante a un **cubo**, *bucket* en inglés, en donde **la fatiga y el estrés se manifiestan cuando las reservas de resistencia personal se agotan de forma más rápida que lo que se reponen**. Un tipo de trabajo estimulante, que aporta recompensas, con adecuado apoyo relacional, con buena salud y con recompensas 'rellenan' el cubo. En contraposición, un exceso o muy poca demanda, condiciones extremas de trabajo, conflictos en el trabajo y/o familiares, así como trabajos de fuerte demanda emocional ayudan a 'vaciar' el cubo. El afrontamiento de la situación ha de mantener el adecuado equilibrio entre ambas situaciones.

Si los factores estresores continúan a un ritmo que supera la recarga, la recuperación puede ser insuficiente y conduce a la acumulación de fatiga y al estrés. El control de los factores de estrés ayuda a 'tapar' los agujeros en el cubo (o al menos reducir su tamaño) de una manera que impide la acumulación de fatiga.

Recuperación: descanso, sueño reparador, relajación, alimentación saludable, buena salud, trabajo estimulante, apoyo familiar y social.

Esfuerzo: excesiva o insuficiente intensidad y/o duración de esfuerzo físico y mental.

Persona: enfermedades, lesiones, alteraciones ciclos circadianos, pérdidas de sueño, mala alimentación, sedentarismo.



Lugar de trabajo: exigente y/o peligroso: ruido, ergonomía, temperatura.

Organización del trabajo: demandas del trabajo, turnos, rotaciones planificadas, etc.

Demandas emocionales: responsabilidades, conflictos, preocupaciones.

Existen evidencias que constatan que determinados tipos de trabajo pueden ser particularmente más difíciles de afrontar que otros. Algunos ejemplos de trabajos que contienen una carga interna de estresores son:

- Trabajos con altas **exigencias emocionales** (atención en catástrofes, servicios de emergencias, personal sanitario de urgencia, trabajos sociales, atención directa a personas.).
- Trabajos que requieren largos periodos de **intensa concentración** (p.ej. control del tráfico aéreo, enseñanza, etc.).
- Trabajos en los que las **consecuencias de los errores** que se puedan cometer son muy importantes (p.ej.: cirugía médica).

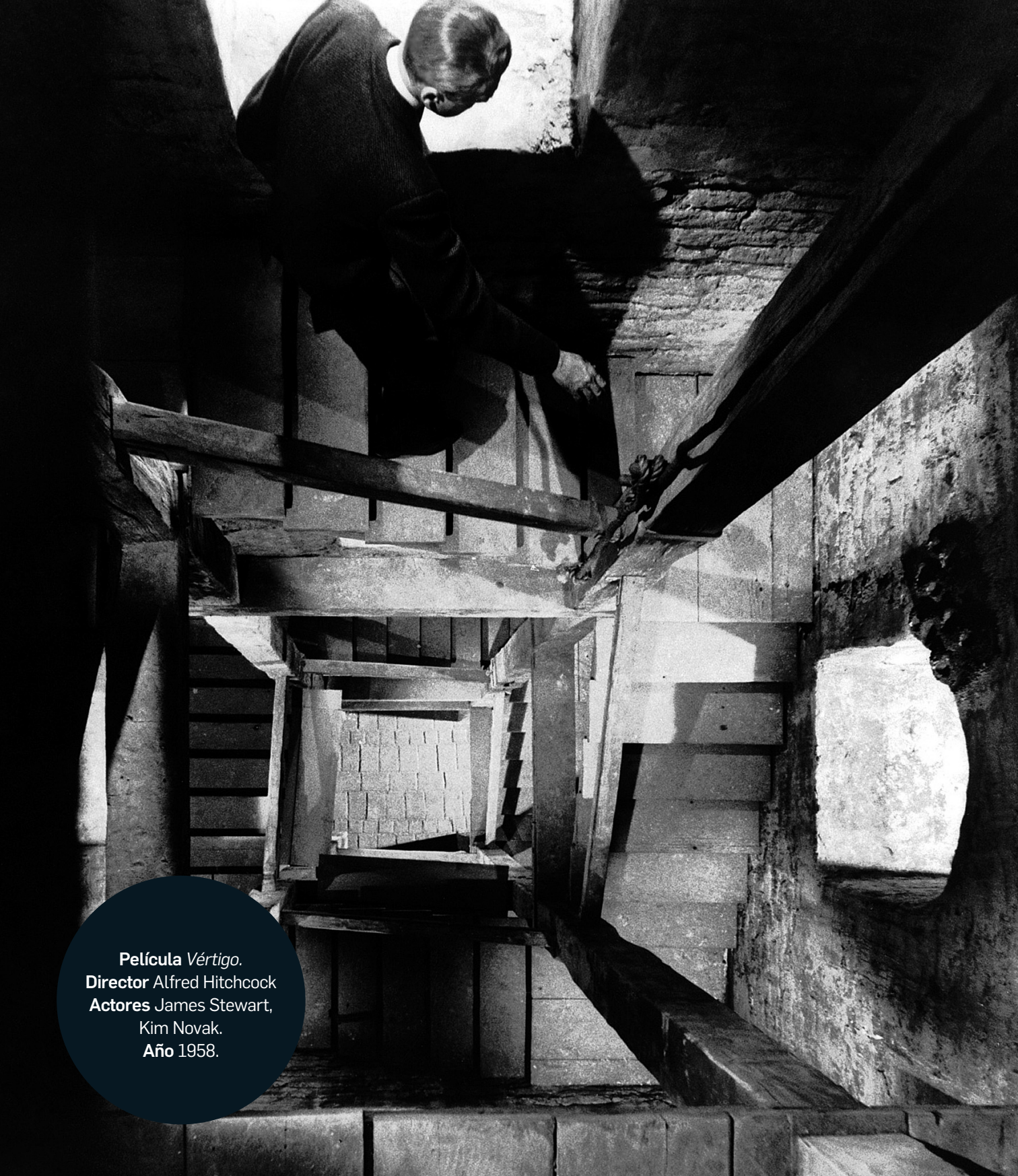
Conforme a la bibliografía, las profesiones de más riesgo frente al estrés son:

- **Atención a personas:** la interacción con otras personas provoca incertidumbre y desgaste. La tensión se eleva al tener que estar permanentemente pendientes de lo que nos dicen, sobre todo si son quejas.
- **Actividades sanitarias, enseñanza, servicios sociales:** en estos colectivos puede aparecer el 'síndrome de estar quemado' *-burnout-*, que se da en profesiones donde los trabajadores se implican emocionalmente con las personas a las que prestan sus servicios.
- **Departamentos comerciales:** la presión viene de la necesidad de dar respuestas inmediatas, ganar nuevos clientes, facturar más y solucionar los problemas de clientes.
- **Trabajo en cadena:** no se exige pensar y hay una gran desvinculación con la empresa, debido al desconocimiento sobre el producto que se realiza o para qué sirve. Por eso, estos profesionales se sienten perdidos y creen que su trabajo no tiene sentido.
- **Policía y fuerzas de seguridad:** el estrés sobreviene al tener que estar alerta en todo momento, llevando a cabo tareas tan poco agradecidas como el control del tráfico o tan peligrosas como las detenciones.

A su vez, muchos trabajos pueden ser altamente exigentes debidos a una deficiente organización del mismo. En esta clase de ocupaciones estamos obligados a diferenciar entre los factores dependientes del contexto de trabajo (cómo está organizado el trabajo), respecto al contenido del trabajo (lo que implica el trabajo), con el fin de orientar las actuaciones de intervención.

Capítulo 3

Percepción empresarial del estrés



*Película **Vértigo**.*

Director Alfred Hitchcock

Actores James Stewart,
Kim Novak.

Año 1958.

PERCEPCIÓN EMPRESARIAL DEL ESTRÉS

El estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación para los trabajadores así como una amenaza para las organizaciones (Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Laboral, 2004, (ver Anexo 1). Puede afectar, potencialmente a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la práctica, no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores están necesariamente afectados. Sin embargo el nivel de sensibilización empresarial hacia la problemática del estrés dista mucho de la realidad en la que este fenómeno tiende a manifestarse. Los estudios que incluimos a continuación corroboran esta opinión.

A nivel europeo

Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes⁴ (ESENER)

El objetivo de la encuesta europea de empresas lanzada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo no es otro que ayudar a gestionar con mayor eficacia las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, así como promover la salud y el bienestar de los trabajadores. Gracias a ella, los responsables políticos pueden contar con una información comparable de distintos países, que podrán utilizar para diseñar y aplicar nuevas políticas en este ámbito.

La importancia cada vez mayor de riesgos 'emergentes', como el estrés, la violencia y el acoso, plantea un problema a los responsables políticos a la hora de desarrollar medidas de prevención eficaces. En este contexto, la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER) de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) interroga a directivos y representantes de los trabajadores en materia de seguridad y salud acerca de la manera en que se gestionan los riesgos de seguridad y salud en el lugar de trabajo, haciendo especial hincapié en los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, la violencia y el acoso.

En la primavera de 2009, se entrevistó a un total de 28.649 directivos y 7.226 representantes de seguridad y salud en 31 países: la Europa de los Veintisiete (EU-27), Croacia, Noruega, Suiza y Turquía.

Principales conclusiones

Nuestra sociedad evoluciona al ritmo de las nuevas tecnologías y de las cambiantes condiciones económicas y sociales, lo cual hace que nuestros lugares de trabajo, nuestras prácticas laborales y nuestros procesos de producción estén igualmente sometidos a constantes cambios. Esta nueva situación laboral trae consigo riesgos y problemas nuevos y emergentes, que exigen plantea-

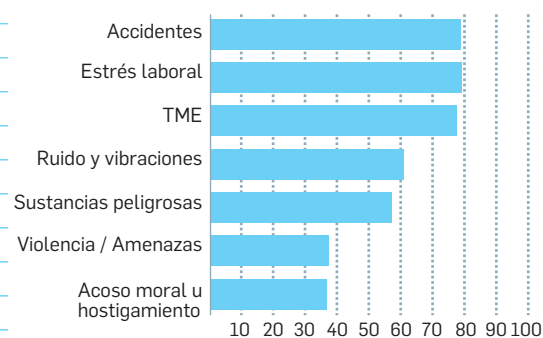
mientos políticos, administrativos y técnicos que garanticen unos altos niveles de seguridad y salud en el trabajo.

Las conclusiones de la encuesta ESENER indican que las empresas europeas adoptan medidas formales (basadas en políticas y procedimientos) para hacer frente tanto a los problemas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo (SST), en general como a los riesgos psicosociales, aunque también recurren a iniciativas menos formales (*ad hoc*), especialmente en lo referente a los riesgos psicosociales.

Referido al estrés y otros factores psicosociales se menciona:

1. Las cuestiones de SST que más preocupan a los directivos europeos son los accidentes (80% muy o bastante preocupados), seguidos del estrés laboral (79%) y de los trastornos musculoesqueléticos (78%). La violencia o las amenazas de violencia y el acoso moral preocupan mucho o bastante a casi un 40% de los encuestados, siendo la proporción mayor en el sector sanitario y social, y en la educación.

1. Cuestiones de SST que más preocupan a los directivos



2. Según los directivos encuestados, los factores que más favorecen los riesgos psicosociales, son el apremio de tiempo (52%) y los contactos conflictivos con clientes, pacientes, etcétera (50%).

2. Factores que favorecen los riesgos psicosociales



3. La gestión de los riesgos psicosociales es más frecuente en el sector sanitario y social, así como en las grandes empresas. Los países del sur de Europa —salvo España— parecen menos sensibilizados sobre los riesgos psicosociales y menos propensos a adoptar medidas para gestionarlos.

4. El uso de procedimientos formalizados para la gestión de los riesgos psicosociales solo está generalizado en algunos paí-

ses, como Irlanda, el Reino Unido, los Países Bajos y los países escandinavos, así como en las grandes empresas y en los sectores público, educativo, sanitario, social y de la intermediación financiera.

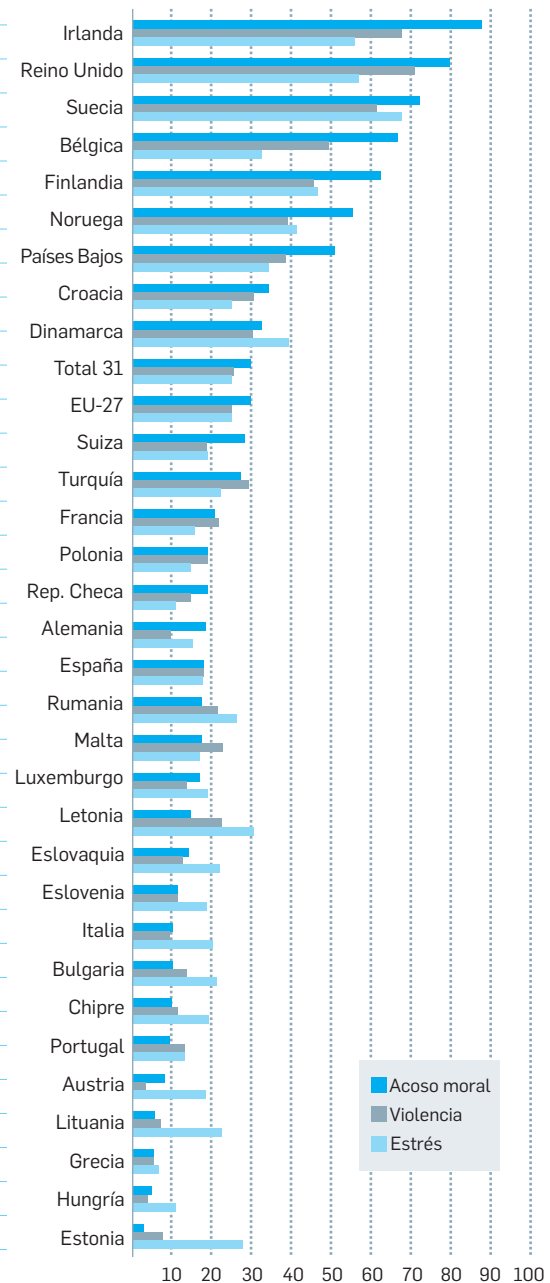
Según el gráfico (4):

- Más de un tercio de las empresas de la Europa de los Veintisiete afirmaron contar con procedimientos para gestionar el acoso moral o el hostigamiento (30%), la violencia en el lugar de trabajo (26%) o el estrés laboral (26%). Se observaron unas proporciones más altas en las grandes empresas.

- Son pocos los países en los que se observa un recurso sistemático a estos procedimientos más formalizados; las cifras más altas se registraron en Irlanda, el Reino Unido, los países escandinavos y Bélgica. Por sectores, estos procedimientos son más frecuentes en la sanidad y el trabajo social, la educación y la intermediación financiera. Los resultados observados podrían guardar relación con la naturaleza del trabajo en estos sectores específicos y con el nivel de sensibilización y la costumbre de gestionar riesgos psicosociales en estos países concretos.

5. Por lo general, las empresas gestionan los riesgos psicosociales proporcionando formación (58%), y realizando cambios en la organización del trabajo (40%). Sin embargo, sólo alrededor de la mitad de los encuestados informan a los trabajadores acerca de

4. Uso de procedimientos formalizados en la empresa



los riesgos psicosociales y sus efectos en la salud y la seguridad. Por sectores, son las industrias extractivas (71%) y el sector sanitario y social (69%) los que informan con mayor frecuencia a los trabajadores sobre los riesgos psicosociales y sus efectos en la seguridad y la salud.

6. El principal motivo por el que se gestionan los riesgos psicosociales entre las empresas que cuentan con procedimientos para gestionar el estrés de manera formal, es el cumplimiento de obligaciones jurídicas (un 63% de los encuestados en la Europa de los Veintisiete), seguido a una distancia considerable por la reclamación por parte de los trabajadores o de sus representantes (36%). El cumplimiento de obligaciones jurídicas es un motivo particularmente frecuente en España (85%). La reclamación por parte de los trabajadores o de sus representantes es más habitual como factor impulsor de la gestión de los riesgos psicosociales en las grandes empresas que en las pequeñas.

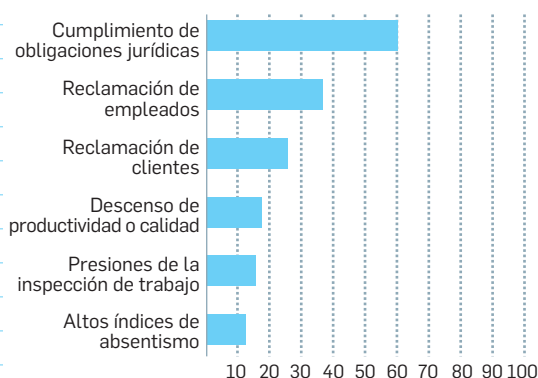
7. El 42% de los directivos consideran que gestionar los riesgos psicosociales es más difícil que gestionar otras cuestiones de seguridad y salud. Contrariamente a lo esperado, las grandes empresas hacen referencia a esta dificultad añadida con mayor frecuencia que las pequeñas empresas.

8. Los principales factores por los cuales los riesgos psicosociales son más difíciles de gestionar son la sensibilidad de la cuestión, la falta de sensibilización, la falta de recursos (tiempo, personal o dinero) y la falta de formación. La sensibilidad de la cuestión per-

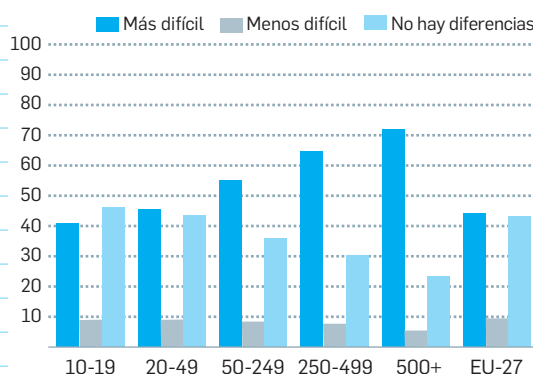
5. Gestión de los riesgos psicosociales por las empresas



6. Motivos para la gestión de riesgos psicosociales



7. Dificultad para la gestión de riesgos psicosociales



cibida supone un mayor obstáculo en las grandes empresas, al igual que los problemas relacionados con la 'cultura de empresa'.

Empresas que afirman que la gestión de los riesgos psicosociales es más difícil que otras cuestiones de seguridad y salud

FACTOR	%
Tema muy sensible	53
Falta de sensibilización	50
Falta de recursos, como tiempo, personal o dinero	49
Falta de formación o competencias	49
Falta de apoyo u orientación técnicos	33
Cultura de empresa	30

9. Como promedio, el 38% de las empresas de la Europa de los Veintisiete recurrieron a información o apoyo externos para gestionar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Las grandes empresas (64% en aquellas con más de 500 trabajadores) son más activas en este sentido que las pequeñas empresas (32% en aquellas con entre 10-19 trabajadores). El 35% de las empresas que utilizaron información y apoyo externos afirman que necesitarían un apoyo adicional en este sentido. El 43% de los directivos de las empresas que no recurrieron a información o a apoyos externos reconocen que este tipo de información les resultaría útil. Por sectores, las cifras más altas se registraron en la Administración pública, la sanidad y el trabajo social. El ámbito en el que la información o el apoyo sería más útil es la elaboración y la aplicación de medidas de prevención (91%), seguido de la inclusión de los riesgos psicosociales en las evaluaciones de riesgos (83%) y la gestión de cuestiones específicas como la violencia, el acoso y el estrés (77%).

10. Los directivos reconocen que la participación del trabajador es un factor clave para el éxito de la gestión de la SST y de los riesgos psicosociales. Por tanto, la función de los interlocutores sociales sigue siendo crucial para la ejecución de medidas eficaces. El 54% de los encuestados afirma que los trabajadores son consultados en lo referente a las medidas de gestión de los riesgos psicosociales, y un 67% dice alentar a los trabajadores a participar activamente en la aplicación y la evaluación de dichas medidas. Las proporciones son especialmente altas en las grandes empresas.

11. La frecuencia con la que se aplican las medidas para abordar riesgos psicosociales como la violencia, el estrés y el acoso moral es el doble en las empresas que consultan a sus trabajadores que en las que diseñan sus medidas sin la participación de los empleados.

A nivel nacional

Encuesta Nacional de Gestión de a Seguridad y Salud en las empresas 2009 (ENGE, 2009)

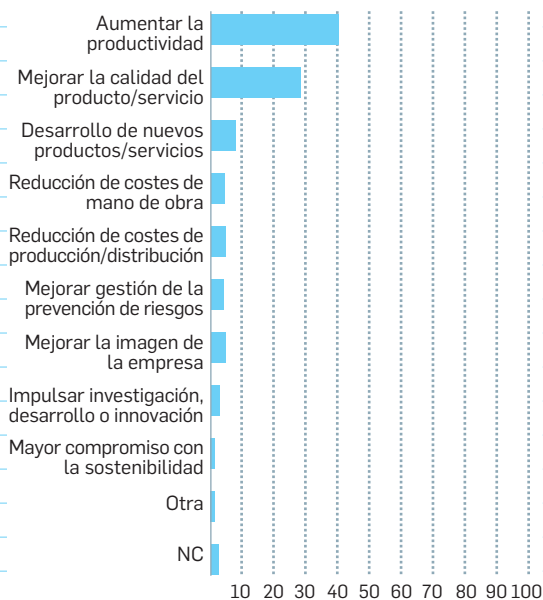
El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo ha llevado a cabo en 2009, como novedad frente a otros estudios anteriores, la primera Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las empresas (ENGE), dirigida a las responsables de empresas, y que sirve de complemento a la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada en 2007 y dirigida a trabajadores. La encuesta ENGE actualiza la información sobre aspectos vitales de la gestión preventiva, tales como el modo en que organizan las empresas esta actividad, el tipo y frecuencia de las acciones que desarrollan e incluso la percepción de los empresarios sobre la situación de riesgos en sus empresas. El universo del estudio está compuesto por empresas de todas las actividades económicas, pertenecientes a todo el territorio nacional (a excepción de Ceuta y Melilla) y con más de un trabajador dado de alta en la Seguridad Social. Se realizaron 5.147 entrevistas en total, a lo largo del año 2009.

1. En el ámbito de la gestión del estrés podemos destacar que en el 27,6% de las empresas no se **han evaluado los aspectos psicosociales y organizativos** (horario, pausas, ritmo, estrés, etc.), frente a un 67,5% que contestan afirmativamente. Si bien menos de la tercera parte de las empresas que han evaluado aspectos psicosociales afirman que han adoptado medidas (30,9%), otro 30,8% considera que no hacen falta, y el 5,8% lo están estudiando.

2. Respecto a la vigilancia específica de la salud, la identificación de riesgo psicosocial en el centro de trabajo no incrementa la frecuencia de reconocimientos específicos en dichos centros, obteniéndose datos de 19,3% de reconocimientos específicos en empresas que identifican riesgos de estrés, depresión, ansiedad, frente al 17,0%, de aquellas empresas que no identifican esta tipología de riesgos.

3. Sobre los factores que terminan las prioridades de la estrategia de negocio, se observa que cuatro de cada diez centros de trabajo indican que el principal objetivo de negocio de su empresa es el aumento de la productividad, situándose la mejora de la gestión de la prevención de riesgos laborales en el séptimo lugar un 3,8%).

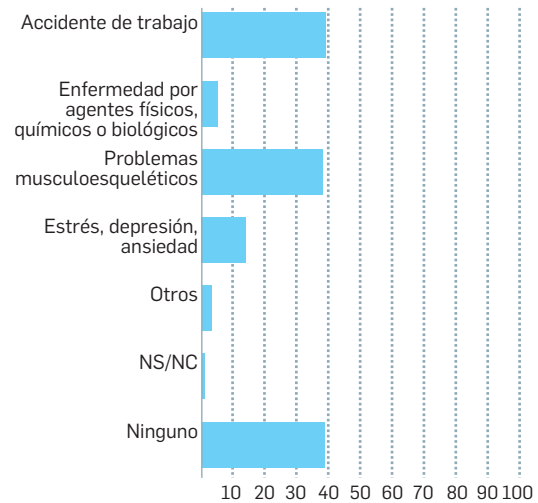
3. Factores que marcan la estrategia de negocio



4. Los centros de trabajo emplean variadas herramientas de gestión enfocadas tanto a asegurar una mayor calidad y a resolver problemas en este ámbito, como a comprometer a su plantilla en la reducción de costes (prácticas de 'justo a tiempo') y fomentar una mayor productividad (polivalencia, trabajo en equipo, flexibilización horaria, remuneración ligada a resultados, etc.)

5. La sensibilidad del empresario por los riesgos en el trabajo, y más aún por los riesgos psicosociales, constituye un aspecto claramente mejorable en el contexto de promover una cultura preventiva. Al preguntar a los responsables de empresa sobre la presencia en el centro de trabajo de diferentes tipos de riesgos, el 60,6% identifica uno o más riesgos relacionados con el trabajo. Los riesgos más frecuentemente señalados son los accidentes (39,6%), el riesgo de problemas musculoesqueléticos asociados a posturas, esfuerzos o movimientos (38,4%); tan sólo el 14,10% identifica riesgos de estrés, depresión, ansiedad. Por su parte, en un 38,8% de los casos se afirma que en no existe ningún riesgo.

5. Identificación de riesgos en el centro de trabajo



6. El 87,7% de los responsables de empresa no dispone de datos sobre los costes económicos de los accidentes producidos en su centro de trabajo, siendo el segmento de empresas más sensibles hacia este tema el de las que cuentan con 250 y más trabajadores; a pesar de ello, sólo el 27% de las grandes empresas dispone de datos sobre la repercusión económica de los accidentes.

7. Cuando el empresario dispone de información sobre el coste económico del accidente de trabajo, éste prácticamente se limita al conocimiento de la cuantía de las cuotas a la Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales o INSS (76,5% de los centros con accidentes de trabajo en los últimos dos años).

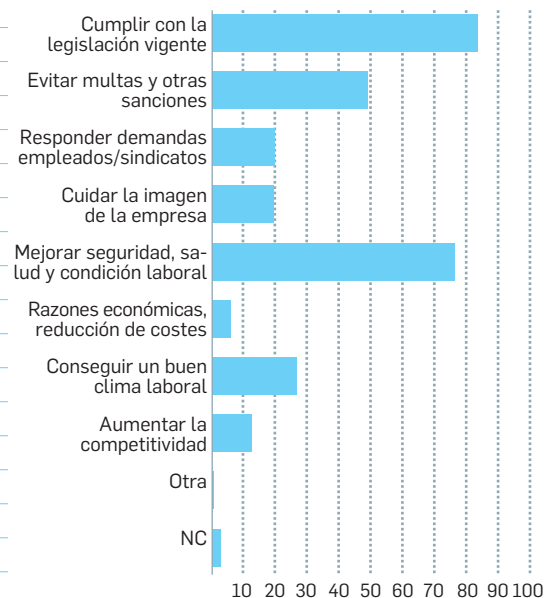
8. En el análisis por sectores encontramos que el estrés, depresión o ansiedad se perciben como un riesgo importante entre los centros de las ramas de 'Administración pública y educación', 'Transporte y comunicaciones', 'Actividades sanitarias, veterinaria y de servicios sociales', e 'Intermediación financiera, inmobiliaria y servicios empresariales' (entre el 30-20%).

Resulta llamativo al alto porcentaje de centros que afirman no tener riesgos de estrés, depresión y ansiedad: Construcción (94,5%); Agricultura y afines (91,8%), Comercio y Hostelería (90,8%), Metal (90,5%), Otras industrias (89,1%), Industria manufacturera y extractiva (86,0%), Química (85,25%).

9. Mejorar las condiciones de trabajo y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores (41,7%) y cumplir con la legislación vigente (40,9%) son las dos **razones más frecuentes que alegan por parte de las empresas para actuar en prevención de riesgos laborales.**

10. Las empresas consideran en muy escasa medida que **invertir en prevención de riesgos laborales** permite conseguir un buen clima laboral (26,6%) y aumentaría la competitividad de la empresa (12,1%).

10. Razones por las que la empresa actúa en prevención



Sexta Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo

Para conocer aquellos **factores del entorno laboral que influyen en la salud de los trabajadores**, entre otros objetivos, se realizaron un total de 11.054 entrevistas a trabajadores entre los meses de diciembre de 2006 a abril de 2007, a trabajadores pertenecientes a distintos sectores de actividad y tamaño de empresa. El cuestionario consta de un total de 76 preguntas. Los datos relevantes respecto a factores psicosociales y estrés se reseñan a continuación:

1. Los aspectos mentales y organizativos del puesto de trabajo (nivel de atención, horario, pausas, ritmo, estrés, etc.) son recogidos en las evaluaciones de riesgos en un 14% de los casos, destacando prioritario el sector servicios con un 17,5%, frente al 11,0% en sector agrario, 9,6% en Industria, y 6,0% en construcción.

2. Al referirnos a los **factores psicosociales**, y comenzando por el apoyo social en la empresa, hay que señalar que cuando el trabajador pretende obtener ayuda lo más frecuente es encontrarla entre los compañeros (67,3%). Por otra parte, más de la mitad de los encuestados (54,9%) dice tener oportunidades de aprender y prosperar en su trabajo frente al 21,8% de los trabajadores que manifiestan no tenerlas.

3. En general, respecto a **poder elegir o modificar diversos aspectos del trabajo**, hay que destacar lo siguiente: el 24,1% no puede decidir cuándo coger las vacaciones o días libres, el 11,7% no tiene libertad para poner en práctica sus propias ideas en su trabajo, el 23,8% no puede variar el método de trabajo, el 23,1% no puede modificar el ritmo de su trabajo, el 23,5% no puede modificar la distribución o duración de las pausas y el 21,9% no puede modificar el orden de las tareas.
4. **Las demandas directas de personas** (66,9%) se muestran como el elemento que con mayor frecuencia determina el ritmo de trabajo, seguida de **la existencia de plazos de tiempo que hay que cumplir** (51,5%).
5. **Los trabajadores que manifiestan menor estabilidad en el empleo, o que lo pueden perder en breve, presentan un porcentaje más elevado de síntomas de orden psicosomático** (alteraciones del sueño, cansancio, dolores de cabeza, mareos, dificultades de concentración, problemas de memoria, etc.) que aquellos trabajadores que creen que no lo van a perder.
6. En cuanto a **las relaciones personales**, si se compara la opinión sobre las mismas con la aparición de efectos en la salud en términos de sintomatología, las personas que dicen no disponer de relaciones positivas manifiestan un mayor grado de afectación en su salud en todos los aspectos sintomáticos que se preguntan (les cuesta dormir o duermen mal, tienen sensación continua de cansancio, se notan tensos, irritables, etc.) que quienes dicen disponer de relaciones positivas.
7. Un 23,8% de los entrevistados manifiesta que su **horario de trabajo** se adapta muy bien a los compromisos familiares y sociales, mientras que un 7% declara que no se adapta nada bien.
8. **Las amenazas de violencia**, la violencia física cometida por personas no pertenecientes al lugar de trabajo y la discriminación por la nacionalidad son los problemas más frecuentes relacionados con las conductas violentas o de discriminación en el trabajo.
9. Los trabajadores que con más frecuencia señalan estar **expuestos a conductas de acoso psicológico** son mujeres, trabajadores de menos de 45 años y trabajadores de empresas con plantillas grandes. Quienes manifiestan ser objeto de comportamientos de acoso presentan una sintomatología de corte psicosomático significativamente mayor que los trabajadores que no están expuestos a comportamientos de este tipo.
10. La **valoración global** de las condiciones de trabajo ha sido estimada mediante un conjunto de dieciocho variables referidas a: aspectos organizativos de la empresa, psicosociales, ergonómicos, de entorno físico, exposición a contaminantes y riesgo de accidente. Los resultados se reflejan en la siguiente tabla:

VARIABLES	%
La autonomía para realizar su trabajo	11,2
El ritmo de trabajo	18,9
El horario de trabajo	17,3
La dificultad o complejidad de las tareas	8,3
La monotonía	15,5
La cantidad de trabajo	21,5
Las relaciones con compañeros	9,2
Las relaciones con los jefes	10,4
Las relaciones con otras personas no empleadas en su empresa	14,5
Las posturas que debe adoptar	19,1
Los esfuerzos físicos que ha de realizar	16,8
El ruido existente en su puesto de trabajo	9,1
La iluminación del puesto	6,1
La temperatura y humedad en el puesto	10,5
La manipulación o respiración de sustancias nocivas o tóxicas	8,2
El riesgo de tener un accidente	22,6
El riesgo de tener una enfermedad	19,5
El riesgo de perder el empleo	21,9

11. El 22,5% de los trabajadores considera que **el trabajo está afectando a su salud**. Las dolencias que con más frecuencia atribuyen los encuestados al trabajo son: el dolor de espalda, el dolor de cuello y el estrés.

12. En relación con la presencia de otros síntomas, **el cansancio, las alteraciones del sueño y las cefaleas inciden de forma importante sobre la población trabajadora**, afectando al 12,3%, 12% y 10,4%, respectivamente.

13. El **estrés**, que a nivel global fue señalado por el 27,9% de los trabajadores que piensan que el trabajo afecta a su salud, se incrementó de forma muy notable entre los trabajadores de Docencia.

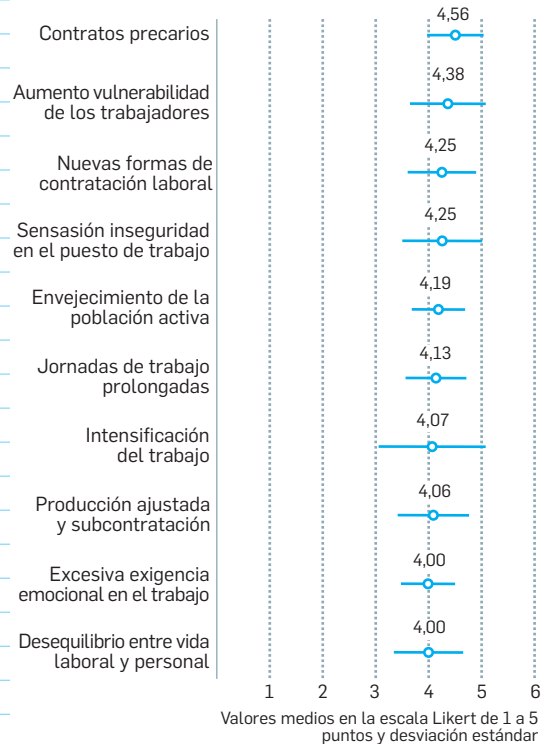
14. La **depresión y el insomnio**, que a nivel global fueron señalados por el 5,4% y 6,2% de los trabajadores que piensan que el trabajo afecta a su salud, se incrementaron en la rama de Administración Pública y Educación y entre los trabajadores de Defensa y seguridad.

Anticiparse a los riesgos nuevos y emergentes

En la estrategia comunitaria 2002-2006⁵ se instaba a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo a establecer un observatorio de riesgos para facilitar la anticipación de los riesgos nuevos y emergentes. Para alcanzar sus objetivos, el Observatorio Europeo de Riesgos ha confiado a expertos la tarea de llevar a cabo encuestas mediante el método Delphi; los resultados de la encuesta se complementaron con un análisis de los estudios científicos sobre los principales temas identificados por los expertos. De este modo, se posibilita la identificación temprana de los riesgos emergentes en el lugar de trabajo, y pueden emprenderse las acciones pertinentes.

La encuesta y la investigación bibliográfica revelan que los riesgos psicosociales emergentes⁶ en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST) se deben con frecuencia a un cambio técnico u organizativo.

Principales riesgos psicosociales emergentes



Los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno actual de la 'globalización', constituyen igualmente factores significativos. Los diez riesgos psicosociales emergentes que los expertos han identificado como principales pueden agruparse en **cinco áreas**.

1. Nuevas formas de contratación laboral e inseguridad en el puesto de trabajo

La aparición de contratos de trabajo más precarios, junto con la tendencia a la producción ajustada (obtención de bienes y servicios con menor despilfarro) y a la subcontratación (utilización de organizaciones externas para llevar a cabo determinadas tareas), pueden afectar a la salud y la seguridad de los trabajadores. Los trabajadores sujetos a contratos precarios suelen realizar las tareas más peligrosas, trabajar en peores condiciones y recibir menos formación en materia de SST. El trabajo en mercados laborales inestables puede ocasionar sentimientos de inseguridad y acrecentar el estrés profesional.

2. El envejecimiento de la población activa

Una consecuencia del envejecimiento de la población y del retraso de la edad de jubilación es

que la población activa de Europa es hoy mayor que hace unas décadas. Los expertos que participaron en la elaboración de las previsiones señalan que los trabajadores de mayor edad son más vulnerables que los jóvenes a los riesgos que se derivan de unas condiciones de trabajo deficientes. Además, el hecho de que no se les ofrezca formación permanente agrava la carga mental y emocional, lo que puede repercutir en su salud y elevar las probabilidades de sufrir accidentes laborales. Para promover un trabajo saludable y seguro durante una vida laboral prolongada, han de ofrecerse condiciones de trabajo adecuadas y adaptadas a las necesidades de cada trabajador, incluidos los de edad avanzada.

3. Intensificación del trabajo

Muchos trabajadores manejan volúmenes de información cada vez mayores y han de hacer frente a cargas de trabajo superiores y a una mayor presión en el ámbito laboral. Algunos, en particular los que están sometidos a formas de contratación nuevas o trabajan en campos muy competitivos, suelen sentirse menos seguros. Por ejemplo, pueden temer que su eficiencia y su rendimiento se evalúen con mayor detenimiento y, por ello, tienden a trabajar más horas para finalizar sus tareas. En ocasiones, puede que no se les compense por ese incremento de la carga de trabajo, o que no reciban el apoyo social necesario para asumir dicha carga. El aumento de la carga de trabajo, sumado a un aumento de las exigencias sobre un menor número de trabajadores, puede provocar un mayor estrés laboral y repercutir en la salud y la seguridad de los trabajadores.

4. Fuertes exigencias emocionales en el trabajo

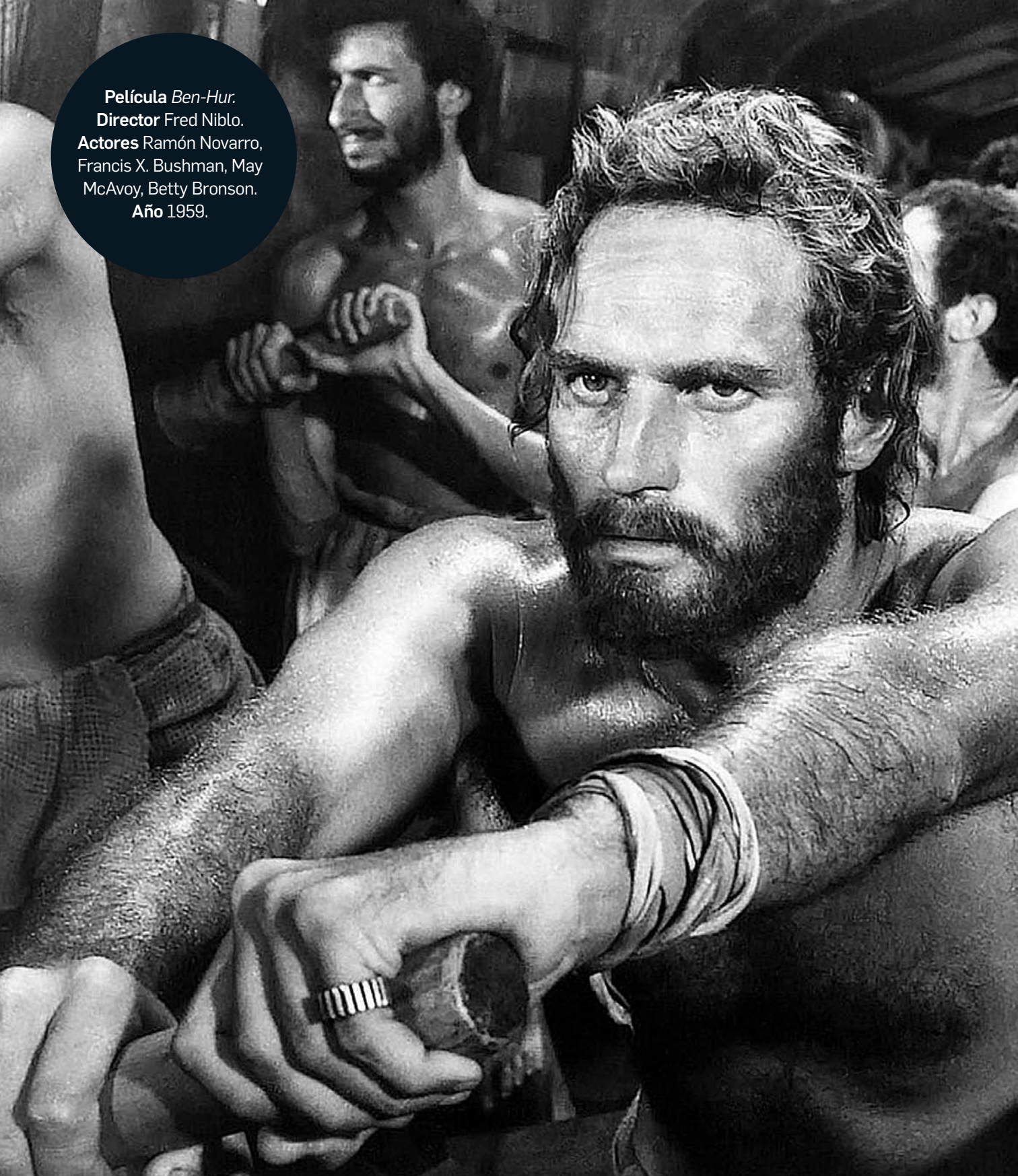
Esta cuestión no es nueva, pero genera gran preocupación, sobre todo en los sectores de la asistencia sanitaria y de los servicios en general, que están en fase de expansión y son muy competitivos. Los expertos señalan el acoso en el trabajo como un factor de estrés emocional para los trabajadores. El problema de la violencia y el acoso puede afectar a todas las profesiones y sectores; y, tanto para las víctimas como para los testigos, este tipo de actuaciones genera estrés y puede afectar gravemente a su salud mental y física.

5. Desequilibrio entre la vida laboral y personal

Los problemas laborales pueden afectar a la vida privada del que los padece. Un empleo precario, unas cargas de trabajo excesivas y unos horarios laborales variables o impredecibles (sobre todo cuando no existe la posibilidad de que el trabajador los ajuste a sus necesidades personales) pueden provocar un conflicto entre las exigencias de la vida profesional y la vida privada. El resultado es un desequilibrio entre la vida laboral y la personal, con un efecto perjudicial para el bienestar del trabajador.

Capítulo 4

El estrés y la salud



Película *Ben-Hur*.

Director Fred Niblo.

Actores Ramón Novarro,
Francis X. Bushman, May
McAvoy, Betty Bronson.

Año 1959.

EL ESTRÉS Y LA SALUD

En el mundo laboral se están produciendo cambios significativos que plantean nuevos desafíos para la seguridad y la salud de los trabajadores. En efecto, tales cambios provocan la aparición de riesgos psicosociales vinculados al modo en que se diseña, organiza y realiza el trabajo, así como al contexto económico y social del mismo. La existencia de estos riesgos se traduce en un mayor estrés para el trabajador, y puede llegar a causar un grave deterioro de su salud mental y física.

En 2005, más del 20% de los trabajadores de los 25 Estados miembros de la Unión Europea consideraban que su salud se encontraba amenazada por el estrés de origen laboral⁷. En 2002, el coste económico anual de este trastorno en la EU-15 se estimaba en veinte mil millones de euros⁸.

Los episodios de incapacidad temporal por contingencia común (ITCC) relacionados con trastornos mentales con posible relación con el estrés muestran importantes diferencias en la duración según la patología que los origina. En 2009, el Instituto Nacional de la Seguridad Social, publicó una guía sobre duraciones estándar de la Incapacidad Temporal (IT)⁹, en base a más de un millón de partes de baja y alta enviados por los distintos servicios públicos de salud en España. En dicho estudio, se considera conceptualmente como tiempo estándar el tiempo de recuperación funcional suficiente para el desempeño de los requerimientos o tareas profesionales del trabajador en términos de homogeneidad. Para los trastornos mentales más frecuentes relacionados con el estrés podemos destacar los siguientes tiempos estándar de baja:

CÓDIGO CIE-9	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTÁNDAR EN DÍAS
293.84	Síndrome de ansiedad	15
296.2	Trastorno depresivo	45-90
300.00	Estados de ansiedad	20
300.4	Depresión neurótica	45
308	Reacción aguda al estrés	7
308.4	Trastornos mixtos como reacción al estrés	30
309.81	Trastorno por estrés postraumático prolongado	90
311	Trastorno depresivo no clasificado bajo otros conceptos	60

No obstante, estos datos distan mucho de los publicados recientemente, en base a un estudio de duración de la IT por contingencia común por grupos diagnósticos, respecto a 258.751 episodios de incapacidad temporal de duración prolongada (>15 días, en trabajadores del régimen general), iniciados entre 2002 y 2006, gestionados por una mutua de ámbito nacional¹⁰. Los resultados de este estudio confirman que las patologías psiquiátricas ocupan el tercer lugar en frecuencia (con un 12,3%), tras las osteoarticulares (22,2%) y las traumatológicas (16,7%). La duración mediana de los trastornos psiquiátricos alcanza la cifra de 117 días.

El estrés puede tener muchos efectos perjudiciales y bien conocidos sobre la calidad de vida y de trabajo: puede influir en el bienestar general, en las relaciones sociales y en la vida familiar, o puede ser la causa del absentismo laboral, la jubilación anticipada, un descenso de la productividad y de la calidad de los servicios y productos. Asimismo, el estrés crónico, sea cual fuere el factor que provoque la respuesta, tiene unos efectos que se convierten en patologías muy variadas de salud física y mental e, incluso, la muerte:

- Existe evidencia científica de que **el estrés crónico puede incrementar el riesgo de enfermedades cardiovasculares**, (cardiopatía isquémica, ictus,...), actuar sobre el sistema gastrointestinal y sobre el sistema músculo-esquelético (Green y Shellenberger, 1991). La patología psicósomática se extiende a otros campos como la dermatología, el aparato respiratorio, el cáncer (González de Rivera, 1980b; Cox, 1986; Rosch, 1986 (...))¹¹, e incluso la muerte. Además, el estrés debilita el sistema inmunológico y, en consecuencia, dinamita nuestra resistencia a las enfermedades¹².
- En esta línea de efectos negativos, **la presencia de episodios de hostigamiento y violencia en el trabajo provocan estrés considerable en las personas** y son la causa de muchos de los efectos nocivos para las víctimas, los compañeros de trabajo, los familiares y amigos. En algunos casos, estos efectos personales que provocan pueden ser tan graves que discapacitan a la persona para su funcionamiento normal en el trabajo y en la vida diaria. Las manifestaciones y los efectos de estos factores de estrés pueden, en casos extremos, alcanzar relevancia clínica¹³.
- El estrés relacionado con el trabajo es un **factor determinante significativo de trastornos depresivos y de ansiedad**. Estos trastornos constituyen la cuarta causa principal del volumen de enfermedades en todo el mundo. Se prevé que para el año 2020 pueda llegar a ser la segunda causa, detrás de la cardiopatía isquémica, pero delante de todas las demás enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 2001).
- Es bastante probable que el estrés relacionado con el trabajo sea un **factor determinante significativo del síndrome metabólico** (Folkow, 2001; Björntorp, 2001). Este síndrome contribuye a reforzar la morbilidad de la cardiopatía isquémica y de la diabetes tipo 2.
- El estrés crónico puede incrementar el **riesgo de accidentes, incluso mortales y suicidios**. Los suicidios registrados, entre otras, en la empresa France Telecom, añaden un elemento más al amplio abanico de consecuencias sobre la salud que pueden resultar del estrés laboral.

Así, puede influir en prácticamente todos los aspectos de la salud y la enfermedad relacionadas con el trabajo.

El trabajo afecta a nuestra salud

Tres de cada cuatro trabajadores reconocen que en algún momento su salud se ve afectada por el trabajo. La crisis y los factores psicosociales provocan el desarrollo de nuevas patologías, como la ergodependencia, el tecnoestrés o la fatiga crónica, entre otros.

El refranero español dice que 'el trabajo es salud', pero no es eso lo que piensan los empleados. Según una encuesta realizada por Randstad¹⁴, un 28% reconoce que el trabajo afecta a su salud a menudo y un 24% reconoce que lo hace en momentos de estrés. Tan sólo un 26% de candidatos afirma que el empleo no le afecta nunca a su vida diaria (según una encuesta realizada a 1182 personas).

Esto indica que las preocupaciones generadas por el trabajo y el estrés relacionado con la posible pérdida del empleo están teniendo consecuencia en la salud de los empleados. De forma paralela, y aunque parezca contradictorio, el miedo a perder el empleo está provocando un descenso del absentismo y un aumento del conocido como 'presentismo': mayor presencia en la oficina, lo que no quiere decir aumento de la productividad.

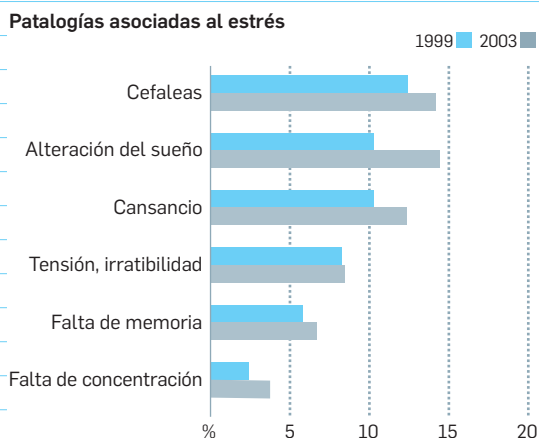
A su vez, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobó una nueva **Lista de Enfermedades Profesionales** que sustituye a la adoptada en 2002, y tiene como novedades la incorporación por primera vez de los **trastornos mentales y del comportamiento**, como 'trastorno de estrés postraumático' (2.4.1) y otros trastornos mentales o del comportamiento no mencionados en el punto anterior cuando se haya establecido, científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y la práctica nacionales, un vínculo directo entre la exposición a factores de riesgo que resulte de las actividades laborales y lo(s) trastorno(s) mentales o del comportamiento contraído(s) (2.4.2). Aunque esta lista funciona como 'recomendaciones' para los países, supone un avance en la lucha contra los riesgos psicosociales.

El estudio elaborado por Eurostat¹⁵ (2001) ha observado que el estrés de origen laboral, la depresión y la ansiedad representan el 18% de los problemas de salud relacionados con el trabajo, y el 26% de aquellos que implicaron dos o más semanas de ausencia del trabajo (esta cifra se duplica en las actividades educativas, sanitarias y sociales). Ello convierte el estrés, la depresión y la ansiedad en la segunda mayor causa de los problemas de salud relacionados con el trabajo, después de los trastornos musculoesqueléticos.

El estrés laboral, desde la perspectiva de la salud, no es un asunto trivial y puede alterar significativamente la conducta de las personas, perjudicar la calidad de vida y dañar severamente su estado de salud. En los últimos diez años, el estrés laboral ha sido identificado de forma reiterada en la Unión Europea como una de las principales preocupaciones en el lugar de trabajo, lo cual supone un desafío no sólo para la salud de los empleados sino también para el 'bienestar' de las empresas.

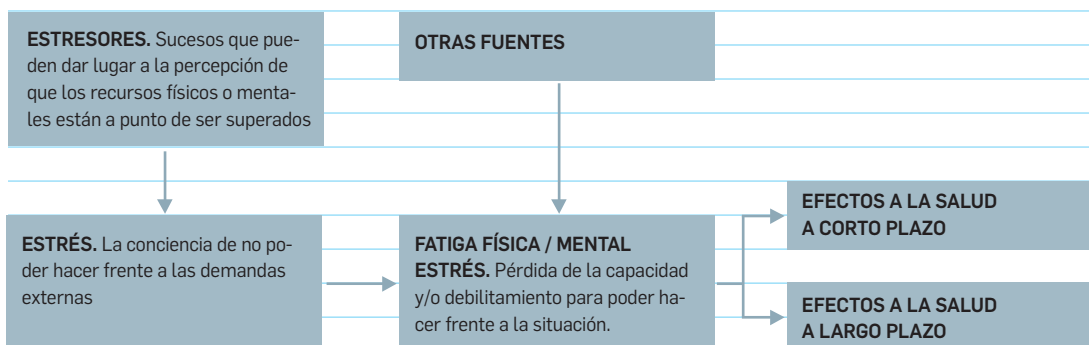
Esto representa un enorme coste en términos tanto de daño humano como de perjuicio al rendimiento económico.

A nivel nacional, según los datos recogidos en la IV y en la V Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo, correspondientes a 1999 y 2003, al comparar los datos de ambas encuestas, se advierte que ha aumentado el número de trabajadores que tienen tres o más síntomas de estrés (5% frente a 5,7%), y ha disminuido el porcentaje de los que están libres de síntomas (61,8% frente a 57,1%). En el siguiente gráfico se observa cómo cada uno de los principales síntomas asociados al estrés (cefaleas, alteraciones del sueño, etc.), han aumentado en la encuesta de 2003 frente a los datos de 1999.



El estrés no es una enfermedad, pero si tenemos conocimiento de que una persona lo está sufriendo por incapacidad de hacer frente a la excesiva presión, es un negativo sentimiento que debe ser puesto en conocimiento de la empresa para su gestión adecuada.

Tal como se considera actualmente, el estrés puede interpretarse como un proceso interactivo en el que influyen los aspectos de la situación (demandas) y las características del sujeto (recursos); si las demandas de la situación superan a los recursos del individuo, tenderá a producirse una situación de estrés en la que el individuo intentará generar más recursos para atender las demandas de la situación. De hecho, cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés, afectando a su nivel de salud.



La consecuencia inmediata que se puede extraer de numerosos estudios que abordan la problemática del estrés y su interrelación con los factores de la empresa, nos permite constatar que existen situaciones laborales objetivas, con mucha fuerza contextual que son potencialmente más estresantes que otras¹⁶.

El estudio **Whitehall** que realizó el seguimiento del estado de salud de más de 10.000 funcionarios públicos ingleses, midió los efectos de características del trabajo tales como bajo nivel de control, altas demandas de trabajo, bajo apoyo social en el trabajo y el efecto combinado de alto nivel de esfuerzo y baja recompensa, y encontraron que desiguales trabajos conllevan resultados de salud muy distintos.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

ASOCIADO CON

Bajo nivel de control

Empeoramiento salud mental
Incremento consumo alcohol
Alteraciones funcionales
Incremento bajas laborales

Altas demandas de trabajo

Empeoramiento salud mental
Alteraciones funcionales

Bajo apoyo social en el trabajo

Empeoramiento salud mental
Alteraciones funcionales

Efecto combinado de alto
esfuerzo y baja recompensa

Empeoramiento salud mental
Incremento consumo alcohol
Alteraciones funcionales
Incremento de la duración de las bajas laborales

UK Health and Safety Executive, Work related factors and ill health. The Whitehall 2 study.

Sumado a ello, podemos añadir la alta variabilidad actual de la naturaleza, condiciones y formas de trabajo, que experimentan cambios con una rapidez vertiginosa. Esto agrava los riesgos que corremos o podemos correr, si bien en diversos grados; algunos grupos corren más riesgo que otros.

Ahora bien, además de tener en cuenta la profesión, los contenidos de la tarea y el contexto laboral, debemos tener en cuenta las diferencias individuales. Así, dos personas en un mismo puesto de trabajo pueden responder de manera muy diferente frente al estrés, uno puede estresarse y otro no. Incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante, si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés.

De hecho, cada uno de nosotros tenemos nuestro **límite de rotura**, que puede venir condicionado por factores como:

- Tipo de personalidad.
- Comportamientos hostiles.
- Inadecuada reserva de respuestas para hacer frente a determinadas situaciones.
- Situación socioeconómica desfavorable.
- Bajo apoyo social.
- La edad (trabajadores adolescentes y trabajadores de edad avanzada).
- La situación familiar combinada con exceso de trabajo (monoparentalidad, cuidado de familiares dependientes, etc.).
- La discapacidad.

Con frecuencia, las personas especialmente sensibles también están más expuestas a condiciones nocivas de vida y de trabajo. Con ello quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición. En el capítulo 'El estrés y la persona' (página 107), se puede conocer con mayor detalle los componentes de carácter personal que repercuten en el estrés.

Reconocer el estrés

En el mercado de trabajo actual, donde todo se mueve con rapidez, de forma que las empresas han de estar a la altura de la intensa competencia internacional, es difícil evitar del todo el estrés. Pero el estrés momentáneo, por ejemplo cuando se trata de cumplir un plazo, no es un problema. Al contrario, puede estimular a las personas a hacer su trabajo lo mejor posible.

El riesgo más importante para la salud y la seguridad es el que suponen los períodos prolongados de estrés o estrés crónico. Este tipo de estrés puede desembocar en un desmoronamiento físico y mental.

El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como "un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento ante ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer nada", (Comisión Europea, 2002).

El estrés consiste en un esquema de reacciones 'arcaicas' que preparan al organismo humano para la pelea o la huida, es decir, para la actividad física. Si la demanda del ambiente laboral o social es excesiva frente a los recursos que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones de adaptación y movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye

una serie de respuestas emocionales negativas, entre las que cabe destacar la ansiedad, la ira y la tristeza-depresión.

La ansiedad es una reacción emocional que surge ante situaciones de alarma o situaciones ambiguas o de resultado incierto, y prepara para que se actúe frente a ellas. En general, se tiende a una mayor activación cuanto mayor sea el grado de amenaza percibido de una situación, y menor la cantidad de recursos para afrontarla (**Cano Vindel, 2003**).

Síntomas de ansiedad¹⁷

1. Cognitivos

Preocupación, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, sobre la actuación ante los demás, temor a que se den cuenta de las dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, concentrarse, etc.

2. Fisiológicos

Sudoración, tensión muscular, taquicardia, temblor, molestias digestivas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, etc.

3. Conductuales

Evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, etc.

El estrés, además de ansiedad, puede producir otras emociones negativas como tristeza, enfado, ira, irritabilidad, así como algunos síntomas fácilmente identificables, como el agotamiento físico o la pérdida del rendimiento. Si el estrés se prolonga, el trabajo se vuelve ineficaz y poco productivo, aumenta el absentismo y los conflictos interpersonales, desciende la calidad del trabajo realizado, se deteriora el clima laboral, la motivación, la satisfacción de los trabajadores y el compromiso con la organización.

Se considera que si se cronifica el estrés profesional, puede llegar a desarrollarse el **síndrome de burnout** o de estar quemado. Es un estado de desgaste y agotamiento profesional, que puede causar abandono e incapacidad total para volver a trabajar y que está provocado por la exposición a estrés laboral crónico.

Freudenberger es el primer autor que habló del síndrome y lo definió.

"El Síndrome de burnout es un estado de fatiga o frustración, producido por la devoción a una causa y que fracasa al no recibir la recompensa esperada"

FREUDENBERGER

Este desorden se caracteriza por una pérdida radical de preocupación por la tarea, desmoralización, decepción, aburrimiento y hastío y se produce por el desequilibrio entre las expectativas personales del profesional y la realidad de su trabajo diario. Los principales indicadores son: cansancio emocional, que hace referencia a la pérdida de recursos emocionales para manejar el estado de ánimo; despersonalización, que consiste en actitudes negativas e insensibles hacia los demás; y pérdida de la realización personal. La persona que ya ha alcanzado este nivel de desgaste experimenta sentimientos de vacío, fracaso, agotamiento, impotencia y baja autoestima. Es frecuente apreciar nerviosismo, inquietud, dificultad para concentrarse, baja tolerancia a la frustración, así como comportamientos ofensivos y desagradables hacia otras personas. Este proceso es gradual y se produce como consecuencia de la tensión física, mental y emocional, mantenida en el tiempo. El resultado es una disminución de la productividad, acompañada de la sensación permanente de estar agotado y de no poder más.

Pérez Nieto et al. (2001) exponen que el cansancio emocional se asocia directa y significativamente con el nivel general de ansiedad y con la ansiedad ante distintas situaciones cotidianas, como es el trabajo, así como con la experiencia y expresión de ira. Asimismo, destacaron también la asociación que se daba entre la ira, su falta de control y su expresión con otra de las características del *burnout*, la despersonalización.

Síntomas del estrés laboral

Podemos clasificar en cuatro grupos los signos más vinculados con la situación de estrés para el trabajador afectado:

1. Signos cognitivos

- Dificultad de concentración para concentrarse, aprender o tomar decisiones sencillas.
- Lapsus de memoria.
- Tendencia a la vagancia.
- Fácilmente distraído.
- Menos intuición y creatividad.
- Aburrimiento.
- Pensamientos negativos.
- Depresión y/o ansiedad.
- Dificultad aprendizaje.

2. Signos emocionales

- Irritabilidad.
- Llanto fácil.
- Cambios de ánimo.

- Muy sensible a las críticas.
- Actitud defensiva.
- Sentimientos fuera de control.
- Falta de motivación.
- Enfado.
- Frustración.
- Falta de confianza.
- Falta de autoestima.

3. Signos fisiológicos

- Dolores/tensión muscular / rechinar de dientes.
- Resfriados frecuentes / infecciones.
- Alergias / erupciones / irritaciones piel.
- Estreñimiento /diarreas.
- Sobrepeso o adelgazamiento.
- Indigestión / acidez / úlceras.
- Hiperventilación / nudo en la garganta / *pins & Needles*.
- Mareos / palpitaciones.
- Ataques de pánico / náuseas.
- Cansancio físico.
- Alteraciones menstruales / pérdida de libido / problemas sexuales.
- Problemas cardíacos / hipertensión arterial.

4. Signos de comportamiento

- Carencia de tiempo para relax y/o actividades ociosas.
- Propensión a accidentes / olvidos.
- Dependencias al alcohol, tabaco, cafeína, drogas.
- Adicción al trabajo.
- Dificultades en la gestión del tiempo y del trabajo.
- Absentismo.
- Negligencia / cambios en la apariencia.
- Aislamiento social.
- Problemas de relaciones.
- Insomnio y/o sensación continua de cansancio.
- Imprudencias.
- Agresividad / arranques de ira.
- Nerviosismo.
- Actitud mentirosa.

Efectos del estrés laboral

La respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial –en la que hay una activación general del organismo y en la que las alteraciones que se producen son fácilmente remisibles, si se suprime o mejora la causa– o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado, en la que los síntomas se convierten en permanentes y se desencadena la enfermedad. Los efectos relacionados con el estrés en el individuo pueden diferenciarse en dos tipos, conforme al 'omento en que pueden aparecer a 'corto plazo' y a 'largo plazo'.

Efectos a corto plazo

- Dolores de cabeza por exceso de tensión.
 - Dolores musculares.
 - Calambres en cuello, hombros y brazos.
 - Cansancio pronunciado.
 - Problemas de concentración.
 - Sentimiento de frustración, irritabilidad y/o enfado.
 - Llanto frecuente.
 - Incremento consumo de alcohol.
 - Cambios de apetito (pérdida y/o aumento de peso).
 - Dificultades para conciliar el sueño.
 - Mal genio.
 - Lapsus frecuentes de memoria.
 - Sofocos.
 - Sentimientos de ansiedad, impotencia o ansiedad.
 - Apatía y desesperación.
-

Efectos a largo plazo

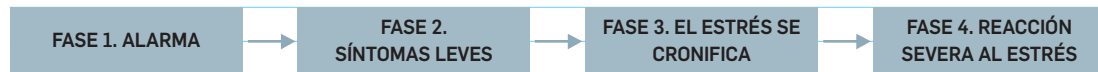
- Trastornos cardiovasculares: hipertensión arterial, enfermedad coronaria, taquicardias, arritmias cardíacas episódicas, cefaleas migrañosas.
 - Trastornos respiratorios: asma bronquial, síndrome de hiperventilación, alteraciones respiratorias, alergias.
 - Trastornos gastrointestinales: úlcera péptica, dispepsia funcional, síndrome de colon irritable, colitis ulcerosa.
 - Trastornos musculares: tics, temblores y contracturas, alteración de reflejos musculares, lumbalgias, cefaleas tensionales.
 - Trastornos dermatológicos: prurito, eccema, acné, psoriasis.
 - Trastornos sexuales: impotencia, eyaculación precoz, coito doloroso, vaginismo, disminución del deseo.
 - Trastornos endocrinos: hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de *Cushing*.
-

- Trastornos inmunológicos: inhibición del sistema inmunológico.
- Trastornos y enfermedades mentales (ansiedad, depresión...).
- Fatiga crónica.
- Absentismo.
- Adicción a alcohol y drogas.
- Incremento de accidentes.
- Incremento de colesterol y ácidos grasos en sangre.
- Incremento de cáncer de mama en mujeres.
- Úlceras.
- Impacto en la vida familiar.
- Diabetes.

Los daños debidos al estrés sobre el sistema inmunitario son significativos. El estudio realizado por **Sheldon Cohen** en 1998 psicólogo de Carnegie Mellon University, de Estados Unidos, mostraba que las personas expuestas a factores estresores presentan del orden de tres a cinco veces más casos de padecer infecciones víricas que al resto.

Fases de la evolución del estrés

Los signos y síntomas del estrés tienden a evolucionar en el tiempo en fases o estadios, tal como lo refleja el estudio realizado por **Anschuetz, B.L.** en su obra "*The high cost of Caring. Coping with Workplace Stress*". Estas fases las podemos diferenciar en:



Fase 1. Alarma

Los primeros signos de alerta son a menudo más emocionales que físicos y pueden aparecer un año o más antes de ser claramente notorios.

Signos/síntomas

- Sentimiento de vaga ansiedad.
- Aburrimiento.
- Apatía.
- Fatiga emocional.

Acción

- Poder conversar sobre los sentimientos.

- Descanso vacacional.
- Cambio de actividades habituales.
- Tomarse tiempo para uno mismo.

Fase 2. Síntomas leves

Las señales de peligro han progresado y se intensifican. Durante un período de 6 a 18 meses los signos físicos también pueden hacerse evidentes.

Signos/síntomas

- Trastornos del sueño.
- Dolores cabeza intensos.
- Molestias musculares.
- Incremento de la fatiga física y emocional.
- Comportamientos evasivos ante otras personas.
- Irritabilidad.
- Síntomas de depresión.

Acción

- Cambios importantes en los estilos de vida.
- Asesoramiento profesional.

Fase 3. El estrés se cronifica

Esta fase aparece si las fases anteriores progresan o son ignoradas. El estrés empieza a repercutir de forma más profunda en la actividad profesional, la vida familiar y el bienestar personal.

Signos/síntomas

- Abuso de alcohol, tabaco y/o drogas.
- Depresión.
- Fatiga física y emocional.
- Disminución del deseo.
- Úlceras.
- Conflictos matrimoniales.
- Ataques de llanto.
- Intensa ansiedad.
- Sentimientos de huida.
- Ofuscación.
- Inquietud.
- Insomnio.

Acción

- Es muy recomendable la ayuda de profesionales médicos y psicólogos.

Fase 4. Reacción severa al estrés. Fuerte debilitamiento

Esta fase es a menudo considerada 'autodestructiva' y tiende a ocurrir después de 5 a 10 años de estrés continuado.

Signos/síntomas

- Fracasos profesionales.
- Asma.
- Procesos cardíacos.
- Depresión severa.
- Baja autoestima o auto-confianza.
- Incapacidad para trabajar.
- Incapacidad para desempeño de la vida familiar y personal.
- Ira no controlada, dolor, rabia.
- Pensamientos suicidas u homicidas.
- Temblores musculares.
- Fatiga crónica extrema.
- Hiperexcitación a sucesos de poca trascendencia.
- Constante agitación.
- Accidentes frecuentes.
- Continuos descuidos y olvidos.
- Paranoia.

Acción

- Muy importante la atención médica especializada.

Nuevas enfermedades laborales

Los profundos y rápidos cambios que estamos experimentando en las formas de trabajar provocan la aparición de nuevas patologías laborales. Entre ellas, podemos detectar las siguientes, relacionadas principalmente con la incidencia del estrés:

- **Burnout o síndrome del quemado.** Estrés prolongado motivado por la realización de esfuerzos que no se ven compensados. Se da con mayor frecuencia en trabajos sociales que implican el trato con personas e importantes exigencias emocionales.

- **Adicción al trabajo.** La adicción al trabajo era considerada como positiva, pero ya es reconocida como una patología. Se caracteriza por la pérdida de control respecto a los límites del trabajo hasta el punto de que afecta a otros ámbitos de la vida cotidiana.
- **Dependencia del estrés o ergodependencia.** Un síndrome que hace que el trabajador se refugie en el empleo de tal modo que no sea capaz de estar sin trabajar ni un solo día durante periodos muy largos.
- **Fatiga crónica.** La fatiga crónica se diagnostica cuando una persona se muestra agotada por un período continuado, cuando el cansancio no desaparece con el reposo y cuando se muestran cuatro de los siguientes síntomas durante más de medio año: pérdida de la memoria reciente o incapacidad para concentrarse, dolores musculares, dificultad para dormir y descansar, dolor de cabeza, etc.
- **Tecnoestrés.** Es una enfermedad vinculada con el auge de las nuevas tecnologías y afecta principalmente a trabajadores que basan su trabajo en el uso de Internet o del correo electrónico. Los síntomas van desde dolencias físicas como dolor de cuello o cervicales, hasta comportamientos como la consulta del correo electrónico de forma automática.

El estrés forma parte de nuestra vida diaria, pero se pueden modificar pequeños hábitos que nos ayuden a sobrellevarlo y que ayuden a reducir las posibles enfermedades. Entre estos hábitos saludables está un descanso mínimo de ocho horas diarias, aprender a delegar tareas tanto fuera como dentro de casa, organizar y priorizar las actividades e intentar no generar más ansiedad de la necesaria tomando decisiones efectivas y rápidas.

El acoso en el trabajo

Denominamos **acoso en el trabajo** (a veces se utilizan también los términos 'hostigamiento', '*mobbing*' o 'violencia psicológica') a un comportamiento reiterado y desproporcionado hacia un trabajador o grupo de trabajadores que busca discriminar, humillar o amenazar a la persona acosada o minar su autoestima.

El acoso, que generalmente tiene lugar dentro de la organización, puede consistir en maltrato verbal y físico, pero también adoptar formas más sutiles, como el aislamiento social. La dignidad, la capacidad profesional, la vida privada, las características físicas, el origen étnico, el género o la orientación sexual de una persona pueden ser el objeto del acoso. Se trata de un problema importante en los lugares de trabajo europeos que supone unos costes considerables, tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Cualquier persona puede ser víctima de acoso en una organización.

Según los resultados de las encuestas, en Europa lo sufre un 5% de los trabajadores (datos del año 2005). En algunos Estados miembros de la Unión Europea, el porcentaje llega a alcanzar el 10-17% de los trabajadores.

El acoso laboral provoca un gran estrés en las víctimas y en sus compañeros de trabajo, familias y amigos. En algunos casos, las víctimas son incapaces de actuar con normalidad en el trabajo y en su vida cotidiana. El acoso puede producir trastorno de estrés postraumático, pérdida de autoestima, ansiedad, depresión, apatía, irritabilidad, trastornos de la memoria, trastornos del sueño y problemas digestivos, e incluso puede llevar al suicidio. Las víctimas del acoso pueden seguir experimentando estos síntomas durante años, incluso cuando el acoso ya ha cesado.

En el ámbito de la organización, el acoso puede provocar un mayor absentismo y rotación del personal, así como una reducción de la eficacia y la productividad. Los casos de acoso pueden acarrear asimismo costes elevados en concepto de daños y perjuicios.

Es importante actuar desde el principio para evitar el acoso. En primer lugar, debe realizarse una **evaluación del riesgo para definir las medidas necesarias**. Entre dichas medidas cabe mencionar la **elaboración de una política antiacoso que defina protocolos de actuación** para situaciones de acoso, conflicto y/o violencia en el trabajo¹⁸, la formación de líderes, la modificación del entorno de trabajo y el apoyo a las víctimas del acoso (por ejemplo, orientación e indemnización). He aquí algunos consejos para prevenirlo:

- Compromiso, por parte del empresario y los trabajadores, de fomentar un entorno de trabajo sin violencia.
- Declaración de intenciones, subrayar los tipos de actuación que se consideran inaceptables.
- Destacar las consecuencias del acoso y las sanciones a las que éste dará lugar.
- Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
- Compromiso de garantizar el derecho a quejarse 'sin represalias'.
- Explicar el procedimiento para formular una queja.
- Difundir información sobre los servicios de orientación y apoyo.
- Mantener la confidencialidad.

La violencia en el lugar de trabajo

La violencia puede proceder del interior o del exterior de una organización. Los actos concretos de violencia pueden ser imprevisibles, pero las situaciones en las que pueden producirse no lo son. Entre los factores de riesgo cabe mencionar el trabajo de cara al público, el manejo de dinero y el trabajo en solitario.

Las consecuencias de los incidentes violentos, como las lesiones, el trastorno de estrés postraumático, las bajas por enfermedad y un bajo rendimiento laboral, pueden ser sumamente graves, tanto para las personas como para las organizaciones.

Estas últimas no pueden esperar a que se produzca un ataque físico para actuar. Las intervenciones deben adaptarse a las circunstancias de la organización de que se trate y basarse en evaluaciones exhaustivas del riesgo.

Los planteamientos basados en la prevención de la violencia resultan más eficaces que las medidas aisladas a nivel personal una vez que ha tenido lugar el incidente. Algunas medidas eficaces son la instalación de alumbrado y sistemas de vídeovigilancia adecuados, cambiar la organización del trabajo y el diseño de los puestos de trabajo para evitar que los trabajadores realicen su trabajo en solitario e impartir formación para gestionar situaciones difíciles con los clientes y reconocer las señales de advertencia.

Asimismo, es importante contar con procedimientos orientativos en caso de producirse incidentes violentos, incluido el apoyo psicológico a la víctima.

Capítulo 5

El estrés

y la empresa



Película *Los pájaros.*

Director Alfred Hitchcock.

Actores Rod Taylor, Tippi Hedren.

Año 1963.

EL ESTRÉS Y LA EMPRESA

Nuestra sociedad evoluciona al ritmo de las nuevas tecnologías y de las cambiantes condiciones económicas y sociales, lo cual hace que nuestros lugares de trabajo, nuestras prácticas laborales y nuestros procesos de producción estén igualmente sometidos a constantes cambios. Esta nueva situación laboral trae consigo riesgos y problemas nuevos y emergentes, que exigen planteamientos políticos, administrativos y técnicos que garanticen unos altos niveles de seguridad y salud en el trabajo¹⁹. Todas estas presiones son nuevas, pero ¿nos perjudican?

La importancia cada vez mayor de riesgos 'emergentes', como el estrés laboral, la violencia y el acoso en el trabajo, plantea un problema a los responsables políticos a la hora de desarrollar medidas de prevención eficaces.

De aquí partimos

Cuatro de cada cinco empresarios europeos expresan preocupación por el estrés laboral, según revela la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER), lo que coloca a este factor en el mismo nivel de importancia para las empresas que los accidentes en el lugar de trabajo (79%).

Sin embargo, a pesar del elevado grado de preocupación en los estados europeos, es bastante inquietante que sólo el 26% de las empresas de la UE hayan aplicado procedimientos para combatir el estrés laboral. La encuesta ESENER subraya la importancia de "prestar una ayuda eficaz a las empresas para que aborden el problema del estrés, lo cual será crucial para garantizar que contamos con una población activa productiva y sana capaz de impulsar el rendimiento y la competitividad económicos de Europa".

La encuesta indica asimismo que el 42% de los representantes de la dirección consideran más difícil la gestión de los riesgos psicosociales que la de otros problemas de salud y seguridad. De acuerdo con los análisis, los principales obstáculos para abordar con eficacia los problemas psicosociales son lo delicado de la cuestión (53%) y la falta de sensibilización (50%).

También reconoce el estudio el importante papel que la participación de los trabajadores desempeña como factor clave en la gestión de la salud y la seguridad. estudio reveló que el 9%

A nivel nacional, según la encuesta ENGE²⁰, al preguntar a los responsables de empresa sobre la presencia en el centro de trabajo de diferentes tipos de riesgos, tan sólo el 14,10% identifica riesgos de estrés laboral, depresión y/o ansiedad, frente al 39,6% respecto a accidentes, o del 38,4% respecto

a problemas musculoesqueléticos asociados a posturas, esfuerzos o movimientos. Según el mismo estudio, tan sólo el 12,1% de los encuestados considera que actuar en prevención de riesgos laborales aumenta la competitividad de su empresa.

No obstante...

El estrés en el trabajo está en el origen de la cuarta parte de las bajas laborales de dos semanas o más entre los problemas de salud relacionados con el trabajo, según el informe de Eurostat 2001 'Problemas de salud relacionados con el trabajo en la UE 1998-1999'. El estrés es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo más frecuente en toda Europa (el dolor de espalda es el primero). El tercer estudio sobre las condiciones de trabajo (2000) realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo constató que a la pregunta "¿Afecta su trabajo a su salud?" el 28% de los trabajadores en la UE respondió afirmativamente, haciendo referencia al estrés laboral.

El mismo estudio reveló que el 9% de los trabajadores en Europa o, lo que es lo mismo, 12 millones de personas, afirman haber sufrido intimidaciones (hostigamiento o acoso moral) y el 2% atención sexual no deseada durante un período de 12 meses. El 2% de los trabajadores ha sufrido actos de violencia a manos de personas en el lugar de trabajo y el 4% a manos de otras personas.

La violencia y el hostigamiento en el trabajo, como cabía esperar, no son fenómenos tan extendidos como el estrés laboral, pero ambos pueden tener consecuencias muy graves para la víctima; ambos guardan relación con el estrés y reflejan problemas en el entorno laboral psicosocial.

En consecuencia, existen buenas razones para incrementar los esfuerzos encaminados a prevenir el estrés laboral, la violencia y el hostigamiento en el trabajo²¹.

El estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación para los trabajadores así como una amenaza para las organizaciones (Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Laboral, 2004). Puede afectar, potencialmente a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la práctica, no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores están necesariamente afectados.

Horarios de trabajo, clima organizacional, tipo de contrato, relaciones jerárquicas, autonomía en las tareas, etc., llenan las páginas de textos y publicaciones que estudian y demuestran la vinculación entre estrés y condiciones de trabajo. La mayoría de las evaluaciones de riesgos realizadas a partir de la aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, identifican la presencia de patologías

relacionadas a trastornos de ansiedad y estrés laboral con diferentes condiciones de trabajo que se repiten sistemáticamente en diferentes organizaciones.

Hasta hace poco tiempo la mayoría de las investigaciones se centraban básicamente en un enfoque cuyo objetivo pretendía exclusivamente cambiar al individuo, desarrollando diferentes tratamientos para 'mejorar' su afrontamiento, y presentando a la organización como algo inmutable. Costes añadidos de absentismo, accidentes, rotación, conflictividad laboral, etc., hacen **enfocar el problema no solo desde la perspectiva individual sino organizacional (Peiro y Ramos, 1994).**

Por ello, para reducir el estrés presente en las organizaciones no podemos centrar la intervención exclusivamente en el estrés sufrido por los trabajadores, sino que debemos estructurar las medidas preventivas más convenientes desde el ámbito organizacional. Afortunadamente, en la actualidad, la mayor parte de los autores prefieren dar un enfoque sistémico al tema del estrés laboral, y así, abordarlo desde sus numerosos referentes tanto organizacionales como individuales.

No es cuestionable el considerable impacto del estrés en el entorno laboral, pero a veces se da la falsa impresión de que ese 'estrés' es un fenómeno subjetivo difícil de definir y tratar. Ello, a su vez, puede dejar desamparados, desde el punto de vista emocional, tanto a los empresarios como a los empleados que se sienten inseguros en cuanto a lo que necesitan hacer para abordar el problema. De hecho, aunque los especialistas abordan este problema desde perspectivas ligeramente diferentes, la mayor parte de ellos comparte el mismo marco conceptual básico a la hora de definir y tratar el estrés laboral.

Las personas experimentan estrés cuando sienten que existe un desequilibrio entre lo que se les pide y los recursos personales y del entorno que poseen para satisfacer esa demanda. Este vínculo entre demanda y recursos puede moderarse en gran medida mediante factores como el apoyo social (tanto en el trabajo como fuera del mismo) y el control sobre el trabajo.

Aunque el proceso de evaluar tanto la demanda como los recursos ('valoración') es psicológico, los efectos del estrés laboral no son meramente psicológicos por naturaleza. Pueden afectar también a la salud física y social, a la innovación y a la productividad (véase **Kawakami & Haratani, 1999; Kristensen, 1996; Stansfeld et al., 1999; Devereux et al., 1999).**

El estrés puede también comprometer otros aspectos de la conducta en el trabajo, como la seguridad. Está relacionado asimismo con la experiencia e información sobre los trastornos musculoesqueléticos de origen laboral. Pensamos que el comprender las causas del estrés laboral es importante no sólo en sí mismo, sino también como un modo de resolver los problemas musculoesqueléticos y el de los accidentes laborales.

Además...

Por otro lado, el estudio "*New and emerging risks in occupational safety and health*", realizado por el Observatorio Europeo de Riesgos, de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo indica:

1. Entre el 50% y el 60% de los días laborales perdidos están vinculados al estrés laboral.
2. En la Europa de los quince (referido a 2004), el coste estimado del estrés debido al trabajo y su relación con problemas de salud mental se encuentra entre el 3%-4% del producto nacional bruto, cantidad que asciende a 265.000 millones de euros anuales. El estrés supone un coste anual para los gobiernos y empresas de estos países cercano a los 20.000 millones de euros en absentismo y costes sanitarios.
3. Entre los **principales factores de riesgo relacionados con el estrés**, el informe refiere los siguientes, analizados de forma evolutiva en los años 1990, 1995, 2000 y 2005, se podrían indicar los siguientes:
 - a. Ritmos de trabajo impuestos por demandas externas o por la velocidad de procesos y máquinas.
 - b. El trabajo a una elevada velocidad y con plazos muy ajustados.
 - c. Falta de correspondencia entre la capacitación y las exigencias del puesto.
 - d. No control sobre el orden de las tareas.
 - e. Falta de control sobre los métodos de trabajo.
 - f. Alto nivel de interrupciones en el desarrollo del trabajo.
 - g. Intimidación y acoso sexual.

La distribución de determinados factores de riesgo del estrés relacionados con el trabajo y su evolución en el tiempo (1990, 1995, 2000 y 2005) se reflejan en el gráfico de la siguiente página. La mayoría de los casos están relacionados con la forma en que se diseña el trabajo y la forma en que se gestionan las organizaciones.

Otras causas de estrés laboral pueden ser:

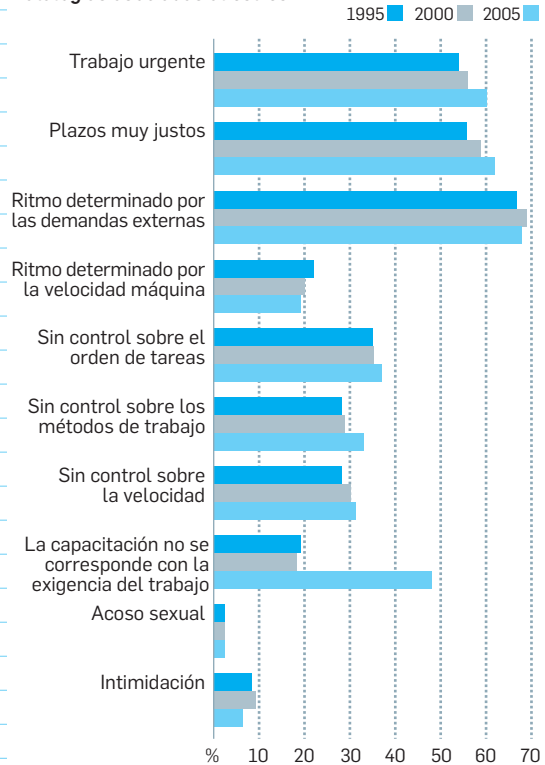
- El desarrollo profesional.
- El estatus y el salario.
- El papel que desempeña la persona en la organización.
- Las relaciones interpersonales.
- La relación entre la vida personal y laboral.

No hay **diferencias de género** significativas en la prevalencia de riesgos de salud de tipo psicosocial. En 2005, el 23,3% de los trabajadores y el 21% de las trabajadoras declararon padecer estrés en el trabajo en la Unión Europea.

En lo que respecta a la **edad** como factor del estrés, los trabajadores de entre 40 y 54 años sufren enfermedades relacionadas con el trabajo con más frecuencia que los de otras franjas de edad. Los trabajadores de entre 15 y 24 años son los que menos estrés declaran sufrir.

En lo tocante al **sector económico**, la prevalencia de problemas de salud psicosociales es más elevada en la educación, los servicios sociales y de salud y el transporte y las comunicaciones. Algunas investigaciones indican que el grupo profesional más afectado por el estrés laboral es el de los miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y directivos de la Administración pública y de empresas, seguidos por los profesionales científicos e intelectuales.

Patologías asociadas al estrés



La OMS prevé que **los niveles de depresión y estrés laboral aumenten espectacularmente con la rápida incorporación y globalización de las nuevas tecnologías**. La OMS cree que el envejecimiento de la población en la Unión Europea, que cambiará la relación proporcional entre personas empleadas y jubiladas, no sólo incrementará la edad media de la población activa, sino que también provocará un aumento de la carga de trabajo de los trabajadores, cuyo número se reducirá progresivamente, contribuyendo así al desarrollo del estrés. Los datos comparativos correspondientes a la IV y V Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo, (años 1999 y 2003, respectivamente), constatan un aumento del número de trabajadores que tienen tres o más síntomas de estrés laboral (5% frente a 5,7%), y ha disminuido el porcentaje de los que están libres de síntomas (61,8% frente a 57,1%).

Es preciso, por tanto, tomar medidas para luchar contra el incremento predecible del estrés. **El estrés relacionado con el trabajo puede prevenirse o contrarrestarse** mediante cambios en la organización del trabajo, un nuevo diseño del puesto de trabajo, mejorando el apoyo social y ofreciendo compensaciones razonables por el esfuerzo realizado²².

LA LEGISLACIÓN LO EXIGE

La empresa está obligada por ley a tratar el estrés laboral igual que cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

El estrés laboral es evitable adoptando las medidas apropiadas. Para ello es clave la evaluación de riesgos psicosociales, que constituye para el empresario una obligación legal, ya que debe realizar dichas evaluaciones de riesgos de forma periódica en el lugar de trabajo.

La evaluación de riesgos por estrés emplea los mismos principios y procesos básicos que con otros riesgos profesionales. La evaluación de riesgos constituye la base de una gestión acertada del estrés laboral.

También son de gran relevancia el documento 'Criterio Técnico CT 34/2003' sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo de la Seguridad Social (ITSS), ante las conductas de acoso moral en el trabajo constituyó un primer y valioso enfoque sobre las acciones que se debían adoptar por la Inspección sobre esta materia. En dicho criterio se reconocía que esta conducta debía ser considerada como un atentado a la consideración debida a la dignidad de los trabajadores y, por lo tanto, podía ser constitutiva de la infracción laboral muy grave prevista en el Art. 8.11 del Texto Refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (TRLISOS), aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2000.

Posteriormente, al publicarse la circular 69/2009, el acoso laboral ha pasado a considerarse una infracción en materia de riesgos laborales, reconociéndose la aplicación del Art. 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) ante situaciones de riesgo psicosocial. Las medidas de prevención que el empresario debe aplicar ante los supuestos de acoso y violencia en el trabajo de los que tenga conocimiento o debiera haberlo tenido son las que mejor se adapten a cada situación concreta, aplicando las obligaciones generales de los Art. 14, 15, 16, 18, 22 y 25 de la LPRL.

Cuestión distinta son las obligaciones del empresario ante la identificación de un problema relacionado con el estrés y la violencia en el trabajo. Se trata de la necesidad de abordar situaciones o problemas sobrevenidos de las que el empresario ha tenido conocimiento o debiera haberlo tenido. La medida más común de intervención ante los problemas de violencia en el trabajo es la implantación de los sistemas de resolución interna de conflictos. La falta de intervención del empresario ante un problema de estas características puede suponer una infracción en materia de prevención de riesgos laborales que puede ser leve, grave o muy grave de acuerdo con cuál sea la valoración del riesgo para la salud del trabajador.

Otra forma de intervención es la relativa al supuesto en que el empresario conozca o razonablemente sospeche que la baja por enfermedad del trabajador pueda deberse a una situación de estrés o vio-

lencia en el trabajo. En este caso, el deber del empresario es, de acuerdo con lo previsto en el Art. 16.3 de la LPRL, llevar a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos. El incumplimiento de este precepto puede constituir una infracción grave conforme al Art. 12.3 TRLISOS.

Abordar el estrés en las empresas

Como señala el informe de la **Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo**, en los últimos 30 años se ha realizado un número cada vez mayor de investigaciones sobre el estrés, y ya se sabe mucho sobre las causas y consecuencias del estrés laboral (Cox *et al.*, 2000). Pensamos que ya se conoce lo suficiente para que se adopten medidas con el fin de trasladar los conocimientos a la práctica. Esta opinión concuerda con la expresada por la Comisión Europea en la 'Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo' (2000):

“En el ámbito de la salud en el trabajo, uno de los pecados capitales consiste en emprender estudios sofisticados que describen con todo lujo de detalles el estrés de los empleados relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias...y que se quedan en eso. Diagnosticar, sin tratar y aún menos prevenir equivale a pecar por omisión” (p. 71).

La prioridad ahora es la de establecer y probar modos de aplicar la riqueza del conocimiento existente a situaciones del 'mundo real', y la de trabajar en medios y empresas de todos los tamaños y estructuras y de cualquier sector económico.

La legislación europea en materia de salud y seguridad (y su trasposición española en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales) sugiere el marco para ponerlo en práctica: el modelo de gestión de riesgos; varios institutos de investigación de la Unión Europea (UE), han producido diversas versiones de este modelo adaptado para tratar los peligros psicosociales que se sabe causan o agravan el estrés laboral. Entre estas instituciones destacan en particular el Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo, el TNO Trabajo y Empleo (Países Bajos) y el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones (Reino Unido). Como exige la legislación europea en materia de salud y seguridad, el modelo de gestión de riesgos se centra en las intervenciones a nivel organizativo que apoyan la prevención básica. La gestión de riesgos posee la ventaja adicional de ser un marco conocido para la mayoría de las organizaciones de la Unión Europea.

El diseño y la evaluación científica de estrategias para la prevención y el tratamiento del estrés de origen laboral constituyen el gran desafío en este ámbito para investigadores, profesionales y legisladores de la Unión Europea. Para tener verdaderamente éxito, se necesita el pleno apoyo de los interlocutores sociales, no sólo para elaborar unas estrategias eficaces de gestión del estrés basadas

en la gestión de los riesgos, sino también para su puesta en práctica y utilización en los lugares de trabajo y las empresas.

El estrés de origen laboral puede tratarse de la misma manera que los demás problemas de salud y seguridad, adaptando el ciclo de control establecido para la evaluación y la gestión de los riesgos físicos al tratamiento del estrés en el trabajo.

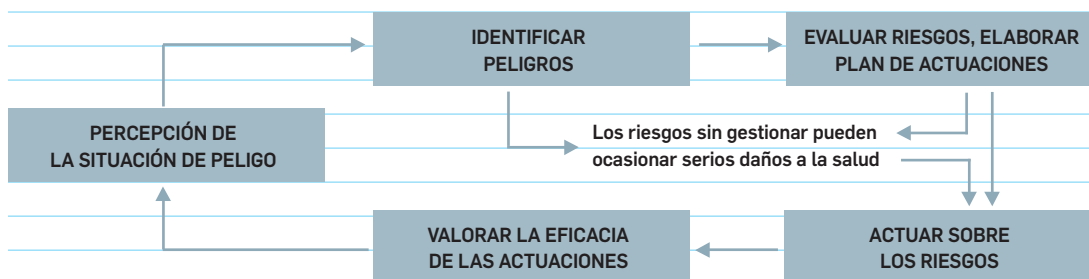
El estrés y los factores que lo producen están recogidos, junto con los riesgos tradicionales de la seguridad y la salud en el trabajo, en la Directiva marco de la UE. Así pues, cuando una empresa lleva a cabo una evaluación de riesgos, tiene que tener en cuenta los riesgos que pueden producir estrés.

Las empresas tienen la obligación legal de reducir y prevenir los riesgos en el lugar de trabajo. Uno de sus principales problemas lo constituye la divergencia de pareceres por lo que se refiere a las causas del estrés laboral. La empresa debe tener en cuenta que una buena gestión implica lugares de trabajo sanos, así como rentables. Es de suma importancia saber qué factores causan estrés. Por ello, es necesaria una comunicación adecuada con los trabajadores. Lo importante no son los métodos que se utilicen, sino disponer de buenas soluciones prácticas. Se necesita, en todo caso, información y motivación para mejorar las condiciones de trabajo.

CÓMO SE PUEDE IDENTIFICAR EL ESTRÉS

Para identificar el estrés relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias, tenemos que controlar el contenido y las condiciones del trabajo, la forma en que se realiza, los términos del contrato, las relaciones sociales en la empresa, la salud, el bienestar y la productividad, entre otros.

La figura siguiente ilustra de manera simplificada el enfoque general utilizado en seguridad y salud para identificar un peligro, valorar su riesgo, establecer las medidas de actuación para eliminar o reducir su impacto, y valorar el resultado para establecer el nivel de éxito de la intervención.



Las empresas deben tener conocimiento de los peligros que pueden presentarse a sus empleados a través de sus programas de evaluación de riesgos. En este contexto, los factores estresores (factores que conducen al estrés y la fatiga), encajan en la misma sistemática de gestión de riesgos laborales que los de seguridad, higiene y ergonomía. Si existe evidencia de que los factores de estrés se han convertido en un peligro para la salud, entonces deben estar sujetos a los mismos sistemas de gestión de seguridad y salud (eliminación o minimización, la comunicación, el seguimiento y el control) como otros riesgos.

Es muy importante que todos los niveles de la organización participen en el desarrollo de soluciones que sean específicas para cada lugar de trabajo. Todo el personal juega un papel a desempeñar en la gestión y la prevención de los factores de estrés laboral.

Para prevenir y controlar el estrés laboral, la empresa y los trabajadores deben ser capaces de distinguir entre:

- Demandas razonables y no razonables en el lugar de trabajo.
- Factores de estrés que son inevitables, factores que están fuera del control de la empresa y factores que son evitables en el lugar de trabajo.
- Las características y las diferencias entre un trabajo saludable y un trabajo no saludable.

Respecto a la evaluación del estrés laboral existen distintas metodologías. Los pasos para la evaluación del riesgo pueden resumirse del siguiente modo:

- Paso 1** Identificar los riesgos, quienes pueden estar afectados y de qué manera.
- Paso 2** Evaluar los riesgos y clasificarlos por orden de prioridad.
- Paso 3** Decidir sobre las acciones preventivas (planificación).
- Paso 4** Adoptar medidas.
- Paso 5** Seguimiento, revisión y registro.

Paso 1: Identificar los peligros y a quienes están en riesgo

Entre los factores a tener en cuenta en relación con el estrés laboral están:

- **Demandas** Tales como carga de trabajo excesiva o exposición a peligros físicos.
- **Control** Cuánto control tienen los trabajadores sobre la forma en la que realizan su trabajo.
- **Relaciones** Abordando problemas como el hostigamiento y el acoso.
- **Rol** Si los trabajadores comprenden su función en la organización y se evita el conflicto de rol dentro de la organización.

- **Cambio** Cómo se gestiona y comunica el cambio organizativo en un entorno empresarial de frecuente evolución.
- **Apoyo** Qué tipo de apoyo se recibe de los compañeros y jefes.
- **Formación** Dar a los trabajadores las cualificaciones necesarias para realizar su trabajo.
- **Factores individuales** Tener en cuenta las diferencias individuales (sexo, edad, etc.).
- **Cultura o atmósfera de la organización** y cómo se aborda el estrés laboral.

Todos somos vulnerables, dependiendo de la presión a la que nos encontremos en un momento concreto. Los siguientes factores nos pueden ayudar a determinar quién o qué grupos de trabajadores se enfrentan a un riesgo mayor:

- Aumento del absentismo y la rotación del personal.
- Dificultades para sustituir al personal o contratar a nuevos empleados.
- Comunicación agresiva.
- Incremento de accidentes.
- Problemas psicológicos.
- Problemas de salud.
- Desmotivación, una disminución de la creatividad.
- Deterioro del medio ambiente de trabajo / clima laboral.
- Deterioro de la productividad o de la calidad del trabajo realizado.
- Quejas de los trabajadores.
- Daños a la imagen de la empresa.
- Etc.

Se debe prestar especial atención a los grupos de trabajadores que puedan enfrentarse a un mayor riesgo, por ejemplo, trabajadores discapacitados, emigrantes, jóvenes o mayores, etc. Algunos métodos de identificación de factores de riesgos de estrés laboral son:

Métodos objetivos

- Medir el nivel de absentismo laboral en la empresa.
- Detectar los síntomas de estrés en los trabajadores a través de la vigilancia sanitaria. Supone una colaboración estrecha con el médico del trabajo.
- Medir el nivel de rotación voluntaria de trabajadores en la empresa.
- Controlar el número de bajas voluntarias.
- Identificar la existencia de cambios organizativos en la empresa que generen situaciones traumáticas en determinados trabajadores.
- Distinguir la existencia de conflictividad laboral relacionada con el estrés laboral.
- Falta de colaboración, incremento de despidos, expedientes disciplinarios, violencia física o psicológica, entre otros.

Métodos subjetivos

- Cuestionarios que permitan obtener la información directa de todos los trabajadores afectados y medir las respuestas.
- Deben ser adaptados a la situación de los trabajadores.
- Deben ser confidenciales: anónimos o no nominativos.
- Entrevistas individuales para recabar una información más completa y detallada sobre los problemas relacionados con el estrés laboral.
- Grupos de discusión entre los técnicos de prevención y las personas afectadas con el fin de:
 1. Obtener una mayor información y más contrastada.
 2. Obtener diferentes percepciones de las personas afectadas.

Paso 2: Evaluar los riesgos y clasificarlos por orden de prioridad

Evalúe los riesgos que conllevan los peligros identificados, teniendo en cuenta los resultados obtenidos para planificar y tomar decisiones sobre cómo modificar las condiciones de trabajo, el contexto de empresa en que tienen lugar, y/o actuar en el ámbito individual. Para evaluar, pueden servirnos estos indicadores de apreciación sobre los que interrogarnos:

- **Demandas** Carga de trabajo y problemas en la organización del trabajo.
- **Control** Desarrollo de habilidades, autonomía y participación.
- **Apoyo** Ayuda por parte de compañeros y de superiores, apoyo social. empatía, capacidad de escucha.
- **Relaciones** Sentimiento grupo, ambiente cordial, clima laboral.
- **Rol** Ambigüedad y conflicto, incompatibilidades.
- **Cambio** Seguridad en el empleo, comunicación.
- **Formación** Conocimientos, habilidades y destrezas sociales.
- **Factores individuales** Características individuales de la persona.
- **Cultura de la organización** Promoción de la salud, garantizar bienestar físico, psíquico y social.

El anexo 3 recoge desglosadas una amplia relación de situaciones estresoras agrupadas para cada una de las seis variables que configuran el programa 'Estrés, salud y competitividad'.

Demandas

- El trabajo permite tomar decisiones de forma autónoma y sobre cómo hacerlo.
- Se tiene influencia sobre cómo ocurren las cosas en el trabajo.
- El trabajo requiere trabajar contrarreloj.
- El trabajo exige trabajar con mucho esfuerzo mental.

- Se exige hacer una cantidad excesiva de trabajo.
- Existe falta tiempo para desarrollar el trabajo encomendado.
- El trabajo obliga a esfuerzos de concentración durante largos periodos de tiempo.
- La tarea es a menudo interrumpida y esto obliga a finalizarla más tarde.
- Se producen retrasos en el trabajo debidos a retrasos de otras personas.
- El trabajo requiere nuevos aprendizajes y la realización de actividades diferentes.
- El trabajo necesita un alto nivel de cualificación.
- El trabajo requiere ser creativo.
- El trabajo consiste en hacer siempre lo mismo.
- En el trabajo se tiene la posibilidad de desarrollar las habilidades personales.
- Otros.

Control

- Existe autonomía de decisión sobre el trabajo.
- Existe delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.
- Se pregunta, o se pide opinión a los subordinados sobre las decisiones de sus superiores.
- Se pide a los subordinados ideas o información adicional sobre las decisiones a tomar.
- Se da pronta respuesta a las preguntas y sugerencias aportadas por subordinados.
- Existe disponibilidad de ayuda efectiva y fácil ante problemas y quejas.
- Conciencia de los sentimientos y necesidades de los subordinados, aportando respuestas.
- Creencia sobre el nivel de honestidad, franqueza y accesibilidad con los subordinados.
- Se apoya a los subordinados en los problemas que puedan surgir con la dirección superior.
- Se expresa un sincero interés por el bienestar de los subordinados:
 - Manteniendo relaciones recíprocas para intercambiar ideas.
 - Mostrando interés por su vida personal.
 - Ayudando cuando hace falta.
 - Mostrando interés para el progreso de los subordinados en la organización.
 - Saludando y felicitando a los subordinados tras los logros obtenidos.
- Otros.

Apoyo

- Se fomenta en la organización el dar apoyo social al personal.
- Se recibe ayuda y apoyo por parte de compañeros/as si se necesita.
- Se está dispuesto a escuchar los problemas personales en el trabajo.
- Reciben ayuda y/o apoyo del inmediato/a superior.
- La línea de mandos manifiestan predisposición a la escucha de los problemas en el trabajo.
- Existe un diálogo con superiores respecto a cómo se está llevando a cabo el trabajo personal.
- Se comparten ideas con los superiores.
- Se reconocen de algún modo las aportaciones de ideas.

- Se fomenta el sentimiento de realización en el desempeño del trabajo.
- Existe posibilidades de aspiraciones a mejores puestos en el futuro, dentro de la empresa.
- Se transmite sensación de seguridad en el puesto de trabajo, de cara al futuro.
- Se conoce el nivel de satisfacción respecto a la remuneración salarial.
- Se practican otros medios de compensación no exclusivamente monetarios.
- Se plantean los errores cometidos y cómo solucionarlos, aportando ayudas para su corrección.
- Se fomenta la capacidad de escucha, especialmente al percibir malas situaciones emocionales.
- Se aportan mensajes alentadores en momentos de dificultad.
- Existe empatía hacia el equipo de trabajo.
- Existe la impresión de saberse escuchado y apoyado en momentos de estrés.
- Existe y a qué nivel apoyo ante problemas en el trabajo (Inmediato superior, compañeros/as, amigos/as y/o familiares).
- Cual es el nivel de disposición para la escucha ante problemas del trabajo (Inmediato superior, compañeros/as, amigos/as y/o familiares).
- Se solicita opinión respecto a las cualidades de los superiores (asertividad, preocupación por el bienestar de su equipo, etc.).
- Otros.

Relaciones

- Existen posibilidades de mantener contacto y diálogo con compañeros durante el trabajo.
- Valoración de los resultados obtenidos en los estudios de clima laboral.
- Sentimiento de grupo entre compañeros.
- Tensiones en el trabajo debido a compañeros 'conflictivos'.
- Existen ayudas entre compañeros.
- Sentimiento de maltrato, 'estar quemado', frustración, etc.
- Se abordan eficazmente los problemas en lugar de ocultarlos.
- Existe ofrecimiento de oportunidades para desarrollo profesional.
- En qué medida se resuelven los conflictos que surgen.
- Con qué frecuencia se comunica con los miembros de un equipo.
- Cómo son las relaciones entre compañeros, y entre compañeros y sus superiores.
- Cómo son las relaciones entre mandos intermedios y sus superiores.
- Existencia (o no) de pruebas de hostigamiento o acoso.
- Nivel de aislamiento respecto al resto de compañeros.
- Se aprecia un ambiente cordial y distendido entre compañeros de trabajo.
- Otros.

Deberían existir procedimientos, por ejemplo, de carácter disciplinario para dar respuesta a comportamientos inaceptables. Debería crearse una cultura en la que el personal tenga confianza mutua y reconozca las contribuciones de cada uno.

Rol

- Se conoce el nivel jerárquico que cada persona tiene en la organización.
- Los objetivos y metas de cada trabajo son claros, están planificados y se comunican.
- Se conocen claramente las responsabilidades de cada puesto y cargo.
- Cada persona conoce lo que se espera realmente de ella y cómo se le va a valorar.
- Se dan explicaciones claras sobre lo que cada uno debe hacer.
- Se hacen actividades, tareas, etc., que deberían hacerse de otra manera.
- Se asignan trabajos sin suficientes recursos humanos para completarlos.
- Para cumplir con las exigencias marcadas se superan ciertos límites, reglas o normas.
- Se producen incompatibilidades en las formas de trabajar en los grupos.
- Se producen demandas incompatibles de dos o más personas.
- Se llevan a cabo actividades no igualmente aceptadas por todos.
- Se asignan trabajos innecesarios desde la perspectiva individual.
- Se presenta conflicto de rol (exigencias encontradas) o ambigüedad de rol (falta de claridad).
- Otros.

Todas las personas de una organización deberían tener claramente definido el papel que se les pide que desempeñen y hasta donde alcanza su grado de responsabilidad y autonomía.

Cambio

- Existe preocupación entre los trabajadores por la situación de empleo.
- Existe confusión por los cambios de lugar de trabajo y de lo que esto supone a nivel individual y/o colectivo.
- La comunicación entre los distintos departamentos resulta fácil y fluída.
- Se dispone de la información necesaria para realizar bien el trabajo.
- La empresa dispone de medios para poder comunicar sugerencias de mejora o quejas.
- Nivel de consulta a los afectados respecto a los cambios relacionados con sus funciones o tareas.
- Eficacia de los canales de comunicación establecidos para hacer llegar la información que atañe a cada puesto de trabajo.
- Información clara sobre los errores que se puedan cometer en el desempeño de la tarea.
- Estructura y contenido del plan de acogida de la empresa.
- Existencia de foros definidos de comunicación interna.
- Existen canales para informar sobre los progresos realizados por cada trabajador en el desempeño de sus tareas.
- Disponibilidad de información suficiente para cada puesto e trabajo respecto a las políticas y objetivos de la empresa.
- Disponibilidad de información suficiente sobre los cambios en la empresa respecto a:
 - Situación financiera.
 - Salarios.

- Éxitos o fracasos de la misma.
- Acontecimientos personales de los miembros de la empresa.
- Disponibilidad de información suficiente sobre planes: formativos y necesidades de RR.HH.
- Otros.

La comunicación clara ayuda antes, durante y después del cambio. Dar al personal la oportunidad de influir en los cambios hace que se impliquen más. Los puestos de trabajo deberían enriquecerse de modo que el personal pueda utilizar sus habilidades en su beneficio. Es esencial un entorno de apoyo. Debería proporcionarse *feedback* (información de retorno) y estimular al personal, incluso cuando las cosas salen mal. Implice al personal y valore la diversidad. Asimismo, se deberían fomentar las actividades de promoción de la salud en el lugar de trabajo, así como un equilibrio sano entre vida y trabajo.

Formación

- Existe formación adecuada para los nuevos contratados y el personal que ha cambiado de puesto, está actualizada y es accesible.
- Grado de participación de los individuos en el análisis de necesidades formativas
- Equidad en las posibilidades de acceso a la formación.
- Valoración del grado de exigencia formativa para el adecuado desempeño de la tarea en todos los puestos de trabajo, especialmente en aquellos que experimentan cambios de actividad y/o funciones.
- Formación no sólo centrada en dotar conocimiento sino en la adquisición de habilidades y destrezas de carácter social, organizativo y de gestión.
- Otros.

La formación del personal debería permitir un desempeño competente de las tareas.

Factores individuales

- Se valoran las diferencias individuales de capacidad, experiencia, motivación, actitud frente al trabajo.
- Otorgar medios para compensar las demandas familiares y compaginarlas con las demandas del trabajo.
- Otros.

Cultura de la organización

- Existe una buena comunicación abierta, apoyo y respeto mutuo.
- Se toman en cuenta los puntos de vista de los trabajadores y sus representantes.
- Se ponen en marcha las propuestas de los trabajadores y/o sus representantes.
- Se fomenta la participación de los trabajadores como valor de empresa.
- Otros.

La **Guía de actuación inspectora en Factores psicosociales**²³ de la Inspección de Trabajo de la Seguridad Social, referida a la evaluación del riesgo de estrés establece el contenido mínimo exigible en las evaluaciones para la detección del estrés relacionado con el trabajo.

Según la guía, las evaluaciones de riesgo han de analizar los agentes estresores que pudieran estar presentes en las condiciones de trabajo, que pueden dividirse en tres grupos: estresores del ambiente físicos del trabajo; estresores relativos al contenido de la tarea, y estresores relativos a la organización. En segundo lugar, la guía especifica que este análisis no se ha de efectuar de forma aislada sino investigando la percepción que el propio sujeto tiene de los estresores. En tercer lugar, habría que analizar aquellos aspectos que puedan estar actuando como elementos moduladores del estrés (apoyo social, patrón personal de conducta, etc.). Y, por último, se deberían considerar las respuestas del individuo ante el estrés (de comportamiento, fisiológicas, cognitivas, teniendo constancia documental de las consecuencias o efectos del estrés sobre el individuo o sobre la organización).

Paso 3: Decidir sobre las acciones preventivas (planificación)

Evitar las consecuencias del estrés laboral es mejor que reaccionar una vez que aparece. La clave para prevenir el estrés laboral se encuentra en la organización y gestión del trabajo. Entre las **medidas eficaces que previenen el estrés laboral** encontramos:

- Proporcionar una descripción clara de la tarea que hay que realizar.
 - Recompensar y/o reconocer a los trabajadores por su buen trabajo.
 - Permitir que los trabajadores transmitan sus quejas y malestares, tramitarlas y dar una adecuada respuesta.
 - Permitir que los trabajadores tengan mayor control sobre su trabajo.
 - Dejar tiempo suficiente a los trabajadores para que realicen su trabajo.
 - Minimizar los riesgos físicos y psicológicos.
 - Permitir a los trabajadores tomar parte en las decisiones que les afectan.
 - Ajustar las cargas de trabajo a las capacidades y recursos de cada trabajador.
 - Diseñar tareas estimulantes.
 - Definir con claridad las tareas y responsabilidades.
 - Proporcionar oportunidades de interacción social.
 - Evitar la ambigüedad en asuntos de seguridad del empleo y desarrollo profesional.
-

El anexo 3 recoge desglosadas una amplia relación de propuestas a realizar por la empresa, así como orientaciones para los trabajadores para cada una de las seis variables que configuran el programa 'Estrés, salud y competitividad'.

Paso 4: Adoptar medidas

Introduzca medidas de prevención y protección. Una introducción eficaz conlleva el desarrollo de un plan que especifique:

- Quién hace qué.
 - Cómo hacer qué.
 - Con qué medios se llevan a cabo.
 - Cuándo está finalizada cada tarea.
-

Paso 5: Seguimiento, revisión y registro

Se debe supervisar la eficacia de las medidas de prevención o reducción del estrés laboral. Dicha revisión debe llevarse a efecto:

- Siempre que se introduzcan cambios en el diseño, organización o gestión del trabajo (personas, máquinas, métodos, programas, procesos,...).
 - Si las medidas que se han introducido son insuficientes o no son adecuadas.
 - De forma periódica, para asegurarse de que los resultados de la evaluación de riesgos siguen siendo válidos.
-

La evaluación de riesgos ha de estar documentada. Dicho registro se puede usar para:

- Transmitir información a las personas pertinentes (trabajadores, representantes en materia de seguridad, directores, etc.).
 - Evaluar si se han introducido las medidas necesarias.
 - Facilitar pruebas a las autoridades supervisoras.
 - Revisar las medidas si cambia la situación.
-

CÓMO PODEMOS ACTUAR

Los conceptos 'eliminar', 'minimizar' y 'controlar' los riesgos debido a factores estresores adquieren los mismos significados que en las evaluaciones de otros factores de riesgo laboral:

- **Eliminar** un estresor supone su desaparición total.
 - **Minimizar** un estresor significa reducir su extensión e impacto o reducir el tiempo durante el cual están expuestos al estresor.
-

• **Controlar** un estresor supone regular y limitar la exposición existente al estresor para evitar que se incremente, bien controlando el tiempo de exposición o controlando la exposición a un grupo de personas especialmente preparadas o entrenadas para desempeñar dicha función.

Podemos diferenciar tres grandes tipologías de intervención ante el estrés laboral:

PREVENCIÓN PRIMARIA	PREVENCIÓN SECUNDARIA	PREVENCIÓN TERCIARIA
Eliminar o reducir fuentes de estrés en el lugar de trabajo (diseño trabajo, flexibilidad, etc...)	Identificar y hacer frente a los estresores y cómo abordarlos (gestión estrés, gestión tiempo, bienestar...)	Técnicas de recuperación de lesiones derivadas del estrés (rehabilitación, recuperación y refuerzo)

1. Prevención Primaria

La prevención primaria la constituyen aquellas **actuaciones orientadas a eliminar o reducir las fuentes de estrés en el lugar de trabajo**. Supone la creación de un lugar sano de trabajo, identificar y controlar los factores de estrés para que el trabajo sea interesante, gratificante, con un ritmo de trabajo dentro de las capacidades de la persona (es decir, la eliminación del peligro cuando sea posible), y evitar la pérdida de salud mediante acciones, (entre otras):

- Diseño del trabajo seguro y saludable.
- Horarios flexibles, trabajo equilibrado, conciliar vida familiar-personal y laboral.
- Identificar la presencia de factores generadores de estrés.
- Evitar el aislamiento y el hacinamiento en el lugar de trabajo.
- Proporcionar las barreras físicas para impedir la violencia (por ejemplo, en los bancos).
- Otras.

2. Prevención Secundaria

Actuaciones centradas en identificar y **dar a conocer los factores de estrés y cómo actuar con ellos** (por ejemplo, programas de bienestar, gestión del estrés, gestión del tiempo). Mejorar el ajuste entre la persona y el trabajo mediante la selección, el entrenamiento, desarrollo y seguimiento de problemas:

- Proporcionar entrenamiento y orientaciones necesarias que permitan adquirir las habilidades necesarias para el desempeño correcto de las tareas asignadas.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño.
- Evaluar la carga de trabajo frente a las capacidades para adaptarse.

- Mover a la persona a un puesto más adecuado.
- Utilizar los mejores procedimientos prácticos de selección de personal.
- Ajuste de las cargas de trabajo.

3. Prevención terciaria

Se centra en la **recuperación del estrés y la tensión** (por ejemplo el programa de asistencia del empleado, el asesoramiento, clases de rehabilitación). Ayudar a la persona que sufre estrés o daños que hayan podido derivarse del mismo, por ejemplo:

- Controlar el tiempo y duración de la exposición a factores de estrés.
- Instruir y formar a los empleados en formas de sobrellevar el trabajo a turnos.
- Formación en cómo tratar con las exigencias que plantea el trabajo. Esto debe ser dirigida a ayudar a las personas a lograr los resultados requeridos.
- Capacitación en gestión del tiempo, el establecimiento de prioridades y clarificar objetivos.
- Prestar asistencia práctica para determinadas cuestiones personales.
- Promover la actividad física a través de pequeños programas.
- Gestión adecuada después de un incidente traumático.
- Promover la participación de los empleados.
- Proporcionar datos de contacto de centros que pueden ayudar al personal.

LA INTERVENCIÓN DESDE LA EMPRESA

Las intervenciones respecto de los problemas relacionados con el estrés en el trabajo, (así como los problemas psicosociales en su conjunto), pueden dividirse, de forma general, en tres categorías según su nivel de acción:

- El plano individual.
- El plano de la interrelación persona-organización.
- El plano de la organización²⁴.

En el **plano individual**, el objetivo de las intervenciones es incrementar los recursos de la persona para afrontar el estrés a través, por ejemplo, de técnicas de relajación u otras estrategias para superarlo.

En el **plano de la interrelación persona-organización**, dichas intervenciones podrían ir dirigidas, por ejemplo, a mejorar las relaciones en el trabajo o mejorar la adecuación persona-entorno o su autonomía.

En el **plano organizativo**, las intervenciones van dirigidas, por ejemplo, hacia cambios en el organigrama o en los factores físicos o del entorno. La mayoría de las intervenciones dirigidas a los problemas psicosociales llevadas a cabo hasta ahora han sido en el plano individual, y en menor número han ido dirigidas al ámbito de la organización. Las intervenciones en el ámbito organizativo deben ser apoyadas decididamente porque se consideran más eficaces al actuar sobre la fuente o el origen del estrés, (prevención primaria), mientras que las estrategias de intervención a nivel individual suelen ir encaminadas a reducir los efectos del estrés y de enfermedades entre los que ya presentan síntomas (prevención terciaria).

La estrategia de intervención debe adecuarse siempre al problema en cuestión. En circunstancias en las que es imposible eliminar por completo el origen del riesgo, (por ejemplo, la violencia a manos de delincuentes), los esfuerzos deberían ir encaminados a reducir el riesgo mediante una buena gestión. En muchos casos, la combinación de esfuerzos a diferentes niveles será la solución más eficaz.

La acción de los factores estresantes sobre los individuos tiene un carácter acumulativo, de manera que a mayor número de aspectos que requieran un esfuerzo adaptativo intenso, frecuente o duradero, mayor es la posibilidad de que las capacidades de adaptación del sujeto se vean desbordadas. Por tanto, a mayor número de estresores, mayor es la sensación amenaza y mayor es el nivel de estrés que se produce.

A la hora de intervenir sobre la organización para evitar la aparición del estrés hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema:

1. La presencia de unas **demandas** o condiciones de trabajo estresantes.
2. La **percepción** de esas condiciones como amenazantes.
3. Las Dificultades para **afrontar** esas demandas.
4. Las consiguientes **respuestas** fisiológicas y emocionales (adecuadas o no), que le provocan.

Elemento 1: Actuar sobre las demandas

En primer lugar, habría que **reducir o minimizar las demandas y condiciones de trabajo objetivamente estresantes**. Genéricamente, la fijación de unas determinadas demandas de trabajo ha de hacerse en función de las capacidades del trabajador (no sólo considerando las necesidades del servicio o la producción) y el incremento de las demandas sólo ha de realizarse cuando correlativamente se incrementen las capacidades del trabajador.

Las condiciones de trabajo no sólo deben ser determinadas en función de los criterios que vengan marcados por las situaciones del mercado, los procesos productivos, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades (necesidad de seguridad, de afiliación, de pertenencia, de estatus...), expectativas y legítimas aspiraciones del trabajador.

Elemento 2: Actuar sobre la percepción

Lo indicado anteriormente no sería totalmente efectivo por sí solo si el trabajador sigue percibiendo que algunas condiciones o demandas le resultan estresantes. El hecho de que un individuo tenga una percepción amenazadora de una determinada situación es también función de los recursos de ese individuo, es decir de si el individuo piensa que tiene capacidad para afrontar la situación. Por ello es importante dotar al individuo de estrategias de comportamiento, destrezas y habilidades para enfrentarse a las situaciones.

Desde la empresa se debe facilitar información clara e inequívoca de las responsabilidades y funciones del trabajador, de los objetivos (cantidad y calidad del producto), de los métodos y medios de trabajo, de los plazos, etc.

Por tanto, la posibilidad de que una situación se perciba o no como amenazante puede depender de las posibilidades que tenga el individuo de controlarla, de enfrentarse a ella con éxito. A su vez, el control de una situación está en función de la posibilidad efectiva que tiene el trabajador de actuar directamente sobre esta situación, así como de disponer de las estrategias necesarias para enfrentarse a ella.

Por ello, una de las medidas que han de tomarse es la de **incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo por ser una condición para mantener la salud y para aumentar la satisfacción de los trabajadores.**

Cuando hablamos de control del trabajador sobre su propio trabajo nos estamos refiriendo al control de los siguientes aspectos:

- Lo que el trabajador **debe hacer** (funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo).
- La forma o el **método** para realizar el trabajo.
- Los **tiempos** de trabajo y de descanso (autonomía temporal), el ritmo de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, etc.
- Las **herramientas o medios necesarios**. (Con qué).
- La **participación** en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.

Al incremento de la discrecionalidad al trabajador debe ir aparejada:

- Una adecuada formación específica para su puesto de trabajo.
 - Una formación genérica para llevar a cabo con éxito este tipo de medidas (formación en gestión del tiempo, en la toma de decisiones...).
-

No hay que olvidar que conceder al trabajador libertad en su trabajo sin que esté preparado para ello, puede ser una gran fuente de estrés.

Elemento 3: Dificultades para afrontar las demandas

Los cambios que queramos incorporar para reducir las fuentes generadoras de estrés (prevención primaria), se encuentran con resortes de difícil transformación que han de ser modificados en mayor o menor medida. Entre estos **obstáculos** nos encontramos, principalmente con:

- a. Sistemas de información y comunicación.
 - b. Ejercicio del poder.
 - c. La tarea y sus contenidos.
 - d. Regulación de conflictos.
 - e. Procesos de socialización y de formación.
-

a. Sistemas de información y comunicación

Dado que los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación son muy importantes, es necesario para paliar estas deficiencias, el desarrollo de unos sistemas de información y comunicación (tanto descendente como ascendente u horizontal) verdaderamente efectivos y no solamente restringidos a la eficacia productiva, sino que respondan a las necesidades de los trabajadores y que faciliten su ajuste con la organización de trabajo. Un buen sistema de información debe permitir a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

b. Ejercicio del poder

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente. En cuanto al ejercicio del poder habría que tener en cuenta algunas consideraciones. Según

estudios de **Bachman** y otros autores, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo. También indican que el ejercicio del poder basado en las recompensas o en los castigos sólo produce acatamiento externo.

c. La tarea y sus contenidos

Puede aumentarse el interés por el trabajo y sus contenidos actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, y/o sus fases, intercambiando las tareas con otros trabajadores (rotación de tareas), realizando una mayor diversidad de tareas (ampliación de tareas) o realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad, etc. (enriquecimiento de trabajo).

En tareas de escaso contenido debe procurarse aumentar la posibilidad de tomar decisiones ampliando o enriqueciendo las tareas; pero muchas veces una tarea no es interesante o carente de interés en sí misma sino que depende de la percepción y valoración subjetiva de la persona que deba desarrollarla, lo que estará en función de los intereses individuales, las capacidades, etc.. Teniendo en cuenta esto, sería conveniente considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar al máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

d. Regulación de conflictos

En una empresa generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar medios para la resolución de esos conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa se debe a los problemas ocasionados por la indefinición de roles de los empleados. Para evitar la ambigüedad de rol y para evitar choques entre personas e intrusiones que puedan ser fuentes de conflictos, ha de buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas.

e. Procesos de socialización y de formación

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los aspectos más importantes cuando nos referimos al problema del estrés en las organizaciones. Ello se debe tanto porque pueden ser, en sí mismas, una fuente de estrés e insatisfacción, como porque constituyen uno de los aspectos más valorados por los trabajadores como fuente de satisfacción. Así pues, actualmente se considera que una práctica común es prestar especial atención a los procesos de socialización y entrenamiento en las relaciones interpersonales como medida para evitar que unas relaciones inadecuadas puedan convertirse en una posible fuente de estrés o insatisfacción.

Elemento 4: Respuestas fisiológicas y emocionales que se generan

El estrés se manifiesta a través de una serie de signos o síntomas previos a la materialización de un trastorno de salud, que pueden percibirse con la antelación suficiente para impedir su evolución en el tiempo. Estos determinados signos servirán de alerta para desencadenar el análisis más detallado de la situación y la conveniencia (o no, según casos), de medidas de intervención más oportunas. Los efectos observables del estrés son distintamente percibidos dentro del marco de la empresa, razón por la que podemos diferenciar los signos o síntomas en tres grupos conforme al colectivo que puede detectarlos:

- Percepción externa o por personas de la organización.
- Percepción por personas cercanas a la persona afectada.
- Percepción por el personal sanitario.

La tabla, a continuación, presenta una relación de efectos observables por los dos primeros colectivos. Respecto a la percepción del estrés por parte del personal médico, les remitimos al capítulo sobre salud.

Observables (externamente o por personas de la organización)

EFFECTOS EN LA PERSONA	FALTA DE SATISFACCIÓN EN DESEMPEÑO DEL EMPLEO
Aislamiento	Mala productividad
No contestar al interlocutor	Altas tasas de cambio de trabajo
Predisposición a accidentes	Relaciones laborales pobres
Consumo de alcohol y drogas	Mal clima en la organización
Explosiones emocionales	Absentismo
Comer en exceso	Alta tasas de accidentes
Falta de apetito	
Beber y fumar en exceso	
Excitabilidad	
Conductas impulsivas	
Alteraciones en el habla	
Risa nerviosa	
Incapacidad para conciliar el sueño	
Cansancio	
Temblores	

No Observables (externamente, pero sí por personas)

EFFECTOS COGNITIVOS	EFFECTOS EN LA PERSONA
Incapacidad para tomar decisiones	Ansiedad
Incapacidad de concentrarse	Agresión
Olvidos frecuentes	Apatía
Hipersensibilidad a la crítica	Aburrimiento
Bloqueos mentales	Depresión
Sensación de falta o pérdida de control	Fatiga
	Frustración
	Sentimientos de culpa
	Vergüenza
	Irritabilidad
	Mal genio
	Tristeza
	Baja auto-estima
	Tensión
	Nerviosismo
	Soledad
	Inseguridad

CÓMO ACTUAR

Reducir las condiciones generadoras de estrés en el lugar de trabajo puede lograrse incorporando **cambios de mayor o menor dificultad en la empresa**, como son:

- Clarificar los objetivos y la filosofía de la empresa y adaptarlos a los propios objetivos e ideales del trabajador, siempre que sea posible.
- Armonizar la responsabilidad y la autoridad del trabajador.
- Dar al trabajador una descripción clara del trabajo.
- El trabajo debe ser razonablemente exigente, pero no sobrepasar el nivel de control del empleado.
- El trabajo debe aportar una variedad de tareas, tantas como sea posible.
- El trabajo debe permitir a la persona la capacidad de aprender en el trabajo y continuar progresando en su desarrollo de carrera.
- El trabajo debe permitir la toma de decisiones.
- Debe haber un cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
- El empleado debe sentir que el trabajo da lugar a algún tipo de futuro deseable.

- Recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral.
- Crear vías para que el trabajador tenga la oportunidad de exponer sus quejas, y tomarlas seriamente en consideración con diligencia.
- Favorecer el control o la satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- Fomentar la tolerancia, la seguridad y la justicia en el lugar de trabajo.
- Eliminar las exposiciones a factores físicos peligrosos.
- Estudiar los fallos y los aciertos, sus causas y sus consecuencias, de actuaciones pasadas en materia de salud y seguridad en el trabajo, con vistas a acciones futuras.
- Aprender a corregir los fallos para una mejora gradual del entorno de trabajo y de la salud.

Pueden pensarse, a su vez, **posibles mejoras organizativas para prevenir el estrés y la enfermedad relacionados con el trabajo**, por lo que respecta a:

Carga de trabajo

- Asegurarse de que las tareas sean compatibles con las capacidades y los recursos del trabajador, y prever un tiempo de recuperación en el caso de tareas especialmente arduas, físicas o mentales.
- Considerar el estrés como un factor de riesgo que puede estar afectando a la plantilla, especialmente en los puestos sometidos a una alta carga de trabajo.
- Diseñar los puestos de trabajo de forma que se permita una carga de trabajo equilibrada.
- Regular las demandas del trabajo con plazos razonables, horarios de trabajo regulares e instrucciones claras.
- Adaptar el trabajo a los trabajadores, en especial con respecto al diseño del lugar de trabajo, la elección del equipo de trabajo y de los métodos de trabajo y producción, en particular con miras a reducir el trabajo monótono y el trabajo a destajo, y reducir sus efectos en la salud de los trabajadores.

Contenido

- Diseñar las tareas para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y la oportunidad de poner en práctica los conocimientos.
- Organizar el trabajo de forma que éste sea lo más variado e interesante posible.
- Permitir que los empleados tengan el mayor control posible sobre las tareas que realizan.

Horarios de trabajo

- Diseñar horarios de trabajo para que no entren en conflicto con las exigencias y responsabilidades no relacionadas con el trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deberían ser estables y predecibles.

Participación/control

- Permitir que los trabajadores tomen parte en las decisiones, actuaciones, cambios y las novedades que afecten a sus trabajos.
- Informarles, formales y educarles en materia de riesgos de estrés para la salud y la seguridad.
- Consultar a los empleados y pedirles ayuda para identificar las posibles causas del estrés en el lugar de trabajo.
- Involucrarles en la toma de decisiones y participación, bien directamente o a través de sus representantes.

Roles

- Definir claramente los roles y las responsabilidades en el trabajo.

Entorno social

- Brindar oportunidades de interacción social, incluidos el apoyo social y emocional y la ayuda mutua entre compañeros de trabajo.

Futuro

- Evitar la ambigüedad en cuestiones como la seguridad del empleo y el desarrollo de la carrera; potenciar el aprendizaje permanente y la empleabilidad.

Política de empresa

- Desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral.
- Trato justo y respetuoso: Dar en todo momento un trato justo y respetuoso por igual a todos los empleados. No permitir ninguna situación que pueda provocar acoso y/u hostigamiento en el trabajo, y desarrollar protocolos de actuación cuando proceda.
- Actitud atenta: Estar alerta sobre los síntomas y signos que pueden indicar la aparición de daños a la salud ocasionados por el estrés, estar bajo fuerte presión o sentirse estresados y alentar a los mandos intermedios para que adopten una actitud más receptiva en la percepción de síntomas de estrés entre los miembros de su equipo.
- Promover actuaciones de fomento de la salud y el bienestar en el trabajo, orientadas fundamentalmente a la prevención primaria del estrés.
- Asegurarse de que las personas tienen la capacitación, las habilidades y los recursos necesarios para asumir las responsabilidades y funciones que les son asignadas.
- Impartir formación sobre medios de control y/o afrontamiento del estrés.
- Ofrecer servicios de asesoramiento.
- No olvidarse nunca de buscar la raíz de los problemas de estrés para evitar su aparición o que vuelvan a repetirse.

También se deberían plantear **propuestas de ámbito nacional**, tales como:

- Desarrollar el **marco legislativo** para cubrir los aspectos psicosociales del trabajo.
- Incluir el estrés en el trabajo entre las causas de los accidentes de trabajo, las enfermedades laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Mejorar y ampliar los **datos estadísticos** referentes a discapacidades temporales o permanentes, causadas en el trabajo o en otro sitio, introduciendo indicadores específicos del estrés en la supervisión de la salud en el trabajo.

Ello permitiría hacer un seguimiento del estrés y sus principales características; llevando a cabo estudios detallados periódicos que arrojaran cálculos fiables de los costes económicos que suponen los daños relacionados con el estrés para la salud. En ocasiones el estrés laboral lo produce la mala organización, los malos hábitos desarrollados en la forma de abordar las tareas, los procedimientos irracionalmente costosos, la burocracia, en mayor medida que la tarea en sí que comporta la actividad laboral. La colaboración de los trabajadores es fundamental para denunciar los procedimientos estresantes que han de ser modificados, así como para proponer soluciones alternativas a los viejos hábitos.

Otras actuaciones exitosas

- Establecer **espacios de participación directa** consultiva y delegativa sobre las formas de trabajo.
- Incrementar la influencia de la persona en el trabajo que realiza.
- **No anteponer la productividad y la calidad** a las condiciones de trabajo, ya que se corre el riesgo de intensificar el trabajo, una mayor competitividad entre trabajadores, trato injusto y aumento de los factores de riesgo psicosocial.
- En la actualidad los entornos laborales son más duros, debido la puesta en marcha de modos de vida y valores que fomentan, por ejemplo la competitividad mal entendida, ya que el crecimiento profesional no tiene por qué ir ligado a que uno sea violento. Hubo un momento en que la agresividad se fomentó e incluso se premió y ahora estamos pagando las consecuencias porque a la larga no beneficia ni al trabajador ni a la empresa.
- **La salud y la enfermedad no son cuestiones meramente individuales**, lo que supone que, en cuestiones de salud, existen diferentes niveles de responsabilidad: las individuales, las sociales, las empresariales, las gubernamentales... y deben ser compartidas.
- **La reducción del estrés ha de venir de fuera y de dentro**: externamente, corresponde a la empresa actuar reduciendo la incertidumbre, definiendo claramente las funciones de cada profesional para que éste sepa lo que se espera de él, proporcionando formación, etcétera. Pero es muy importante que esas acciones vayan acompañadas de un trabajo interior que debe realizar la propia persona. No hemos de olvidar que la sensación de estrés se produce cuando ante una 'amenaza' el individuo se siente incapaz de controlar la situación, se desborda y empieza a sufrir. Por el contrario, si la persona cree que tiene el control, aquello se convierte en un reto motivador y de crecimiento²⁵.
- Debe buscarse el **equilibrio psicológico** analizando cuál es nuestra forma de percibir e interpretar la realidad en cualquier ámbito de la vida, y concretamente en el caso del trabajo hay que ver si la

forma en que abordamos los cambios y las dificultades es desde la postura del miedo y la indefensión o desde el positivismo. Todo esto nos ha de llevar a conocer mejor nuestro perfil, con sus puntos fuertes y débiles, a querernos y a no marcarnos metas inalcanzables.

- Prestar atención al **equilibrio fisiológico**: cuidar la alimentación, descansar bien, practicar ejercicio moderadamente, desconectar...
- Debemos dotarnos de las **herramientas y los recursos necesarios** para controlar situaciones.
- La mayoría de profesiones han cambiado mucho en los últimos años y para afrontar esa transformación uno debe prepararse. Si ante eso te cierras, te niegas a adquirir nuevos conocimientos o a **modificar tu rutina** lo único que consigues es quedarte fuera y acabas sintiéndote cada vez más desbordado y más ineficaz. La consecuencia es que la sensación de amenaza crece y el estrés entra en un círculo vicioso.
- Las empresas que generan un buen entorno de trabajo cuentan con trabajadores más contentos. Según Montse Ventosa, directora general del Instituto 'Great Place to Work': "está demostrado que tener un excelente entorno laboral tiene efectos positivos en la cuenta de resultados. La capitalización bursátil de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos ha crecido un 135 por ciento". **El absentismo y la rotación voluntaria son menores en los buenos entornos.**
- Aún persiste en muchas empresas un tipo de organización donde unos diseñan el trabajo a realizar y otros lo ejecutan, donde las tareas están muy estandarizadas y se retribuye al personal en función, exclusivamente, de su productividad. Sin embargo, la investigación en ciencias de la salud ha demostrado reiteradamente que este sistema de organización tiene un impacto negativo en el trabajador.

El anexo 3 aporta un inventario de orientaciones sobre situaciones estresoras, así como de acciones a desarrollar por la empresa y por el trabajador, para cada una de las variables que configuran el programa 'Estrés, salud y competitividad'.

IMPLANTAR CAMBIOS CON ÉXITO

Algunas condiciones a tener en cuenta para la implantación de cualquier medida en la empresa son las siguientes:

1. Es necesario **contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes**, en las modificaciones que se lleven a cabo, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas.
2. Es de especial importancia **elegir el momento adecuado para implantar cualquier cambio**, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fracasar. Las situaciones conflictivas y de enfrentamiento empresa-trabajadores o las situaciones de crisis, en general, están contraindicadas para reali-

zar algunos cambios, pues suponen circunstancias que pueden interferir tanto en una adecuada implantación de las medidas como en el funcionamiento de éstas.

3. Instaurar los cambios de forma progresiva, por medio de experiencias piloto. Esto permitiría evaluar de forma comparativa dos sistemas en un mismo tiempo, probar distintos modelos sin que suponga un alto coste (de ser fallidos) y controlar experimentalmente en un ámbito reducido las distintas variables que concurren en un nuevo sistema de trabajo, cambios en los canales de información, etc. Por otra parte, el contemplar las ventajas de un nuevo sistema por parte de los otros trabajadores tendrá un efecto motivador.

4. Valorar las ventajas e inconvenientes que tiene el hecho de que las personas que promuevan el cambio sean personas de la propia empresa o consultores externos. Es posible que las personas de la propia empresa tengan un conocimiento más a fondo de las peculiaridades de la empresa, pero puedan por otra parte provocar mayores resistencias al cambio.

5. Las experiencias previas a la implantación de una medida han de ser controladas en todos sus extremos, procurando llevar un seguimiento puntual de todas las circunstancias y comparando los resultados con las hipótesis previas planteadas.

6. Es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores ya que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización. (...)²⁶

EL PAPEL DE CADA PROTAGONISTA EN LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

Mediante el trabajo conjunto de todos los protagonistas presentes en el trabajo se pueden tratar con éxito las causas del estrés laboral. Mostraremos a continuación cómo toda la organización tiene responsabilidades en la salud y el bienestar en el trabajo. Al trabajar juntos, cada persona puede ayudar a promover y preservar la salud y el bienestar en el trabajo y evitar que el estrés se manifieste. Esta relación consta de ocho figuras:

1. Dirección general de la empresa.
 2. La gestión de personas (dirección de recursos humanos).
 3. Mandos intermedios (la línea de mandos).
 4. Gestor de seguridad y salud en el trabajo.
 5. Técnicos de salud laboral.
 6. Profesional sanitario.
 7. Representante de los trabajadores.
 8. Trabajador/a.
-

1. Dirección general de la empresa

El papel de la dirección de la empresa es clave para la consecución de los objetivos de cualquier programa en la empresa. Entre sus cometidos figuran:

- Aprobar la definición y configurar la cultura de la empresa y su grado de sensibilidad hacia temas de salud y bienestar en el trabajo.
 - Reforzar la implantación de políticas y estrategias de promoción de la salud.
 - Favorecer actuaciones encaminadas a incrementar la concienciación y el conocimiento de la empresa en temas de salud.
 - Implicar a mandos y trabajadores en la mejora de las condiciones de salud.
 - Transmitir creencias y actitudes saludables al resto de la organización
 - Estar receptivo a nuevas propuestas de actuación vinculadas con la salud.
 - Clara demostración del compromiso de la dirección con los proyectos de salud desde su inicio, aportando los recursos adecuados para su ejecución.
 - Requerir el compromiso de la organización por mejorar los factores que pueden determinar estrés laboral.
 - Verificar los avances realizados a través del seguimiento de resultados.
 - Ser positivo: mostrar una actitud positiva y abierta hacia formas de abordar el estrés y los problemas de salud mental.
 - Reconocer que puede ser un problema presente en la empresa, así como una oportunidad de mejora para toda la organización.
-

2. La gestión de personas (dirección de recursos humanos)

- Responsables de la generación y mantenimiento de muchas de las políticas y procedimientos.
 - Definir y ayudar a configurar la cultura de la empresa y su grado de sensibilidad hacia temas de salud y bienestar en el trabajo.
 - Líderes en el tratamiento de casos de estrés laboral (en colaboración con los directores de línea y responsables de salud en el trabajo).
 - Liderar, organizar, planificar y dotar de recursos a proyectos vinculados con la promoción de la salud y el bienestar laboral.
 - Proporcionar datos relevantes de salud a la dirección de la empresa.
 - Reforzar la comunicación y generar conciencia empresarial sobre la trascendencia del problema del estrés.
 - Tener una interlocución proactiva y abierta en la relación con los Comités de empresa.
 - Apoyar a los mandos intermedios en la gestión de las personas que experimentan estrés.
-

- Colaborar con los gestores de seguridad y salud en la implementación de soluciones, el seguimiento y la revisión de su eficacia.
- Revisar la estrategia, políticas, normas y procedimientos que potencien la salud en el entorno de trabajo, con especial hincapié en la salud mental de los trabajadores.
- Proporcionar formación adecuada en el área de estrés laboral, salud mental y el bienestar.
- Disponer de sistemas que permitan la identificación precoz y derivación de casos individuales de estrés.
- Papel decisivo en organización de programas de rehabilitación y reincorporación al trabajo.
- Coordinar respuestas organizativas a casos reales o potenciales de estrés.
- Confidencialidad al abordar temas de conflictos entre trabajadores y sus inmediatos superiores.
- Proporcionar formación a medida para trabajadores y mandos intermedios sobre mejora de la salud.

3. Mandos intermedios (la línea de mandos)

Tanto en organizaciones grandes como pequeñas se puede observar que los mandos intermedios tienen un papel crucial en el mantenimiento de la salud y el bienestar de los empleados y en la reducción de probabilidades de presentarse circunstancias y situaciones estresantes para su personal. Desempeñan un papel crítico para la implementación exitosa de normas y métodos de gestión de la organización. Hay muchas áreas donde se puede tener una influencia positiva.

Entre sus competencias destacamos:

- Detectar signos y síntomas relativos a cambios emocionales y de comportamiento que pueden estar relacionados con el estrés.
- Proponer acciones específicas para cuestiones particulares.
- Solicitar información y opiniones al equipo de trabajo.
- Facilitar el tiempo para participar de forma activa en los grupos de opinión.
- Trasladar las propuestas y planes de acción para su aprobación a instancias superiores.
- Manifestar el compromiso personal con su equipo adoptando una participación activa en la presentación y defensa de propuestas a instancias superiores.
- Facilitar la adaptación e implantación de los métodos y normas dictadas desde dirección.
- Supervisar la eficacia de las medidas tomadas una vez que las intervenciones se han ejecutado, y hacer los ajustes que parezcan apropiados.
- Reportar la información de actuaciones al grupo de dirección.
- Comprender las distintas personalidades de los miembros del equipo y de las interacciones y cómo éstas son relevantes para posibles situaciones de estrés.

- Manifestar comportamientos y estilos de mando positivos y asertivos mediante:
 - Actitudes realistas y proactivas frente al estrés y los problemas de salud.
 - Saber reconocer e identificar de forma temprana los problemas con el fin de facilitar la intervención a nivel individual tan pronto como sea posible.
 - Abordar los temas con suficiente sensibilidad y tacto.
- Saber ver la importancia de los sistemas y las políticas de empresa y mantener esos conocimientos al día.
- Aprender a delegar responsabilidades en los miembros de su equipo en lo concerniente a la toma de decisiones.
- Preguntar las opiniones sobre las decisiones venideras.
- Dar oportunidades para aportar ideas o información adicional sobre las peticiones.
- Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias.
- Facilitar los medios para solicitud ayuda en caso de tener problemas y quejas.
- Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades del equipo.
- Ser franco y abierto.
- Apoyar al equipo de trabajo en los problemas que puedan surgir con otros estamentos de la empresa.
- Expresar sincero interés por el bienestar de su equipo gracias a:
 - Facilitar las relaciones recíprocas para el intercambio de ideas.
 - Mostrar interés por su vida personal.
 - Ayudar cuando la ayuda es necesitada.
 - Mostrar interés sobre los progresos personales.
 - Saludar y felicitar por logros conseguidos.

4. Gestor de seguridad y salud en el trabajo

Los gestores de seguridad y salud en el trabajo desempeñan un papel clave en la prevención y concienciación de factores relacionados con el estrés a través de su experiencia en el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de seguridad y salud organizacional y así como por su elevado conocimiento en la práctica de la evaluación de riesgos y su marco jurídico.

Entre sus cometidos podemos destacar:

- Liderar el proceso de gestión de la seguridad y salud en la empresa.
- Jugar un importante papel en la recopilación de datos y análisis sobre salud.
- Documentar el proceso de forma metodológica y lo más sencilla y útil posible.
- Colaborar estrechamente con los recursos humanos, mandos intermedios y técnicos de prevención.

- Entablar relaciones y canales de comunicación con los empleados y con los representantes sindicales.
- Aportar conocimiento experto en la realización de evaluaciones de riesgo.
- Contribuir a la formación para los mandos y directivos.
- Supervisar las evaluaciones de riesgo individual y de las propuestas de medidas adecuadas de control.

5. Técnicos de salud laboral

- Papel crítico en la identificación precoz y la propuesta de actuaciones ante el estrés.
- Ayuda a la línea de mando en la identificación y análisis de factores de riesgo vinculados al estrés.
- Apoyo especializado para informar y formar a otros agentes clave en la organización.
- Apoyo objetivo y confidencial ante situaciones conflictivas y/o delicadas cuando surgen problemas de relaciones en la cadena de mando.
- Vínculo de relación con agentes externos para abordar problemáticas que requieren una actuación más experta.
- Promover la salud vinculada a los factores generadores de estrés.
- Recopilar y analizar datos estadísticos sobre salud, permisos médicos y absentismo por enfermedad, que permiten evaluar tendencias y patrones de enfermedad en su propia empresa y/o si fuera subcontratada.
- Primeras intervenciones en salud mental en la detección precoz y abordaje inicial de síntomas difusos, ambiguos y/o psicósomáticos.
- Asesorar a la línea de mandos sobre condiciones de trabajo.
- Mayor percepción de los síntomas y signos precoces de estrés en el trabajo.
- Apoyo a los individuos que presentan problemas de estrés.
- Seguimiento y vigilancia de los indicadores de salud en el trabajo que pueden ser indicadores de problemas de trabajo relacionados con el estrés.

Profesional sanitario

Los profesionales sanitarios tienen un papel crucial, especialmente en lo que respecta a la identificación y diagnóstico de las patologías relacionadas con el estrés. Ejercen una influencia enorme en el tratamiento y la recuperación de sus pacientes. Su papel en la evaluación de aptitud para el trabajo y facilitar el retorno al trabajo se ve favorecida cuanto mayor sea el grado de conocimiento de las tareas y funciones desempeñadas por los trabajadores y mayor conocimiento y apoyo recibido por las instancias superiores. Entre sus cometidos podemos reseñar:

- Trabajar en coordinación con la línea de mandos y recursos humanos.
- Definir programas de actuación para promover la salud en el trabajo.
- Diagnóstico de patologías relacionadas con el estrés.
- Detección precoz de síntomas y signos que alertan de situaciones de estrés en el trabajo.
- Valorar propuestas de incapacidad temporal.
- Apoyo y asesoramiento confidencial a trabajadores que aprecian síntomas y daños a la salud ocasionados por factores estresores.
- Familiarizarse con evidencias que vinculan los factores de riesgo psicosocial y la salud (malas relaciones interpersonales, comportamientos y conductas violentas, rumorología, etc.).
- Aportar orientaciones sanitarias personalizadas y vinculadas a las patologías sufridas de forma específica por cada persona (física y/o psíquica).
- Orientar sobre necesidad de incorporar cambios organizativos vinculados a la aparición de casos de lesión a la salud por motivos de estrés.
- Asesorar a los empleadores sobre los ajustes en el corto plazo o los cambios que podrían hacerse para facilitar su reincorporación al trabajo.
- Apoyo confidencial al paciente, alivio sintomático y restaurar la salud.
- Aconsejar sobre los pasos a seguir para una pronta reincorporación al trabajo, resolución de problemas, dudas, preocupaciones y obstáculos, previsión de recaídas, retorno gradual al trabajo, etc.
- Derivar a otros especialistas para un tratamiento más específico.
- Proponer estrategias de afrontamiento.
- Valorar posibles reubicaciones de puesto (temporales y/o permanentes).

7. Representante de los trabajadores

Se constituyen en una figura que debe participar de forma activa en el proceso de gestión del estrés para que se obtenga éxito.

- La comunicación efectiva con los empleados en el más amplio sentido de la palabra es un factor clave en la prestación de cualquier programa de mejora de los empleados y el desempeño organizacional. Para ser eficaz, la comunicación tiene que ser multicanal, rica en contenido, y bidireccional (información a los trabajadores, y escuchar a los trabajadores).
- Canal de intermediación entre trabajadores y empresa, saber llevar y transmitir los problemas, inquietudes y propuestas de los trabajadores, apoyando sus iniciativas con la mayor objetividad posible.
- Plantear propuestas y contribuir a la toma de decisiones.
- Ofrecer un mayor nivel de confidencialidad y discreción cuando se abordan problemas de relaciones entre compañeros y/o con superiores.

Trabajador / a

- Aportar la experiencia desde la perspectiva del trabajador en las áreas y/o departamentos a los que pertenece, como derecho y obligación.
 - Aportar una visión más directa y práctica de la realidad del día a día en la definición de problemas: eficaz y concretamente comunicada.
 - Identificar obstáculos a la implantación de metodologías y nuevas prácticas de actuación basados en el conocimiento a 'pie de calle'.
 - Contribuir a la implantación de métodos y prácticas de trabajo de forma efectiva.
 - Recogida de información, encuestas y auditorías. Tratamiento de los datos recogidos
 - Valorar los éxitos y fracasos de las actuaciones realizadas aportando su 'visión' de la realidad y aportando propuestas de mejora.
-

El anexo 3 aporta un inventario de orientaciones sobre situaciones estresoras, así como acciones a desarrollar por la empresa, especificando quienes han de ser las figuras principales que participen en su desarrollo e implantación, para cada una de las seis variables que configuran el programa 'Estrés, salud y competitividad'.

Como resumen

- Es responsabilidad de las empresas prevenir y controlar la aparición de estrés laboral, comprometiendo y sensibilizando, por un lado, a los propios trabajadores, y actuando sobre las fuentes organizacionales que generan el estrés (estructura organizacional, estilo de comunicación, descripción de puestos, selección, capacitación, ambiente físico, reestructuración de tareas, etc.). El coste personal y organizacional que ocasiona el estrés podría disminuir si cada empresa realizara un estudio preventivo de los factores que lo provocan y pusiera en práctica planes de intervención que impidieran su aparición o lo eliminaran una vez que ha aparecido.
 - Intervenir sobre el estrés laboral es posible, es importante y es necesario. El beneficio que supone reducir bajas y ausencias, aumentar la productividad, tener empleados más motivados y menos estresados, tiene consecuencias muy positivas para la salud de los trabajadores y, consecuentemente, para la salud de la organización.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Capítulo 6

El estrés y la persona



Película *Enterrado.*
Director Rodrigo Cortés.
Actores Ryan Reynolds,
Ivana Miño.
Año 2010.

EL ESTRÉS Y LA PERSONA

Todas las personas tenemos unos rasgos de personalidad propios y únicos, además de un bagaje de experiencias (familiares, culturales, educativas, sociales, etc.) que configuran lo que cada uno de nosotros somos. Todas estas características y experiencias previas nos acompañarán a lo largo de la vida en todo lo que hacemos y en la forma como lo hacemos. El trabajo no es ajeno a esto. Una persona manifestará estrés siempre que 'perciba' que las demandas (externas y/o internas, reales y/o auto-impuestas) son excesivas frente a los recursos personales que cree tener para afrontar y superar dichas demandas. De esta forma, cuando dicha persona al valorar la situación 'potencialmente estresante' piense que puede afrontarla con sus recursos, no se generará la reacción de estrés. Sin embargo, otra persona puede considerar que no tiene las herramientas (recursos) para afrontar la situación anterior, con lo que desencadenará la respuesta de estrés.

Pero, ¿por qué unas personas padecen estrés y otras no? A parte de la eficacia percibida para resolver las situaciones potencialmente estresantes, numerosas investigaciones han demostrado que existen ciertas variables personales que pueden predisponer a padecer estrés, mientras que otros rasgos de personalidad actúan como protectores.

El hecho de poseer variables personales de riesgo, aumenta la vulnerabilidad de las personas a padecer estrés, es decir, tienen más probabilidades de sufrir una situación de estrés. Estas variables son cambiantes, tanto por las circunstancias y entornos en los que nos desenvolvemos, como a lo largo de nuestra historia personal.

CARACTERÍSTICAS EXTRAPERSONALES	FACTORES QUE PREDISPONEN AL ESTRÉS	FACTORES QUE PROTEGEN FRENTE AL ESTRÉS
	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad Tipo A • Falta de confianza en uno mismo (autoestima negativa) • Perfeccionismo • Ansiedad • Negativismo / Pesimismo • Locus de control Externo • Falta de habilidades sociales • Desconocimiento de las propias emociones • Poco o bajo control de las emociones • Enfermedades físicas y/o mentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad tipo B • Confianza en sí mismo (autoestima positiva) • Afán de superación • Optimismo • Locus de control Interno • Habilidades sociales • Conocimiento de las emociones propias • Control emocional • Buen estado de salud física y psíquica

Las características personales que tienen una relación más directa en la vulnerabilidad de las personas a padecer estrés son:

Personalidad tipo A Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos como un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión (hasta el punto de considerar el trabajo como el centro de su vida), que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo (nunca encuentran tiempo suficiente para hacer todo lo que quisieran). Estos sujetos son excesivamente activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes. Es un estilo de comportamiento que considera el ocio como pérdidas de tiempo; sienten una preocupación desorbitada por el rendimiento y los resultados finales, más que por el disfrute de la actividad mientras se realiza, y suelen presentar serias dificultades para conocer y expresar las emociones. Esta tipología de personas presentan un mayor riesgo de sufrir episodios cardiovasculares.

Autoestima negativa Cuando la valoración que hacemos de nosotros mismos es negativa, nuestra confianza se ve mermada. De esta forma somos más propensos a padecer estrés, puesto que no 'confiamos' en nosotros mismos.

Perfeccionismo la persona que constantemente busca la perfección y en muy pocas ocasiones está satisfecha de sus resultados es más propensa a estar en un estado de ansiedad y estrés superior al resto de personas.

Ansiedad Las personas ansiosas muestran mayor predisposición a preocuparse de forma excesiva por la mayoría de situaciones (¿y si...?), lo que provoca una tensión casi permanente a lo largo del día. Estas personas suelen magnificar las situaciones y minimizar las posibilidades de afrontarlas con éxito, con lo que son más susceptibles a padecer también estrés y suelen experimentar mayores niveles de conflicto que las no ansiosas.

Negativismo/ Pesimismo Las personas negativas o pesimistas tienden a ver la realidad sesgada, maximizando los fracasos o acontecimientos negativos frente a los éxitos o sucesos positivos. Estas distorsiones en el pensamiento provocan mayores niveles de preocupación y ansiedad de base.

Locus de control Es el grado en que un sujeto percibe que el origen de sus conductas y su comportamiento es externo o interno a él. Puede ser:

- **Locus de control interno** Percepción del sujeto que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir la percepción que él mismo controla su vida. Tal persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y responsabilidad personal.
- **Locus de control externo** Percepción del sujeto que los eventos ocurren como resultado

del azar, la suerte, decisiones de otros, etc. De esta forma se percibe que los eventos no pueden ser controlados por el esfuerzo y la dedicación propios. Tal persona se caracteriza por atribuir méritos y responsabilidades principalmente a otras personas o al azar.

Escasez de habilidades sociales Aquellas personas más tímidas e introvertidas suelen mostrar más dificultades para relacionarse e interactuar con otras personas, así como para compartir éxitos y pedir ayuda. No expresar las preocupaciones o sentimientos (por no querer o por no saber) provoca mayores niveles de ansiedad. También son menos receptivos al apoyo social.

Desconocimiento de las propias emociones Para poder gestionar y controlar cualquier emoción es necesario primeramente reconocer lo que se está sintiendo, por qué se está sintiendo y cómo se está sintiendo. Las situaciones de estrés, cuando son muy intensas, muy frecuentes o muy prolongadas, conllevan inevitablemente emociones negativas (ansiedad, ira, miedo).

Falta de control emocional El conocimiento de las emociones es el paso previo para poder controlarlas. Pero aún conociendo las propias emociones, en ocasiones no se consiguen controlar. Este descontrol hace sentirnos mal, a la par que puede dañar a otras personas.

Enfermedades físicas y/o mentales La situación de enfermedad puede predisponer a padecer estrés.

Dependencia Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario (supervisión estricta) y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes.

Rigidez Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones de inadaptación que las personas flexibles, especialmente en situaciones que implican un cambio y/o que requieren un esfuerzo adaptativo.

Destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos La experiencia y la capacidad, tanto intelectual como física, cobran capital importancia como fuente de estrés por la posible "incongruencia" que se puede dar entre la posición ocupada (o el trabajo desempeñado) y la capacidad o capacitación del trabajador. Así, la posición ocupada puede requerir de capacidades y conocimientos superiores al nivel de preparación de la persona, o bien al contrario, la capacidad de la persona puede estar por encima de lo que requiere el puesto que ocupa y ser esto una fuente de frustración, insatisfacción o, incluso miedo.

Existen otros aspectos que podemos considerar como posibles estresores, con un carácter más activo, que actúan como demandas de la persona en la medida que modulan las intenciones y las conductas del individuo, su grado de autoexigencia, o lo que el individuo exige al entorno.

De esta forma, para algunos autores se corre el riesgo de producirse una descompensación entre la capacidad o habilidad del individuo y sus expectativas y aspiraciones, junto con las siguientes:

- **Las necesidades individuales y particulares como ser humano:** Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización...
- **Las aspiraciones y motivaciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo...
- **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener de su trabajo ciertos beneficios personales, sociales...
- **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status...

A éstos se suman las características extrapersonales que constituyen el entorno de la persona y que condicionan tanto su percepción de la realidad como el tipo e intensidad de respuesta, al ser la persona un componente social:

- Dificultades y conflictos familiares, cargas familiares (hijos, padres...).
- Escaso apoyo social percibido, dificultades y/o conflictos con el entorno social próximo (vecinos...).
- Problemas económicos, problemas legales, desequilibrio vida laboral-familiar-personal.

CARACTERÍSTICAS EXTRAPERSONALES	FACTORES QUE PREDISPONEN AL ESTRÉS	FACTORES QUE PROTEGEN FRENTE AL ESTRÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Red social • Aficiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades y conflictos familiares • Cargas familiares (hijos, padres...) • Escaso apoyo social percibido • Dificultades y/o conflictos con el entorno social próximo (vecinos...) • Problemas económicos • Problemas legales • Problemas de salud • Desequilibrio vida laboral-familiar y personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación óptima con la familia (nuclear, extensa...) • Apoyo emocional familiar • Apoyo social amigos (cantidad y calidad) • Ocupación productiva y satisfactoria • Aficiones, hobbies, actividades de ocio • Estabilidad económica

Otros factores que de forma importante pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo se encuentran:

- La nula o escasa actividad física y sedentarismo.
- Alimentación pobre, desequilibrada, rica en grasas, improvisada, etc.
- Ciertas adicciones (tabaco, alcohol, drogas...).

OTROS FACTORES	FACTORES QUE PREDISPONEN AL ESTRÉS	FACTORES QUE PROTEGEN FRENTE AL ESTRÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos saludables 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedentarismo • Alimentación pobre, poco equilibrada, improvisada, rica en grasas. • Adicciones (tabaco, alcohol, drogas...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de deporte • Práctica de actividad física • Hábitos saludables • Alimentación sana

CÓMO PODEMOS HACERNOS MÁS FUERTES FRENTE AL ESTRÉS CÓMO DISMINUIR LA VULNERABILIDAD AL ESTRÉS

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, pero a grandes rasgos, cabe señalar su influencia negativa sobre la salud, así como sobre el deterioro cognitivo y el rendimiento.

El estrés puede influir negativamente sobre la salud por varias vías, como son²⁷:

1. Por los cambios de hábitos relacionados con la salud.
2. Por las alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune).
3. Por los cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud.

1. Por cambio de hábitos relacionados con la salud

¿Por qué?

El estrés modifica los hábitos relacionados con salud, de manera que con las prisas, la falta de tiempo, la tensión, etc., aumentan las conductas no saludables, tales como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las conductas saludables, como hacer ejercicio físico, guardar una dieta, dormir suficientemente, conductas preventivas de higiene, etc.

Estos cambios de hábitos pueden afectar negativamente a la salud y, por supuesto, pueden desarrollarse una serie de adicciones, con consecuencias muy negativas para el individuo en las principales áreas de su vida, como son la familia, las relaciones sociales, el trabajo, la salud, etc.

¿Qué puedo hacer?

- Descanso adecuado.
 - Técnicas de gestión y manejo eficaz del tiempo.
 - Deporte y actividad física.
-

2. Por alteraciones producidas en los sistemas fisiológicos (como el sistema nervioso autónomo y el sistema inmune)

¿Por qué?

El estrés puede producir una alta activación fisiológica que, mantenida en el tiempo, ocasiona disfunciones psico-fisiológicas o psicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas cardiovasculares, problemas digestivos, problemas sexuales, etc. (**Labrador y Crespo**, 1993).

A su vez, el estrés puede producir cambios en otros sistemas, en especial puede producir una inmunodepresión que hace aumentar el riesgo de infecciones (como la gripe) y puede aumentar la probabilidad de desarrollar enfermedades inmunológicas, como el cáncer (**Cano Vindel y Miguel Tobal**, 1994).

¿Qué puedo hacer?

- Técnicas de desactivación fisiológica, tales como:
 - Técnicas de respiración.
 - Técnicas de relajación: yoga, meditación, relajación muscular (**Jacobson**), y relajación autógena (**Schultz**).
-

3. Por cambios cognitivos (pensamientos) que pueden afectar a la conducta, las emociones y la salud

¿Por qué?

El estrés puede desbordar al individuo de manera que comience a desarrollar una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a adquirir una serie de temores irracionales, fobias, etc., que de por sí son un problema de salud (los llamados trastornos de ansiedad), pero que a su vez pueden seguir deteriorando la salud en otras formas.

Por ejemplo, una persona sometida a estrés prolongado puede llegar a desarrollar ataques de pánico, o crisis de ansiedad, que son fuertes reacciones de ansiedad, que el individuo no puede controlar, con fuertes descargas autonómicas, temor a un ataque al corazón, etc.

¿Qué puedo hacer?

- Autorreflexión.
- Exteriorizar las emociones.
- Técnicas cognitivas, tales como:
 - Modificación de pensamientos negativos.
 - Rechazo de ideas irracionales.
 - Detención de pensamiento.
 - Autoinstrucciones.

TÉCNICAS PARA COMBATIR EL ESTRÉS

Existen diferentes técnicas para combatir el estrés: las llamadas **técnicas de desactivación fisiológica** dirigidas a conseguir la relajación corporal y mental y disminuir los síntomas físicos y fisiológicos de nuestro cuerpo, y las **técnicas cognitivas** dirigidas a modificar nuestros pensamientos para que se ajusten a la realidad y, de esta forma, disminuir los síntomas somáticos. Algunas de estas técnicas tienen un aprendizaje más complejo y requieren, en ocasiones, un aprendizaje con ayuda de especialistas, al menos durante la fase inicial. Las más conocidas y practicadas hoy en día son las que se citan a continuación:

1. Técnicas de desactivación fisiológica

Técnicas de respiración: Consiste en aprender a respirar de forma profunda, para lograr la relajación corporal a través de dicha respiración.

Técnicas de relajación (Jacobson, Schultz): Actualmente son las más utilizadas en el mundo occidental. Tratan de enseñar a relajar a la persona físicamente, de tal forma que la relajación obtenida sea incompatible con cualquier tipo de tensión física.

Meditación y relajación mental: Técnicas como el yoga.

Imaginación: La imaginación tiene el mismo poder de relajarnos/excitarnos como la realidad misma. De esta forma, esta técnica trata de evocar mentalmente sucesos, imágenes, historias que ayuden a relajar.

Hipnosis y/o Autohipnosis: Técnica de relajación consistente en la sugestión, la cual provoca una disminución de la conciencia (sin llegar a eliminarse), inercia y pasividad.

2. Técnicas cognitiva

Autoinstrucciones: El entrenamiento autoinstruccional es una técnica cognitiva de **cambio de comportamiento en la que se modifican las autoverbalizaciones** (verbalizaciones internas o pensamientos que nos decimos a nosotros mismos) que un sujeto realiza ante cualquier tarea o problema, sustituyéndolas por otras que, en general, son más útiles para llevar a cabo dicha tarea. Los pasos son:

1. **Definir el Problema:** “¿Qué tengo que hacer?”
2. **Guía de la Respuesta:** “¿Cómo tengo que hacerlo? (despacio, voy a organizarme...)”.
3. **Auto-refuerzo:** “Lo estoy haciendo bastante bien”.
4. **Auto-corrección:** En el caso de que no se alcance el objetivo propuesto, afrontar el error: “Si cometo un error puedo continuar. Iré más despacio”.

Detención de pensamiento: La detención o parada de pensamiento es una técnica cognitiva que trata de **detener los pensamientos negativos** que nos vienen una y otra vez a la cabeza. Consiste en concentrarse en los pensamientos no deseados y, tras un breve momento, detener y vaciar la mente a través de órdenes verbales (“stop”, “basta”, etc.), estímulos externos (ruido fuerte) o instigación física (pellizcar el brazo, estirar de una goma situada en la muñeca, etc.).

Identificación de pensamientos automáticos: Son pensamientos evaluativos, rápidos y breves que se van consolidando a lo largo de nuestra vida por lo que se han convertido en automáticos y muy difíciles de detectar. **No tienen ninguna base lógica ni de verdad, pero la persona los toma como verdades absolutas**, llegando a influir en su conducta y sentimientos. Por ejemplo, ante un pequeño error puede venir a la cabeza pensamientos del tipo: “eres un fracasado/a, eres tonto/a”.

Rechazo de ideas irracionales: **Albert Ellis** propuso la terapia emotivo-racional para trabajar estas ideas. Para él, entre cualquier situación y la emoción que genera dicha situación se sitúa la percepción e interpretación de la persona que vive dicha emoción. De esta forma, si logramos **detectar los errores de interpretación del pensamiento**, lograremos **ver la realidad de forma más objetiva**, más ajustada a lo real. En definitiva, de forma más positiva y realista.

3. Otras técnicas

Biofeedback o retroalimentación: consiste en el uso de aparatos médicos para lograr conciencia y control voluntarios de aquellos procesos del organismo que, normalmente nos pasan inadvertidos. Por

ejemplo, aprender a disminuir los latidos del corazón. Puede ser una técnica aislada o complementaria a las anteriores.

De forma general, es importante reseñar que estas técnicas no sirven para evitar o anular el problema, sino que enseñan a controlar los efectos fisiológicos del estrés, a contrarrestar la sintomatología orgánica desagradable que nos crea ansiedad; esto se logra mediante unos determinados ejercicios realizados de forma consciente, con la atención concentrada en las reacciones que nos producen.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Cambiar los hábitos supone esfuerzo y constancia; no obstante, el conseguirlo aporta satisfacción que puede apreciarse incluso a corto plazo, logra incrementar el bienestar consigo mismo y con el entorno familiar y social en el que nos desenvolvemos, y nos permite alcanzar el equilibrio, la armonía y la paz que toda persona sana necesita. Actividades, modos de actuación y actitudes hay muchas y muy gratificantes. Entre ellas destacamos:

1. Actividades relajantes

- Lectura.
- Cine.
- Música.
- Paseos.
- Conversar sin prisa.
- Hobbies.
- Hacer deporte.
- Juegos de mesa.
- Entretenimientos culturales.
- Masaje, yoga, sauna...
- Actividades en familia.
- Actividades de esparcimiento.

2. Modos de actuación y actitudes mentales

- No tenga miedo a equivocarse.
- Relativice la importancia o relevancia de las cosas.
- No quiera hacerlo siempre todo "bien" a la primera.

- Evite competir con los mejores.
- Esté dispuesto a pedir ayuda a los demás.
- Evite la actitud de no querer deber nada a nadie.
- Evite ocultar sus limitaciones o defectos.
- No se empeñe en realizar algo que en ese momento se le resiste.
- Sea tolerante y paciente con los fallos y limitaciones de los demás.
- Aprenda a decir 'no' a ocupaciones extras y abusivas.
- Huya del perfeccionismo.
- Aproveche todas las actividades promoción de la salud (PST) que se realizan en su empresa.
- Exteriorice las emociones; si las comparte liberará mucha tensión.
- Respete los tiempos de descanso, no robe tiempo al sueño.
- Cambie de tareas, intercale descansos entre tareas.
- Elimine tareas innecesarias y ladrones del tiempo. Planifique su tiempo y priorice tareas.
- Autorreflexión: conózcase a sí mismo, sus logros y sus limitaciones.
- Detecte los factores que le generan estrés con la intención de ponerles coto.
- Elimine tareas innecesarias: sepa gestionar el tiempo y planifique actividades.
- Muévase y camine para evitar la rigidez muscular.
- Respete su tiempo de alimentación y descanso.

Capítulo 7

‘Estrés, salud y com- petitividad’



Película *Los otros*.

Director Alejandro
Amenábar.

Actores Nicole Kidman,
Alakina Mann, James
Bentley, Fionnula
Flanagan.

Año 2001.

'ESTRÉS, SALUD Y COMPETITIVIDAD'

Gestionar es, según el diccionario de la Real Academia Española, "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera". El logro de la gestión preventiva es, evidentemente, asegurar las condiciones de trabajo.

"Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera".

DICCIONARIO RAE

En toda empresa donde se gestione eficazmente la prevención se cumplen las tres condiciones siguientes:

- En primer lugar, el firme compromiso de la dirección.
- En segundo término, la alineación de la estructura de mando con ese compromiso.
- Por último, la decidida colaboración de los trabajadores.

Éstas son las tres claves básicas de la gestión preventiva empresarial. Las tres son necesarias entre sí, de modo que dicha gestión pierde eficacia si falla alguna de ellas.

Si, tal como reseñábamos en el capítulo sobre 'empresa', en España tan sólo el **14,1% identifica riesgos de estrés, depresión y/o ansiedad**, y únicamente el 12,1% considera que actuar en prevención de riesgos laborales aumenta la competitividad de su empresa, son muchos los obstáculos y dificultades con las que nos encontramos a la hora de intervenir para prevenir el estrés. Entre estos obstáculos destacamos los siguientes:

- La falta o escasa percepción de la problemática del estrés en las empresas por parte de sus responsables, y su impacto en el absentismo y la productividad.
- La inespecificidad de los diagnósticos (más allá de los episodios de ansiedad, depresión y estrés post-traumático).
- La escasez de estudios realizados sobre valoración de los factores de estrés laboral.
- El alto porcentaje de empresarios que consideran muy difícil la gestión de riesgos psicosociales.
- La reducida sensibilización empresarial sobre los beneficios de intervenir en los factores psicosociales.
- El escaso resultado de los planes de acción derivados de los estudios de riesgo psicosocial.

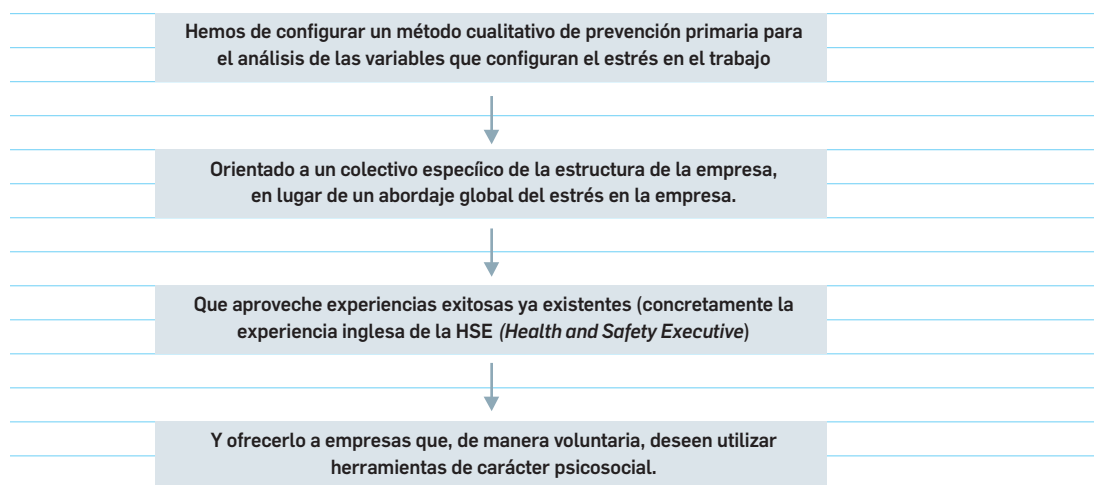
Por estas razones, entre otras, nos encontramos con un panorama poco receptivo a cualquier iniciativa para configurar un modelo de intervención que ayude a reducir los factores desencadenantes del estrés en el trabajo.

No obstante lo anterior, desde Mutua Navarra nos animamos a diseñar y poner a prueba un método de trabajo desde la organización interna de la empresa que nos permita trabajar 'con y para' la línea

de mandos de la empresa (también directores de línea, y otras acepciones), es decir, con los motores de cambio en las organizaciones.

En este contexto nace la experiencia del proyecto '**Estrés, salud y competitividad**', iniciativa a la que el Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL) concede en el año 2010 una subvención en el marco de ayudas para el desarrollo de proyectos y programas en salud laboral en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

Las premisas del programa fueron las siguientes:



El programa pretende ser una herramienta sencilla, que recoja las conclusiones obtenidas en las evaluaciones de riesgo psicosocial y que ayude a trabajar en salud mental de forma específica, y en promoción de la salud en el trabajo, de forma general.

Por último, las empresas que participen deben adoptar una actitud abierta y predisponerse a incorporar cambios organizativos, necesarios frente a los factores determinantes del estrés. Hemos de transmitir el mensaje que 'será la organización el núcleo del cambio'.

El programa

- Surge de la necesidad de concienciar a las organizaciones empresariales sobre la necesidad de adoptar medidas para prevenir y actuar frente al estrés en el trabajo.
- Establece una metodología sencilla de intervención frente al estrés desde el ámbito organizacional sobre un grupo de interés muy relevante: los mandos intermedios o directores de línea.
- Desarrolla una línea de trabajo en las empresas para promover la salud mental en el trabajo.

- Elabora una herramienta específica para la promoción de la salud, en el marco de la salud mental.
- Promueve el bienestar en el trabajo a través de la mejora de la salud laboral y en el seno de la prevención del estrés.
- Utiliza el análisis de variables que guardan muy estrecha relación con el desarrollo de competencias personales y profesionales.
- Trabaja con las empresas y en las empresas para reducir el absentismo laboral e incrementar la productividad laboral.

Por qué los mandos intermedios son objeto de interés

La responsabilidad de la gestión de personas se extiende como una mancha de aceite por toda la organización. Los mandos intermedios están asumiendo el papel de líderes de su equipo de trabajo. Deben ser auténticos *decisión-makers* de sus colaboradores y protagonizar una revolución silenciosa que traslade funciones del departamento de recursos humanos a la línea.

De unos años a aquí, una profunda transformación se está gestando en la gestión de personas en las organizaciones. La evolución del área de recursos humanos (ya ha quedado para el pasado la administración de personal), empieza a dotar de mayor *empowerment* en la dirección de equipos a los mandos intermedios o directivos de línea (*line managers*).

El desarrollo del liderazgo, fundamental para que los mandos asuman el papel de 'entrenadores' de sus equipos debe convertirse en una de las prioridades para la gestión eficaz del capital humano. Los mandos intermedios son pieza clave para que el engranaje empresarial funcione; son los que dirigen los equipos de negocio y, a su vez, son los que aportan visibilidad al equipo directivo.

Según un estudio realizado en el Reino Unido, las organizaciones donde lo empleados tienen buena relación con sus directivos o mandos intermedios registran niveles superiores de satisfacción, compromiso y lealtad y más conductas asociadas a niveles altos de desempeño. Muchas empresas comparten una visión errónea de los recursos humanos por lo que, aunque consideran a sus mandos intermedios piezas clave, no les dan el poder necesario para que actúen como auténticos directores de 'recursos humanos' de sus subordinados y equipos. Las decisiones sobre sus equipos son to-

Los **mandos intermedios** juegan un papel clave en cualquier organización al hacer posible empleados motivados, efectivos, competentes y que, además estén alineados con la estrategia de negocio. Organizativamente, son responsables de un grupo de colaboradores en la consecución de un desempeño óptimo, al más alto nivel²⁸.

mandas en un nivel superior y sus responsabilidades y capacidades de decisión se limitan al ámbito técnico de negocio o administrativo y no al de gestores de personas.

Los mandos intermedios acostumbran a ser operarios promocionados, bien por destacar en competencias respecto a sus compañeros, bien por llevar años trabajando en la empresa. A menudo, estos perfiles cuentan con unos sólidos conocimientos técnicos pero se encuentran en dificultades cuando su posición les exige liderar y dirigir equipos humanos.

Funciones de la línea de mando

RELACIONES INTERPERSONALES	TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN	TOMA DE DECISIONES
• Representar de forma efectiva a su equipo.	• Ser un canal de comunicación eficiente para la organización.	• Decidir sobre los aspectos que afectan al desarrollo del grupo.
• Líder en las relaciones con el grupo de trabajo.	• Recibir y emitir la información necesaria a su equipo de trabajo.	• Corregir las anomalías que se detecten.
• Colaborar, asesorar y dar apoyo para facilitar la tarea del grupo.	• Transmitir las necesidades de su equipo a los niveles superiores.	• Asignar los recursos materiales y humanos necesarios.
• Orientar y liderar la coordinación entre las personas del grupo y fomentar el sentimiento de grupo y el buen clima laboral.	• Investigar las causas de las desviaciones respecto a los objetivos, informar a directivos y reunir a colaboradores para decidir medidas.	• Ser resolutivo en la toma de decisiones, demostrando un eficaz estilo de mando.
	• Hacer <i>feedback</i> de los resultados a su equipo para que puedan actuar en consecuencia.	

La lista de los aspectos más frustrantes de sus respectivos trabajos para los mandos intermedios se configura en este orden²⁹:

- Remuneración insuficiente (52%).
- Falta de reconocimiento (43%).
- Excesiva carga de trabajo (32%).
- Insuficiente formación (31%).
- Inflexibilidad horaria (30%).
- La falta de equilibrio entre la vida profesional y personal (27%) es señalada el doble por parte de los gerentes intermedios de empresas con menos de 500 empleados (32% frente al 16%).

Las habilidades se pueden desarrollar, porque todo se aprende, pero otra cosa es querer aprenderlo porque, para algunos, dirigir personas va más allá de lo que pensaban que concierne a su responsabilidad. Esta circunstancia se debe a que en muchas ocasiones en el reclutamiento no se ha tenido presente que fueran auténticos entrenadores, situación que puede derivar en que algunos de ellos no sean fácilmente adaptables.

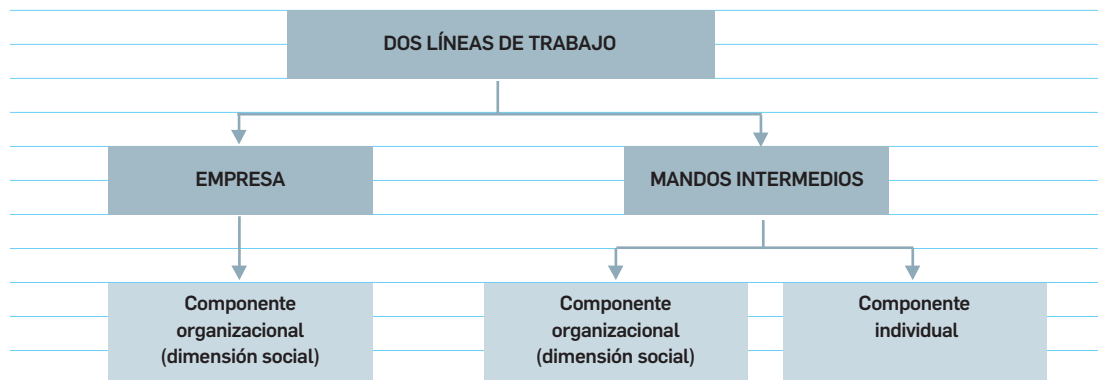
Por todas estas razones mencionadas anteriormente, al considerar al **mando intermedio como la correa de transmisión fundamental de cualquier empresa**, hemos enfocado la actuación sobre el estrés en la empresa hacia este grupo de personas.

EL PROGRAMA 'ESTRÉS, SALUD Y COMPETITIVIDAD'

El programa de actuación se basa en un doble enfoque

1. Actuación hacia la organización

Pretendemos sensibilizar a la empresa sobre los beneficios de intervenir de forma preventiva en el estrés centrándonos en la organización como foco generador de factores potenciadores de estrés. A través de entrevistas con los responsables de 'gestión de personas', intentamos 'hacer ver' los signos que denotan problemas de estrés, los beneficios de actuar de forma estructurada antes éstos y los aspectos positivos que tienen estas actuaciones sobre la salud, el absentismo y la productividad. Complementariamente, se seleccionan conjuntamente las personas que han de configurar el grupo de intervención sobre el que se desarrollarán las acciones específicas de actuación. Posteriormente se plantearán propuestas de actuación y mejora para su implantación desde la organización, orientando y facilitando los medios para su integración. Pretendemos instrumentalizar la gestión del estrés.



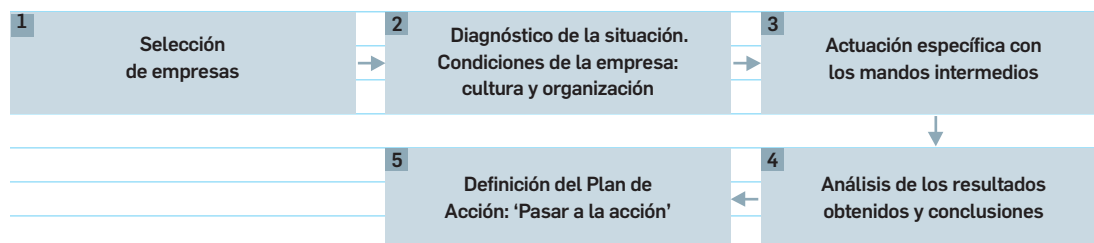
2. Actuaciones dirigidas al mando intermedio

Las actuaciones dirigidas a los mandos se configuran bajo una doble variante: en primer lugar la consideración del mando intermedio como pieza clave de la organización y, en segundo lugar, el mando intermedio en su componente individual, como persona potencialmente sujeta a estrés ("el mando intermedio sufre y hace sufrir").

El equipo de trabajo que diseña el modelo de actuación parte de las premisas anteriores, lo pone en marcha en las empresas seleccionadas, analiza los resultados y extrae conclusiones. Este equipo de trabajo lo configuran profesionales técnicos superiores en PRL con la especialidad de ergonomía y psicología industrial, profesionales de la psicología con experiencia de intervención en empresas y a nivel individual y profesional psicopedagogo que participan activamente en la definición de criterios, metodología de actuación y diseño de soportes técnicos.

El proceso de trabajo se extiende desde el mes de marzo hasta noviembre de 2010.

Las cinco fases del proyecto



Fase 1. Selección de empresas participantes

Aplicar el programa en una empresa requiere unas premisas previas que condicionan su participación en esta experiencia, tales como:

- Nivel de desarrollo y 'madurez' en actuaciones preventivas relacionadas con los factores de riesgo psicosocial.
- Voluntad y afán de mejora en salud laboral.
- Actitud interesada ante los problemas del estrés.
- Considerar el programa como una oportunidad de mejora de competencias y habilidades de la línea de mandos.

Con el fin de abarcar una diversidad de actividades empresariales pero limitado al carácter 'experimental' de la intervención, seleccionamos tres empresas pertenecientes a distintos sectores de actividad con el fin de recabar un mayor abanico de situaciones, niveles organizativos y formas de actuación.



Grupo Zeroa Multimedia



Horno Artesano



Laboratorios Cinfa, S.A.

Fase 2. Diagnóstico de la situación. Condiciones de la empresa: cultura y organización

Definido el interlocutor de la empresa para este programa se procede al análisis estructural y organizacional de la empresa basado en los siguientes aspectos:

- Esquema organizacional de la empresa.
- Actuaciones desarrolladas por la empresa y vinculadas a factores determinantes de estrés.
- Planes de acción programados y en ejecución vinculados con los factores de riesgos psico-social.
- Identificación de casos, situaciones y/o factores que pueden desencadenar situaciones de estrés en el trabajo.
- Identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión, organización y cultura empresarial.
- Incidencia de los factores de estrés en la salud de la plantilla y, concretamente en la línea de mando.
- Nivel de desarrollo de programas sobre:
 - Comunicación y participación.
 - Desarrollo de competencias.
 - Apoyo y recompensas. Promoción.
 - Liderazgo.
 - Fomento de la salud y de la cultura preventiva.
 - Formación en conocimientos, habilidades y destrezas.
 - Habilidades sociales.

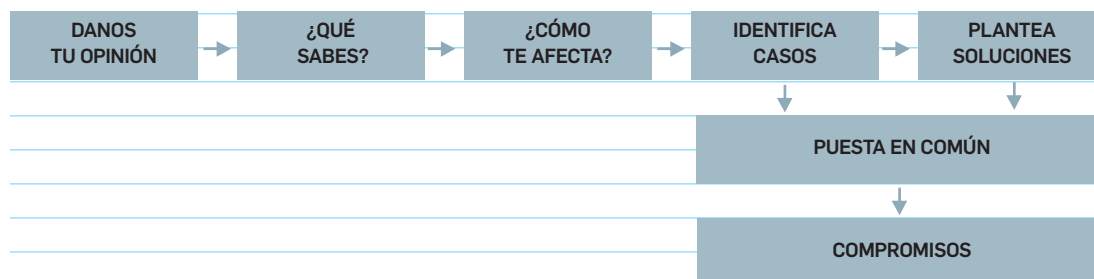
La actuación se centra en la empresa, con el fin de tener una percepción sobre su situación actual respecto al estrés, su nivel de 'sensibilidad' ante los factores determinantes y las herramientas puestas a disposición para mejorar las situaciones potencialmente estresoras. La recogida de información se realiza a través de entrevistas dirigidas por el equipo de trabajo con el área de recursos humanos

de la empresa o persona delegada. Se configura, así mismo, el colectivo objeto de intervención (mandos intermedios), y se realiza el reclutamiento de personas interesadas, quienes se apuntan al programa de forma voluntaria.

Fase 3. Actuación específica con los mandos intermedios

Se constituye el grupo de participantes en número no superior a 10-12 personas. El calendario de los encuentros se establece desde la empresa, partiendo de la propuesta de un encuentro por semana, hasta un total de 7 reuniones o 'sesiones de trabajo': seis sesiones dedicadas a las seis variables precedidas de una primera sesión de carácter introductorio.

Las sesiones se estructuran de forma muy dirigida por los contenidos específicos, de la necesidad de hacer partícipe a los asistentes en las conclusiones del análisis de cada variable, así como del compromiso individual de cada asistente. Se tratan de sesiones de tiempo muy concreto y limitado, muy estructuradas, con objetivos claros, previamente definidos, y con abordaje de casos reales relativos a cada una de las **seis variables de actuación** que define el **Standard Management** de la HSE, por su mayor efecto en el estrés: **demandas, control, apoyo, relaciones, rol y cambio**. Cada sesión que aborda una variable se estructura conforme al siguiente esquema:



- **Danos tu opinión:** Responder **individualmente** a un breve cuestionario elaborado con el fin de hacer "aterrizar" e introducirnos en la variable que va a tratarse en la sesión. Cada pregunta se puntúa en una escala de cero a cuatro: 'nunca', 'poco', 'bastante', 'mucho' y 'siempre'. Las respuestas son analizadas por uno de los dos coordinadores de la actividad, mientras que el otro continúa con la siguiente fase de la sesión. Una vez concluida ésta, se comentan los resultados y se destacan las coincidencias, las discrepancias, los aspectos que más y los que menos puntuación han obtenido.

- **¿Qué sabes?:** Comprender **individualmente** en grupo; presentación explícita del contenido y de los aspectos conceptuales y técnicos asociados a cada variable. Apoyo visual esquemático, de forma que se perciban como herramientas útiles para su aplicación posterior. Se pretende un aprendizaje afectivo y de comprensión de situaciones, con la intención de producir cambios actitudinales en el grupo.

- **¿Cómo te afecta?:** Identifica casos y plantea soluciones: enumerar y describir participando **grupalmente**, como grupos de alto rendimiento (deseable entre 3-5 personas con funciones de portavoz, secretario y moderador asumidas y adjudicadas por ellos mismos). El objetivo consiste en enumerar el máximo de situaciones y hechos estresantes referidos a la variable tratada en la sesión, así como su posible solución. Cada persona aportará una situación a cambiar y una posible solución a la misma.
- **Puesta en común:** Las situaciones y las propuestas de cambio serán expuestas al grupo, inventariadas, y votadas finalmente por cada uno de los asistentes.
- **Compromisos:** Por último, a través de una 'agenda individual' entregada en la primera sesión para este fin, cada participante establecerá y anotará una o dos propuestas de cambio conductuales (pautas de comportamiento), relacionadas con cada variable y que puede introducir en su forma de trabajo como compromiso personal. Entendemos por pauta de comportamiento "cualquier directriz conductual o hábito que de forma frecuente y/o habitual ponemos en práctica en nuestra interrelación con las personas de nuestro entorno". Con esta acción se potencia el compromiso individual para cambiar situaciones sobre las que ellos mismos ejercen control y estimular su vinculación con la mejora, tanto del contenido como del contexto de su propio trabajo.

El objetivo que nos planteamos a la hora de buscar compromisos para implantar pautas de comportamiento es promover el cambio organizacional a través de personas que ejercen liderazgo, instándoles a que adopten pequeños gestos y actitudes, escogidos libremente, que puedan tener repercusión positiva en su equipo de trabajo. No importa tanto la magnitud del gesto, como la voluntad abierta al cambio de actitud, y el pensar que, con un poco de compromiso individual, se puede transformar el ambiente de trabajo.

Los plazos de tiempo que trascurren entre las distintas sesiones no deben ser muy prolongados, aunque sí lo suficiente como para:

- Permitir compaginar las sesiones con la actividad diaria.
- Dar tiempo a asimilar los contenidos de cada sesión.
- Dar margen de tiempo para poner en marcha y valorar el resultado de las pautas de comportamiento a las que cada uno se ha comprometido.

Fase 4. Análisis de los resultados obtenidos y conclusiones

Esta fase comprende la recogida y análisis de resultados, la valoración de las actuaciones realizadas, y el planteamiento de acciones de mejora, tanto para la empresa como, directamente, para la configuración del programa, a través de:

- **Análisis de los datos e informaciones recogidas**, tanto en las entrevistas y reuniones previas mantenidas con los procesos de 'gestión de personas', como en las sesiones con los mandos intermedios.
- **Entrevistas a cada uno de los participantes** en las sesiones con el fin de recoger sus valoraciones individuales respecto al grado de aprendizaje adquirido, nivel de satisfacción, interés, aplicabilidad, cambios implantados, (tanto a nivel personal como en su función de líder de equipo), así como la valoración de la estructura y contenidos del programa.

Del análisis de los datos y de las experiencias obtenidas en el desarrollo de las distintas sesiones del programa podemos extraer conclusiones tanto de carácter específico para la realidad situacional de cada empresa como de aspectos más generales relacionados con las bondades y posibilidades de mejora del programa.

Fase 5. Definición del Plan de Acción: 'Pasar a la acción'

Esta fase final del programa comprende el traslado de las propuestas de cambio y/o mejora que se han ido obteniendo de forma individualizada en cada empresa a través de la ejecución del programa. Se pretende con esta fase:

- **Presentar y tratar conjuntamente con cada empresa las conclusiones** que, de manera específica, se han obtenido en el desarrollo del programa.
- **Plantear propuestas de cambio** orientadas a la mejora organizacional de las empresas participantes basadas en el análisis de las deficiencias observadas y de las aportaciones de los grupos de trabajo.
- **Buscar el compromiso y la implicación de los máximos responsables** de las empresas en mejorar las condiciones organizacionales con el fin de evitar o reducir la aparición de fuentes generadoras de estrés en el trabajo.
- **Configurar un Plan de Acción concebido como un plan de mejora y oportunidad**, estructurado conforme a cada variable y donde se categorizan las actuaciones en base a niveles de relevancia y mejora de la efectividad.
- **Establecer indicadores de resultado y de seguimiento**, que puedan ser utilizados por la empresa para su gestión eficaz.
- **Ayudar a consolidar esta práctica de actuación** como una herramienta de mejora de la salud mental de la empresa y sus factores organizacionales.

Los resultados y conclusiones obtenidas de la aplicación del programa 'Estrés, salud y competitividad' se recogen de forma general en el capítulo siguiente, donde se valora su grado de impacto y efectividad en la gestión del estrés.

Capítulo 8

Resultados y conclusiones del programa



Película *Naúfrago.*

Director Robert
Zemeckis.

Actores Tom Hanks,
Helen Hunt.

Año 2000.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados de carácter general obtenidos tras la experiencia del programa '**Estrés, salud y competitividad**' (Esc), son:

- El programa 'Esc' se ha llevado a cabo con un total de 17 personas pertenecientes a tres empresas de diferentes sectores de actividad: 5 personas de la empresa Laboratorios Cinfa, 5 personas de la empresa Horno Artesano y 7 personas de Diario de Noticias.
- Las tres empresas disponen de evaluación de riesgos psicosociales y presentan diverso grado de desarrollo de las planificaciones preventivas derivadas de dichos estudios específicos.
- En las tres empresas se han llevado a efecto sesiones explicativas (correspondientes a las seis variables psicosociales definidas para el programa en base a la metodología de HSE (*Health and Safety Executive*), así como la sesión introductoria, que configuran el programa de actuaciones directas hacia los mandos intermedios. Se realizaron sesiones de repesca para aquellos que no pudieron acudir a alguna de las sesiones en las fechas programadas.
- El perfil medio de mando intermedio que ha participado en el programa es:

VARIABLE	VALOR MEDIO	RANGO DE VARIACIÓN
Edad	37 años	34-52 años
Sexo	Mujeres (56%)	Hombres (44%)
Antigüedad empresa	11 años	4-28 años
Experiencia como mando	6 años	2-15 años
Nº personas que coordina	8 personas	2-23 personas

Las tres fuentes básicas de obtención de resultados han sido las entrevistas mantenidas con las empresas, las sesiones y las encuestas individuales.

1. Resultados provenientes de las entrevistas con las empresas

Los datos resultantes de las entrevistas mantenidas con las empresas han permitido obtener unos resultados específicos que se incorporarán al informe que con carácter individual se entregará a cada entidad. No obstante, podemos destacar de forma general, entre otros, los siguientes aspectos:

- Si bien en todas las empresas se han producido casos de estrés laboral, en escasas ocasiones se había planteado abordar la búsqueda de las posibles causas en la propia organiza-

ción. Las intervenciones realizadas habían sido dirigidas en su mayor parte a un tratamiento individual de cada caso.

- Con gran frecuencia los progresos derivados de los planes de acción elaborados a partir de las evaluaciones de riesgo psicosocial son escasos por falta de concreción de los indicadores que pueden ayudar a evaluarlos.
- A mayor nivel de complejidad de la organización, más difícil resulta identificar el colectivo de trabajadores objeto del programa. La selección del grupo y su compromiso de participación es decisivo para el buen desarrollo del programa.
- Los niveles formativos de los mandos intermedios, su cualificación y formas de promoción han descuidado en la mayoría de los casos una cualificación en habilidades y destrezas vinculadas a la gestión de personas y habilidades sociales, carencias que suelen reflejarse en el estilo de liderazgo con sus equipos de trabajo.
- La falta de canales formales de comunicación, tanto en vertical (superiores-inferiores) como en horizontal (entre compañeros), dificulta en gran número de ocasiones la mejora del rendimiento laboral. Los enfoques orientados a su mejora redundan de forma directa en la eficiencia del trabajo.

2. Resultados provenientes de las sesiones

Si bien los resultados específicos de las sesiones formarán parte del informe final a cada empresa, de forma global podemos destacar algunos aspectos muy significativos:

- Se han obtenido **más de 80 situaciones problemáticas** relacionadas con las variables psicosociales estudiadas, siendo las de **demandas, control y apoyo** las más numerosas.
- De las posibles soluciones que se han planteado desde los equipos de trabajo a las situaciones problemáticas planteadas, podemos decir que éstas superan las **160 acciones directas**, propuestas en el seno de las reuniones. Destacan, por su mayor número, las soluciones relativas a las variables **control, apoyo y rol**.
- Las valoraciones de las encuestas previas cumplimentadas por los asistentes antes de la fase expositiva de cada variable nos permite obtener **más de 90 datos por persona**.
- Durante el desarrollo de las sesiones, los coordinadores que dirigían cada sesión han podido hacer anotaciones relativas a la problemática que suscitaba cada variable hasta alcanzar una información que supera los **50 datos por empresa**.

3. Resultados provenientes de las encuestas

Al final de las sesiones se solicitó a todos los participantes en el programa cumplimentar una en-

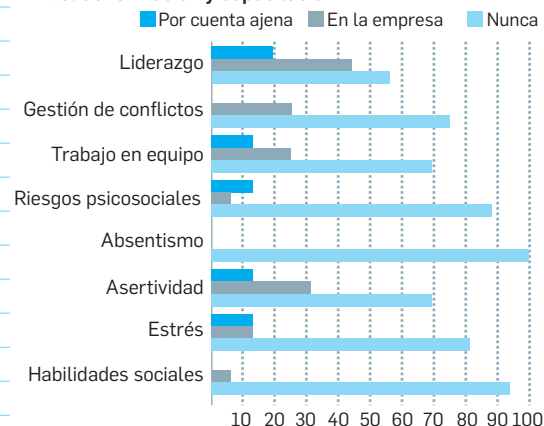
cuesta de 63 preguntas, con el fin de valorar su experiencia de participación, tanto desde la perspectiva de adquisición de conocimientos, como de adquisición de habilidades y de percepción del estrés. Todos cumplimentaron la encuesta con la salvedad de una persona, por cursar baja laboral durante el periodo de entrevistas.

Los resultados totales obtenidos se recogen en el anexo 4. Del análisis de dichos resultados destacamos los siguientes aspectos, estructurados en seis apartados:

1. Nivel de formación y capacitación

A mayor madurez organizativa y tamaño de la empresa mayores son los recursos dedicados a formación en técnicas de liderazgo, trabajo en equipo y gestión de conflictos. Son estos contenidos, de forma global, los que mayor puntuación alcanzan, encontrándonos con un 44% de formación en liderazgo, un 31% en asertividad, y un 25%, tanto en trabajo en equipo como en gestión de conflictos, si bien el reparto no resulta homogéneo entre las tres entidades. Los resultados indican una reducida experiencia formativa en riesgos psicosociales, técnicas de afrontamiento de estrés, y habilidades sociales. En ningún caso se imparte formación relativa al control del absentismo laboral.

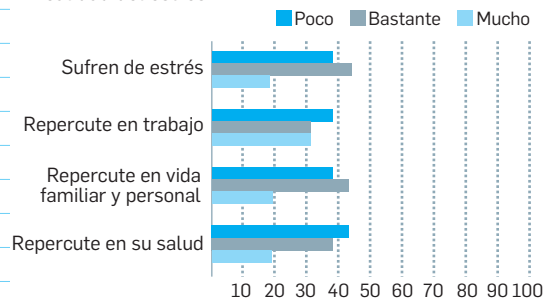
1. Nivel de formación y capacitación



2. Realidad del estrés

El 62% de los participantes consideran que tienen bastante y/o mucho estrés, con una fuerte repercusión en el marco laboral (62% bastante y mucho), con trascendencia a su vida familiar y/o personal (62% entre bastante y mucho). Estos efectos del estrés provocan daños a su salud (un 57% considera que repercute bastante y/o mucho en su salud).

2. Realidad del estrés



3. Ranking de variables

Las variables calificadas con mayor puntuación por tener una repercusión más directa en su actividad laboral, aquellas que más podrían mejorarse, y, por último, las más complejas para corregir son en orden de mayor (1ª) a menor valoración (3ª):

Variables:

	VARIABLES QUE MÁS REPERCUTEN	VARIABLES QUE MÁS SE PODRÍAN MEJORAR	VARIABLES MÁS COMPLEJAS PARA ACTUAR
Demandas	1ª	3ª	1ª
Control	3ª	3ª	
Apoyo		2ª	
Rol			3ª
Cambio	3ª		2ª
Relaciones	2ª	1ª	

4. Satisfacción respecto al programa

Tanto el desarrollo del programa como el enfoque dado a los contenidos formativos, estructura de las sesiones, claridad explicativa y calidad de los soportes documentales entregados son valorados con porcentajes mayores del 50% (bastante y/o mucho).

VARIABLE	CALIFICACIÓN (BASTANTE Y/O MUCHO)
Satisfacción general por el programa	87%
Valoración de las sesiones	
• 1ª fase del programa ³⁰	100%
• 2ª fase del programa ³¹	87%
• Uso de la agenda	50%
• Presentaciones	94%
• Soportes didácticos	81%
• Claridad mensajes	94%
• Duración sesiones	82%
• Dinamismo de las sesiones	81%

Se valora de forma muy positiva el esfuerzo invertido en dinamizar las sesiones de forma que no tuvieran una duración mayor de 90 minutos (sesiones de 6x90), si bien algunos solicitan disponer de mayor tiempo para el debate y exposición grupal.

Es unánime la valoración de aspectos tales como la **facilidad para intervenir** en las sesiones, así como la **sensación de comodidad** durante su desarrollo, que alcanzan el 100% entre 'bastante' (30% y 20%, respectivamente), y 'mucho' (70% y 80%, respectivamente).

En la misma línea se destaca el grado de amabilidad (100% entre bastante y mucho), y confianza adquirida para tratar los temas (100% entre bastante y mucho).

Por su escasa valoración debemos destacar el horario (62% lo valoran poco o nada), si bien éstos fueron consensuados previamente con los asistentes. También hay disparidad en el alcance del uso de la agenda personal donde se aprecia un equilibrio entre los detractores (50% entre poco o nada) y los entusiastas (otro 50% entre bastante y muy valorada).

5. Aplicabilidad del programa

Uno de los datos más significativos de la eficacia del programa se observa en el incremento experimentado por los asistentes a la hora de identificar los factores de estrés, pasando de un 62% (entre bastante y mucho) a un 94%.

Otros rasgos más destacables son el nivel de aplicabilidad de las sesiones tanto a la vida profesional como personal, la satisfacción por repetir una experiencia semejante a este programa y si lo recomendarían a superiores, compañeros y miembros de su equipo. Los resultados se indican en el siguiente gráfico.

De la gráfica destacamos:

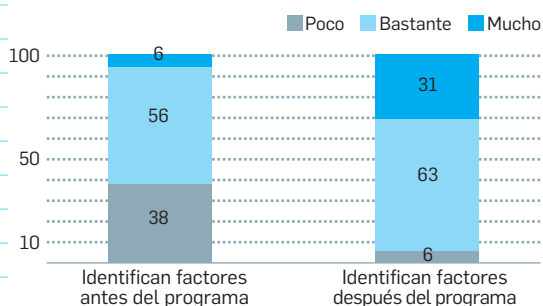
- El 75% de las personas del programa valoran con la **máxima puntuación** la aplicabilidad del programa a la vida profesional, y en un 56% para su vida personal.
- El programa es recomendado con un 94% (entre bastante y mucho), tanto para superiores como para compañeros, y también para los miembros de sus correspondientes equipos.

6. Valoración del aprendizaje adquirido

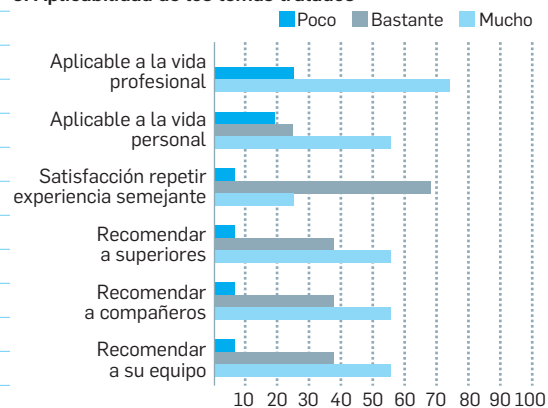
Respecto a la valoración del aprendizaje adquirido podemos destacar los siguientes aspectos más relevantes:

- El 94% afirman tener bastante y/o mucho interés por conocer más sobre el estrés.
- Un 31% han incorporado bastantes y/o muchos cambios en la forma de trabajar de sus equipos. Sólo un 6% manifiesta una negativa en esta variable.

5. Cambio en la identificación del estrés

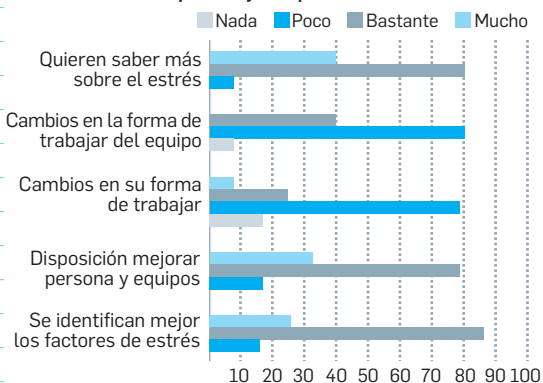


5. Aplicabilidad de los temas tratados



- Un 25% de las personas han incorporado bastante y/o muchos cambios en su forma de trabajar. Sí es muy significativo que el 13% no hayan podido cambiar nada.
- Un 87% valora como bastante y/o mucho el nivel de reflexión alcanzado sobre cómo poder cambiar personalmente y mejorar su equipo. De ellos, el 25% lo valora con la máxima puntuación.
- Se ha incrementado hasta el 88% el grupo de personas que han incrementado su conocimiento sobre cómo identificar sus factores de estrés (68% bastante y un 20% mucho).

6. Valoración del aprendizaje adquirido



Respecto a su predisposición para **participar en un equipo de trabajo** conjunto con la dirección de la empresa para definir un plan de actuación derivado de este estudio, un 81% se declara a favor. En lo referente a la **promoción de la salud en el trabajo**, el 56% con mucho, y el 31% con bastante, manifiestan interés por temas relacionados con la salud; así mismo, el 31% con mucho y el 50% con bastante, expresan su deseo por participar en programas de promoción de la salud en su empresa si se organizaran.

CONCLUSIONES

Como conclusiones generales más significativas al programa podemos reseñar los siguientes aspectos:

Diez rasgos diferenciadores del programa

1. Abordar la problemática del estrés nos permite abrir el debate sobre la repercusión de los problemas psicológicos en las empresas.
2. El programa está dirigido de lleno al ámbito organizacional.
3. Planteamos un enfoque del estrés desde la organización y desde el individuo: "yo lo sufro, pero también lo transmito".
4. El programa estrecha los vínculos con la 'gestión de personas' y con la prevención de riesgos laborales.
5. Presenta una doble vertiente de actuación: la empresa y la línea de mandos.
6. Nuestro grupo de interés central es la 'línea de mando' (amplio concepto), colectivo 'olvidado' en aspectos emocionales. Este grupo necesita herramientas sencillas de gestión de personas.

7. Con el programa damos un enfoque de 'cambio de situación' desde una doble perspectiva: la personal y la de responsable de equipo.
8. Buscamos el compromiso para el cambio 'suyo' y el de 'su equipo'.
9. Desglosamos el estrés en seis variables: demandas, control, apoyo, rol, cambio y relaciones.
10. El programa se estructura en sesiones rigurosamente configuradas, con una dinámica de actuación tanto personal como individual y grupal; buscamos el alto rendimiento y la eficacia en cada encuentro, imprimiendo un estilo de comunicación muy operativo.

Lecciones aprendidas

- No 'banalicemos' tanto el término 'estrés' en las empresas; en su lugar, consigamos que se hable de control, demandas, apoyo, relaciones, cambio y rol.
- Ser proactivos, trabajar con las empresas que quieran hacerlo, y que el contagio se extienda.
- Busquemos enfoques transversales de la salud mental en la empresa que permitan romper la resistencia inicial a tratar esta problemática desde el entorno laboral.
- Escoger con atención el 'grupo de interés' dentro de la escala de mandos; que sea un colectivo con capacidad para tomar decisiones y que coordine equipos de trabajo.
- La línea de mandos, esos 'grande olvidados', requieren habilidades, destrezas, herramientas y medios sencillos que les facilite una adecuada gestión de las personas a su cargo.
- Las actuaciones sencillas en promoción de la salud tienen más posibilidades de implantación en las empresas que los grandes desarrollos metodológicos, aunque pueda perderse cierto rigor metodológico.

Factores de éxito

- Hemos incrementado de forma considerable la percepción de los mandos intermedios a la hora de identificar los factores de estrés, al pasar del 62% al 94%.
- Los cambios organizacionales son posibles si conseguimos implicar a sus protagonistas directos.
- Debemos transmitir mensajes que lleguen a la realidad concreta de la persona, consultarles qué cambios deben hacerse y buscar el compromiso individual para implantar dichos cambios.
- El 75% de los participantes del programa valoran con la máxima puntuación la aplicabilidad del programa a la vida profesional e, incluso, también es válido para su vida personal (así lo refieren el 56%).
- La línea de mando es el 'motor de la empresa' y grupo de referencia para configurar los cambios que las empresas necesitan.

- Hemos de centrar los esfuerzos para actuar más sobre el origen de los factores de estrés que sobre sus consecuencias.
- Con experiencias de este tipo conseguimos hacer ver a la línea de mando su poder para cambiar las condiciones de trabajo y salud en beneficio propio, de su equipo de trabajo y del global de la empresa. Si en menos de tres meses un 31% han incorporado cambios en la forma de trabajar de sus equipos, y un 25% han incorporado cambios también en su forma personal de de trabajar, esta metodología de actuación resulta muy eficiente.
- Dotar y/o incrementar las habilidades y destrezas de los mandos intermedios en gestión de personas fortalece a las organizaciones y facilita la mejora de la productividad.
- Se debe implicar de forma directa a la Dirección de Recursos Humanos en el programa; su papel de liderazgo contribuye de forma decisiva al éxito del programa.
- El plan de acción 'pasar a la acción' que se elabora debe ser coherente, claro y decidido, derivado de las conclusiones resultantes del programa, dirigido a la mejora del bienestar laboral y orientado a la mejora de la productividad.
- Debe conseguirse el apoyo y el compromiso de la Dirección para acometer los cambios y mejoras detectadas en el desarrollo del programa.
- Se debe gestionar más con las emociones que con estilos de mandos autoritarios e inflexibles.

Limitaciones del programa

- La muestra es muy reducida, lo que nos limita la explotación de datos de forma significativa.
- Limitación temporal del programa por exigencias de la ayuda institucional recibida (presupuestos 2010).
- Las direcciones empresariales tienen escasa percepción sobre la repercusión de los costes del estrés en su productividad.
- Papel 'crítico' de la dirección para acometer los cambios detectados que resultan del programa y que se recogen en el Plan de acción 'pasar a la acción'.
- Los mandos intermedios sufren un alto nivel de exigencia, situación que se suma a la escasez de medios, habilidades y herramientas que tienen a su disposición para facilitarles la gestión de sus equipos.

Barreras a superar

- Las empresas todavía tienen una baja percepción del estrés como un factor de productividad y competitividad.
- 'Aparente escasez' de casos de baja laboral directamente imputable al estrés.

- Existe poca información en las empresas respecto al coste real del absentismo debido a factores relacionados con el estrés.
- Tradicional abordaje del estrés laboral desde la componente individual, en lugar de buscar el posible origen del mismo en el seno de sus organizaciones.
- Históricamente no se ha implicado a la línea de mandos en la gestión de personas.
- Actuar sobre las consecuencias del estrés (el daño a la salud), en lugar de buscar sus causas es un medio paliativo de carácter individual y con efecto cortoplacista. Si los factores que lo generan persisten se volverán a repetir sus efectos.
- Los mandos intermedios suelen carecer de conocimientos relacionados con habilidades de mando, relacionales y de gestión de personas, deficiencias que afectan de manera muy directa en la eficiencia de sus equipos.

Conclusiones finales

- Las personas que han participado en el programa manifiestan muy alta satisfacción al haber conseguido aportaciones de mejora para su trabajo y para el trabajo de su equipo.
- Los cambios que se realicen en la organización serán más exitosos si se integran éstos a través de unos mandos intermedios, colectivo que ejerce un verdadero liderazgo sobre sus equipos de trabajo.
- A través del estrés comenzamos a hablar de salud mental y bienestar psíquico en la empresa.
- Hablar del estrés de forma objetiva ofrece oportunidades a las empresas para mejorar su productividad.
- La dirección de la empresa tiene ahora el importante papel de aprovechar todas las oportunidades de mejora y cambio detectadas a lo largo del programa para beneficio de su organización y de su negocio.
- Desarrollar competencias, habilidades y destrezas en gestión de personas para la línea de mandos posibilita el logro de equipos de trabajo más eficientes.
- Con herramientas sencillas como el presente programa hemos conseguido mover 'la rueda de la acción' en temas psicosociales.
- El programa ofrece un medio de mejora de la salud laboral de sus trabajadores, que puede servir para reducir el absentismo laboral.
- El control del estrés no es suficiente por sí mismo, debe integrarse en la sistemática de gestión de la salud de la empresa.

Relación coste-beneficio

- Muchos de los resultados beneficiosos del programa son intangibles y/o no fácilmente cuantificables a corto y/o medio plazo.
 - Implicar a los mandos intermedios revierte en la productividad de la empresa.
 - Con el programa se obtiene un mayor aprovechamiento y eficacia en la acción formativa sobre los factores de riesgo psicosocial.
 - Con el programa se cumplen las exigencias derivadas de la normativa de Prevención de Riesgos Laborales y de sus órganos de inspección.
 - Se abre un camino hacia la promoción de la salud mental en el trabajo, porque no solamente debemos trabajar en el ámbito de la salud física.
 - Se comparten beneficios con las políticas de gestión de personas.
 - Se pueden mejorar los niveles de absentismo (medio/largo plazo).
 - Se puede mejorar de forma sustancial el clima laboral de la empresa.
-

Acciones futuras

- Esta herramienta es el comienzo para la acción, una acción mejor orientada hacia la consecución de objetivos psicosociales y con mayor probabilidad de éxito.
 - Se aconseja vincular el programa con datos de reducción de absentismo por enfermedad.
 - Proponemos extender esta experiencia de actuación a distintos niveles organizativos de las empresas.
 - Con el programa queremos ser un foro para el encuentro de experiencias vinculadas a este modelo.
 - Pretendemos ayudar a detectar puntos débiles de la organización respecto a la gestión de la salud mental y definir protocolos de actuación.
 - Reforzar los conocimientos y habilidades adquiridas por la línea de mandos durante el programa con sesiones de apoyo grupal y/o individual.
 - Potenciar competencias vinculadas con la gestión del estrés.
 - Llevar a cabo actuaciones específicas por sectores de actividad.
 - Elaborar protocolos de actuación específica en salud mental (estrés, ansiedad, etc.).
 - Fomentar entornos sociales adecuados en el marco laboral (participación, liderazgo, comunicación).
 - Participar en los diseños de los planes formativos en colaboración con los procesos de gestión de personas.
 - Abordar el factor humano y los riesgos psicosociales de manera proactiva, positiva y como cualquier otro riesgo laboral.
 - Otros...
-

Capítulo 9

Estrés y competi- tividad



*Película Slumdog
Millionaire.*

Director Danny Boyle.

Actores Dev Patel, Freida
Pinto, Anil Kapoor, Irrfan
Khan.

Año 2008.

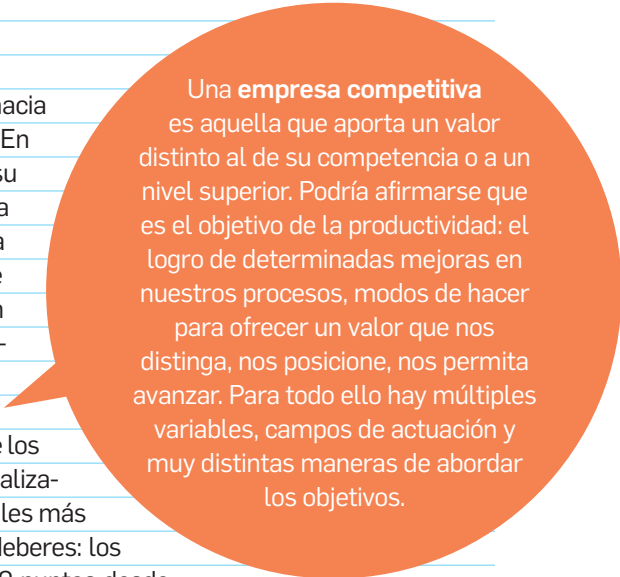
ESTRÉS Y COMPETITIVIDAD

La ampliación de la Unión Europea en mayo de 2004 hacia el Este ha traído la globalización a las puertas de casa. En las dos últimas décadas, España se ha beneficiado de su ingreso en Europa y ha crecido por encima de la media europea. La economía española se enfrenta al reto de la competitividad, debe ahora generar riqueza a través de la innovación, la calidad y la productividad sin contar con los fondos de Bruselas que, necesariamente, se trasladarán hacia los nuevos países miembros.

Desde el exterior llegan dos amenazas: la disminución de los fondos estructurales y de cohesión, y la temida deslocalización con el traslado de la producción a mercados laborales más baratos y competitivos. Pero además no hacemos los deberes: los costes de producción por trabajador han subido casi 10 puntos desde 1995 y, además, España pierde posiciones en la lista mundial de productividad.

Recientemente el **Foro Económico Mundial de Davos** ha hecho público el Informe sobre Competitividad Global, donde señala que **España suspende 'estrepitosamente' en eficiencia del mercado laboral**, ocupando uno de los últimos lugares, (el 115 de 139) en la clasificación internacional. De modo que, entre los países de la Unión Europea, sólo se sitúan por detrás de España: Portugal, con el puesto 117, Italia, situado el 118, y Grecia, ocupando el puesto 125. Según este estudio, España baja del 33 al puesto 42 en el ranking mundial de competitividad. Sufrimos las consecuencias de las tendencias internacionales, difíciles de controlar por un país. Lo que sí se puede controlar es el modo en que se produce, se prestan servicios y se comercia; son actividades que recaen en cada empresa para ser llevadas a cabo con éxito y es dentro de cada empresa donde se debe asumir el reto de la competitividad. El papel principal debe ser asumido por los empresarios, los directivos y los empleados de cada empresa³². En la mayoría de los casos, la modernización no pasa ya por la adquisición de maquinaria o grandes inversiones estructurales. Se trata en realidad de cambios más sutiles, más baratos y al mismo tiempo más difíciles y profundos. Se trata de transformar la cultura de las organizaciones. Es la hora de afinar los procesos internos, de liberar el potencial de eficiencia y creación de valor que los trabajadores atesoran a todos los niveles.

La competitividad la determinan factores como el desempeño empresarial, la eficiencia de la gestión de los negocios y su infraestructura. Varias de estas categorías las podríamos relacionar, de forma general, con aspectos de gestión del cambio organizacional, comunicación organizacional, liderazgo y gobierno corporativo.



Una **empresa competitiva** es aquella que aporta un valor distinto al de su competencia o a un nivel superior. Podría afirmarse que es el objetivo de la productividad: el logro de determinadas mejoras en nuestros procesos, modos de hacer para ofrecer un valor que nos distinga, nos posicione, nos permita avanzar. Para todo ello hay múltiples variables, campos de actuación y muy distintas maneras de abordar los objetivos.

La **Organización Internacional del Trabajo** (OIT) sitúa al estrés laboral en el centro del problema, al afirmar que **“esta enfermedad (el estrés laboral,) es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo**. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores”. Al tratar sobre las ventajas competitivas y cómo son influenciadas por el estrés, la OIT sostiene que “las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas”.

Con la crisis financiera en plena actividad, un 79% de los empresarios europeos participantes en la encuesta ESENER declaran sentirse preocupados por el estrés laboral, que ya lo identifican como una importante carga para la productividad en Europa”. La encuesta subraya “la importancia de prestar una ayuda eficaz a las empresas para que aborden el problema del estrés, lo cual será crucial para garantizar que contamos con una población activa productiva y sana capaz de impulsar el rendimiento y la competitividad económicos de Europa.

Los últimos informes publicados por **The European Network for Mental Health Promotion**, (ENMHP)³³, confirman que **el estrés laboral representa un enorme coste en términos tanto de daño humano como de perjuicio al rendimiento económico**. Además de las graves repercusiones sobre la salud mental y física de los trabajadores, el impacto del estrés laboral es evidente en los ‘síntomas organizativos’ como el alto nivel de absentismo y pérdida de capital intelectual, el bajo rendimiento en materia de seguridad, el desánimo de los empleados, conflictos y problemas interpersonales, sentimientos de inestabilidad laboral, falta de innovación y baja productividad.

Gerd Albracht, coordinador para el Desarrollo de Sistemas de Inspección del Trabajo de la OIT afirma que **“la falta de motivación, la depresión y otras formas de mala salud mental afectan la productividad de los empleados mucho antes de la enfermedad real”**. En este sentido, afirma que “La salud mental es el talón de Aquiles de la economía basada en el conocimiento”. Agregó que se estima que en el 2020 la depresión será la segunda causa más frecuente de incapacidad en el mundo desarrollado. “La falta de salud mental representa una pérdida de 4% del Producto Interno Bruto (PIB) de la Unión Europea (UE), principalmente por la disminución de la productividad”, indicó **Albracht**.

La recientemente publicada **Declaración de Edimburgo** sobre la promoción de la salud mental y el bienestar en el trabajo, destaca que los niveles de absentismo y ausencias al trabajo de larga duración relacionadas con el estrés y con problemas de salud mental se están incrementando considerablemente en Europa, de forma que, en la actualidad **el 10% de los problemas de salud de larga duración tienen su causa en trastornos mentales y emocionales**.

La falta de motivación, la depresión y otras formas de mala salud mental afectan la productividad de los empleados mucho antes de la enfermedad real

GERD ALBRACHT

A día de hoy, el estrés relacionado con el trabajo representa uno de los mayores problemas de salud laboral en la Unión Europea. La mitad de los 160 millones de empleados de Europa se siente expuesta a una presión considerable en el trabajo. Esto significa un daño para las empresas y para sus economías: la Unión Europea estima que para la región el costo del estrés en el lugar de trabajo alcanza la cifra de 20.000 millones de euros anuales³⁴.

Visto lo anterior, trabajar en promover la salud en el trabajo se configura como una oportunidad de mejora para las organizaciones empresariales que han de pugnar por incrementar sus niveles de competitividad en un mercado más globalizado y más exigente.

En este sentido, la OIT subrayó que **los programas de bienestar laboral garantizan un importante ahorro y mejoran la productividad**. "Las actividades conjuntas entre empleadores y trabajadores y una política empresarial de salud son inversiones en el futuro de una empresa. Garantizan la competitividad a largo plazo a través del establecimiento y el mantenimiento de la salud humana", afirmó la Organización.

Todavía nos encontramos con algunas empresas que sostienen la creencia de que las condiciones estresantes de trabajo son un mal necesario, que las compañías deben aumentar la presión a los trabajadores y prescindir de las preocupaciones de salud para seguir siendo productivas y lucrativas en la economía de hoy. Pero las conclusiones a que nos llevan los estudios técnicos muestran que las condiciones estresantes de trabajo están directamente asociadas con el absentismo, las bajas laborales y la rotación.

Gran número de publicaciones recientes coinciden en afirmar que **las organizaciones 'sanas' en las que se promueven hábitos saludables entre sus trabajadores incrementan su rentabilidad**. Una organización sana puede definirse como aquella que tiene bajas índices de enfermedad, lesiones e invalidez en su personal, así como bajas tasas de absentismo, adecuado clima laboral y al mismo tiempo es competitiva en el mercado. Tal como se menciona posteriormente cada euro invertido en promocionar la salud laboral en el trabajo arroja un rendimiento de inversión de entre 2,5 y 4,8 euros gracias a la reducción de los costes del absentismo (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2010).

Las investigaciones han identificado unas **características organizativas asociadas con el trabajo sano de bajo estrés y con niveles altos de productividad**. Unos ejemplos de estas características incluyen los siguientes:

- El reconocimiento de empleados por su buen rendimiento en el trabajo.
- Oportunidades para el desarrollo de carrera.
- Una cultura de organización que valora al trabajador individual.
- Acciones de la dirección que concuerdan con los valores organizativos.

En la misma línea de razonamiento, el Instituto **Great Place to Work** ha publicado una nueva edición, la quinta, de su ranking sobre las Mejores empresas para trabajar en España (*Best Workplaces*). Este año, el listado incluye hasta 30 firmas, frente a las 25 de la última edición, ya que otras cinco han conseguido cumplir con los estándares que establece la normativa del Instituto. ¿Qué es lo que determina la entrada entre las empresas favoritas para trabajar? Factores como que la empresa ofrezca **igualdad de oportunidades y que hombres y mujeres sean tratados de la misma forma** (así lo afirman el 87% de los encuestados), o **que los trabajadores reciban un buen trato**, independientemente de su posición en la empresa (86%), además de tener **facilidad para hablar con sus jefes** (81%).

Aunque las prácticas de Recursos Humanos suelen tener un peso cada vez mayor en estas empresas, no son el único punto que tienen en cuenta los empleados. De hecho, sólo seis de cada diez consideran que los beneficios especiales (como la guardería, los masajes o el aparcamiento) son clave para crear un buen clima de confianza. Los aspectos que sí son comunes en los **Best Workplaces** son:

- el que las personas confíen en sus jefes (74%),
- el que sean tratadas con respeto (71%),
- el sentir que reciben un trato justo (68%),
- el estar orgullosos de lo que hacen (76%),
- la existencia de camaradería con sus compañeros (75%).

Recientemente se ha publicado un estudio elaborado por la *British Library* y del *Chartered Management Institute*, según el cual, el 85% de los profesionales no se atreve a acudir a su superior si tiene algún problema en el trabajo.

Al ver como el estrés afecta directamente la competitividad, las empresas deben implementar programas de mejora organizacional.

Según la **Organización Mundial de la Salud**³⁵, **“las buenas prácticas relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales y el estrés se basan esencialmente en términos de buenas prácticas de gestión de las organizaciones, aprendizaje y desarrollo, responsabilidad social y promoción de la calidad de vida laboral”**.

Cada vez es mayor el número de empresas que se movilizan para mejorar las condiciones de trabajo en general y prevenir el estrés y los riesgos psicosociales. Solamente a través de un esfuerzo dirigido por la alta dirección, que promueva la delegación de competencias y funciones, fomente el aprendizaje, disponga de procesos de resolución de problemas, incremente el liderazgo y las habilidades de comunicación, enfatice la cultura de trabajo en equipo y un adecuado manejo del cambio, las empresas podrán reducir los niveles de estrés y aumentar su eficiencia para lograr sus objetivos. **Según UNISON**³⁶, **una buena política de estrés debe:**

1. Reconocer que el estrés es un determinante de seguridad y salud.
2. Reconocer que buena parte del estrés tiene su origen en el trabajo.
3. Conseguir la implicación y el compromiso de los niveles superiores de la empresa.
4. Garantizar un sistema que busque las causas (el origen) y no los culpables.
5. Establecer un seguimiento conjunto y revisiones periódicas para evaluar su efectividad.
6. Lograr que el sistema sea aplicable a cualquier miembro de la empresa.
7. Que su aplicación se base en los resultados de las evaluaciones de riesgo.

A su vez, los **objetivos de la política** deben:

1. Prevenir el estrés mediante la identificación de las causas y actuar sobre ellas.
2. Modificar el clima de trabajo de forma que se disponga de una mayor sensibilización ante la problemática del estrés, especialmente en la línea de mando.
3. Reconocer y tratar los problemas relacionados con el estrés en cuanto se manifiestan.
4. Incorporar cambios en las cargas de trabajo y/o el entorno laboral.
5. Rehabilitar a los empleados que sufren de estrés a través de la prestación de la ayuda y los medios de asesoramiento específicos.

Otra cita que ayuda a la reflexión es la de **María Pau González**, profesora de EADA.

Es cierto que vivimos tiempos fuertemente convulsos, marcados por la tecnología, la velocidad del cambio y un escenario de competitividad global que ha modificado nuestras formas de trabajar y que demandan al trabajador valores añadidos y conocimientos que pueda aplicar de inmediato. O se tienen o se aprenden, no hay alternativa porque las empresas necesitan del talento individual y del liderazgo capaz de descubrirlo y desarrollarlo para poder competir y a veces, sobrevivir. Todo ello influye, como no, en las personas y plantea nuevos retos sobre el grado de implicación que debe exigirse para trabajar en un proyecto, por eso, la flexibilidad, la movilidad, la eficiencia y el compromiso son exigibles al nuevo trabajador del siglo XXI.

“El estrés, esa ‘lacra’ de los tiempos modernos de la que pocos escapan se puede controlar, pero para ello hay que actuar individualmente y colectivamente”
M. PAU GONZÁLEZ

Naturalmente tanta convulsión en el desarrollo de las tareas laborales ha dado paso a nuevas enfermedades laborales. El *burnout*, estrés, depresión etc. se suman a los riesgos tradicionales y por ello, la prevención debe alcanzar también hasta estas nuevas cotas, exigiendo a los profesionales de PRL determinadas competencias que trascienden aquellas de tipo técnico, organizativo y relacional que ya le eran propias. Más que nunca, el rol de la persona en la organización, su talante, talento y actitud adquieren un protagonismo determinante, exigiéndose además una mayor implicación en los proyectos empresariales, asumiendo al mismo tiempo la incertidumbre con que se enfrentan las empresas y en-

tidades, especialmente las de servicios, en un mercado muy dependiente y competitivo. Por ello y para adquirir estas competencias, no existe otro camino que la formación y la experiencia que sólo proporcionan la práctica y normalmente los errores.

Un estudio de la **Facultad de Medicina de la Universidad Wake Forest** afirma que **“las personas que tienen más flexibilidad en sus empresas, tanto de horarios como de lugar de trabajo, y que así lo perciben, llevan una vida más saludable que aquellos que tienen trabajos más rígidos”**. Con el objetivo de evaluar si la flexibilidad en el trabajo influye en los hábitos de vida, el estudio analizó las respuestas de 3.193 empleados de una multinacional farmacéutica en Estados Unidos. Los autores del estudio consideraron que **“los resultados obtenidos muestran una relación positiva entre la flexibilidad laboral y los hábitos de vida saludables”**. Además, **“cuanto mayor es la percepción que tienen los trabajadores sobre su flexibilidad más ejercicio físico practican y más duermen”**. El estudio prueba que **“la flexibilidad está asociada con la salud y el bienestar”**, afirma su autor principal, el doctor **Joseph Grzywacz**, quien subraya la importancia de este dato para la dirección de una empresa, ya que sugiere que **“unas condiciones de trabajo flexibles contribuyen a mejorar los resultados”**.

Muchos jefes saben mandar, pero pocos se ganan la confianza de sus subordinados

Los motivos de los profesionales para no acudir a su superior son diversos: un 48% teme molestar a su jefe, otro 30% teme parecer incompetente, y un 20% tiene miedo de ser juzgado negativamente por estar inseguro sobre qué hacer. Además, el 23% de los trabajadores no confía en los consejos de sus superiores o creen que serían incapaces de ayudarles. Según **Ruth Spellman**, **“los datos dibujan un escenario preocupante; si alguna vez dudas de cómo hacer tu trabajo tu jefe debería ser la primera persona a la que acudir en busca de apoyo y respuestas: un espacio de trabajo donde la gente tiene miedo de preguntar no puede ser productivo”**³⁷.

“Ahora los trabajadores están dominados por el miedo, y eso agrava la desconfianza. También es posible que no acudan a sus jefes porque los ven más inaccesibles que antes, ya que muchos directivos van ahora saturados debido a la falta de recursos y la reducción de estructuras”

ANNA FORNÉS

Quizá la crisis haya empeorado esta situación. Según **Anna Fornés**³⁸, **“ahora los trabajadores están dominados por el miedo, y eso agrava la desconfianza. También es posible que no acudan a sus jefes porque los ven más inaccesibles que antes, ya que muchos directivos van ahora saturados debido a la falta de recursos y la reducción de estructuras”**. En su opinión, empleados y directivos comparten la culpa de este problema. Para dar una imagen de confianza a sus subordinados y que estos no teman consultarse sus dudas, **“el jefe debe ser valiente y ser el primero en reconocer sus propios errores cuando se equivoca”**, además de ser **“cercano, transparente y proactivo”** y acudir directamente a su equipo para preguntarle si tienes problemas.

“El jefe debe dejar claro a sus empleados que equivocarse forma parte del proceso de aprendizaje”

ALINE MASUDA

Según **Aline Masuda**³⁹, el jefe debe dejar claro a sus empleados que equivocarse forma parte del proceso de aprendizaje. También afirma que "muchos trabajadores tienen la falsa creencia de que se espera de ellos que tengan todos los conocimientos y habilidades ya de entrada, cuando en realidad deben ir desarrollándolos poco a poco y para eso necesitan equivocarse en su trabajo".

El círculo virtuoso de la confianza

Pablo Cardona y **Helen Wilkinson**⁴⁰ han desarrollado un estudio que sostiene que la confianza en el ámbito laboral funciona como un círculo virtuoso donde las relaciones entre directivos y subordinados son clave.

Según estos investigadores, cuando los comportamientos del directivo son merecedores de confianza, los empleados confían más en sus directivos y esto facilita que se impliquen más en su trabajo y con la empresa. A su vez, esta mayor implicación refuerza la confianza de sus jefes en ellos, lo que también facilita que sigan manteniendo una actitud merecedora de confianza. "Crear un clima de confianza en la organización afecta positivamente al rendimiento, la comunicación, la satisfacción y el compromiso de los empleados y, por tanto, a la productividad de la empresa" destaca Wilkinson.

Un entorno de este tipo también facilita la creatividad de los empleados porque, el trabajador "contribuye con iniciativas que aportan valor añadido y no teme que le penalicen en caso de equivocación ni que alguien vaya a robarle sus ideas, lo que ayuda a la organización a avanzar". Pero, ¿cómo se alcanza esta confianza? Según Wilkinson, los jefes deben ser "consistentes y predecibles, sin contradecirse en sus opiniones; íntegros (basados en principios éticos); comunicativos, abiertos a delegar responsabilidades, y preocupados por sus empleados".

“Crear un clima de confianza en la organización afecta positivamente al rendimiento, la comunicación, la satisfacción y el compromiso de los empleados y, por tanto, a la productividad de la empresa”

HELEN WILKINSON

CHEQUEAR LA SALUD DE LAS EMPRESAS

La **Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo** (ENHWP), ha elaborado el **“Cuestionario de Salud para la Empresa”** que permite a las empresas evaluar sus políticas y actividades en el área de promoción y mejora de la salud en el trabajo. El listado de chequeo está estructurado alrededor de cuatro temas: tabaquismo; actividad física; nutrición y estrés. En lo concerniente al estrés,

reseñamos aquí el inventario de preguntas de la evaluación de la calidad de las medidas de promoción de la salud en las empresas:

1. ¿Se ha elaborado un plan de acción para abordar el estrés en su empresa/organización?
2. ¿Se ha designado un coordinador y/o establecido un grupo de trabajo para la prevención del estrés?
3. ¿Se ha facilitado al coordinador y/o a los miembros del grupo de trabajo formación y/o información específica sobre la prevención del estrés?
4. ¿Los recursos financieros (presupuesto) y/o materiales (infraestructura, etc.) asignados son suficientes para desarrollar las actividades del programa de prevención del estrés?
5. ¿Participan los trabajadores en el desarrollo de acciones/medidas frente al estrés?
6. ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de riesgos que contemple el estrés?
7. ¿Participan los trabajadores en la identificación de las posibles fuentes/causas de estrés?
8. ¿Se han tomado medidas para adaptar la carga de trabajo? (Plazos, ritmo de trabajo, cantidad de trabajo, etc.)
9. ¿Se han tomado medidas para hacer frente a un trabajo con poco contenido? Rotación, ampliación (incluyendo variedad de tareas), enriquecimiento (incluyendo tareas más interesantes) de tareas).
10. ¿Se han tomado medidas para favorecer un mayor control de los trabajadores sobre su trabajo? (Horario de trabajo flexible, pausas a demanda)
11. ¿Facilita la empresa/organización información sobre el estrés? Por ejemplo a través de: la revista de empresa, intranet, correo electrónico, carta, tablón de anuncios, sesiones informativas, entrevistas, campañas, eventos, etc.
12. ¿Ofrece la empresa/organización asesoramiento psicológico confidencial o ayuda a aquellos trabajadores que padecen estrés?
13. ¿Se evalúan las acciones/medidas de prevención del estrés? Mediante debates en el grupo de trabajo, a través de cuestionarios a los trabajadores, etc.

La encuesta completa puede descargarse en la web www.enwhp.org/fileadmin/rs-dokumente/dateien/CHC_Spain.pdf.

En Octubre de 2009, **ENWHP** lanzó una nueva campaña auspiciada por la Comisión Europea, con el lema '**Trabajar. En sintonía con la vida**'. La ENWHP trata el problema creciente que representan los trastornos mentales en el trabajo dando continuidad a la anterior campaña '*Move Europe*'. El objetivo de esta iniciativa es **informar a empresarios y trabajadores sobre las estrategias y programas existentes para promover la salud mental en el trabajo** y ayudarles a detectar de forma precoz aquellos problemas emocionales que se puedan presentar en la empresa. Como en la primera campaña, el objetivo es identificar modelos de buenas prácticas tanto en las empresas como en las administraciones públicas y elaborar guías para la intervención.

¿Por qué trabajar en salud mental? Según datos de la ENWHP los problemas de salud mental son frecuentes, afectan al individuo, a su entorno más próximo y repercuten en la empresa aumentando el absentismo por enfermedad, disminuyendo la productividad e incrementando los costes. En España, el riesgo de mala salud mental en adultos es de un 21,3% y con una tendencia clara a aumentar con la edad. Las crecientes exigencias y naturaleza cambiante del trabajo incrementan la vulnerabilidad psicológica de los trabajadores, siendo el entorno laboral un escenario privilegiado para la promoción y protección de la salud mental.

Las políticas de salud de las empresas deben incorporar todas aquellas estrategias que puedan tener un impacto positivo en la salud mental de los trabajadores. Los programas pueden incluir acciones de promoción de la salud mental; prevención, seguimiento y tratamiento de los trastornos mentales; y de rehabilitación y permanencia/vuelta al trabajo de los trabajadores con problemas mentales. Incluyen acciones específicas para reducir o eliminar los factores de riesgo de origen laboral y para crear las condiciones individuales, sociales y ambientales que permitan un desarrollo psicológico óptimo.

Con el fin de evaluar la calidad de las intervenciones en el área de la salud mental, se ha elaborado el **Cuestionario de Promoción de la Salud Mental**, que puede descargarse de la siguiente dirección: <http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/current-initiative-work-in-tune-with-life/mental-health-check.html>.

También se configura como una ayuda de interés el primer portal europeo sobre promoción de la salud mental ENMHP (*European Network por Mental Health Promotion*) www.mentalhealthpromotion.net/. El portal ofrece herramientas, manuales y experiencias de trabajo en salud mental, junto con información actualizada a través de sus Newsletter.

El lugar de trabajo como escenario de salud

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha iniciado una campaña para promover la salud en las empresas porque genera mayor competitividad.

Jukka Takala, director del organismo europeo, afirmó que “la promoción de la salud en el lugar de trabajo (PST), da lugar a una mejor salud, a un menor absentismo, mayor motivación y productividad”. Este es el mensaje subyacente al proyecto Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Los empresarios tienen el importante papel de animar a sus trabajadores a adoptar estilos de vida sanos. Además de los beneficios de salud para los

“La promoción de la salud en el lugar de trabajo (PST), da lugar a una mejor salud, a un menor absentismo, mayor motivación y productividad”

JUKKA TAKALA

trabajadores, cada euro invertido en promoción de la salud en el trabajo arroja un rendimiento de inversión de entre 2,5 y 4,8 euros gracias a la reducción de los costes del absentismo. Según Jukka Takala, el "apoyar un estilo de vida sano beneficia a todos; beneficia a los propios empleados y a sus empresarios, pero además al conjunto de la sociedad, reduciendo la carga sobre los sistemas de atención sanitaria. Y con el envejecimiento de la población laboral, va a seguir aumentando la importancia de los planes de PST -tenemos que ayudar a las personas a permanecer más tiempo sanas, y para ello empresarios y trabajadores tienen que colaborar estrechamente, para crear una cultura de trabajo saludable.

Las medidas de promoción de la salud sustentan la prevención de riesgos en el trabajo, pero no sustituyen una adecuada gestión de la seguridad y la salud. No tiene sentido desplegar un programa de promoción de la salud en el trabajo sin ofrecer también un entorno laboral saludable. La PST se basa en una cultura saludable consistente ante todo en asegurar el cumplimiento de todos los requisitos legales. En el desarrollo de las actividades de PST deben tenerse en cuenta tanto los factores organizativos como de carácter individual. Muchas empresas europeas tienen implantados programas PST que van desde animar a sus trabajadores a mejorar su dieta, a facilitar formación para que los directivos reconozcan los síntomas de estrés en sus empleados y emprendan las medidas adecuadas.

En términos generales, **un trabajo saludable es aquel en que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce sobre su actividad y el apoyo que recibe de las personas que son importantes para él.** Dado que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 1986), el entorno laboral saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud⁴¹.

Fomentar la Salud en el Trabajo (WHP, abreviatura de *World Health Promotion*) supone **aunar los esfuerzos de empresarios, trabajadores y la sociedad civil para mejorar la salud y el bienestar de las personas cuando trabajan.** Esto se logra mejorando la organización y el entorno laborales, fomentando la participación de los trabajadores en todo el proceso de la WHP, ofreciendo opciones saludables y animando al desarrollo personal. En el marco del fomento de la salud en el trabajo, y más concretamente, en el de la salud mental, ha surgido el programa 'Estrés, salud y competitividad' como una estrategia de intervención sobre el estrés, basado en actuaciones sencillas dirigidas a las organizaciones para saber ver y poder actuar frente al estrés en el trabajo.

Cuando el trabajo puede ser saludable

El trabajo puede ser estimulante, satisfactorio, muy agradable y gratificante. En el lugar de trabajo, la gente puede recuperarse del estrés y la fatiga mediante:

- Dar mayor contenido y valor al cumplimiento de las tareas y trabajos, aportando mayor sentido de realización, dominio y logro al trabajo que individualmente se realiza para la consecución final del trabajo.
- Mayor especialización en el trabajo.
- Participar en la resolución de los problemas.
- Participar en reuniones y superación de nuevos retos.
- Tener oportunidades para mejorar.
- Tener relaciones de apoyo (que incluya el reconocimiento del éxito).
- Trabajar en equipo con objetivos compartidos.

Las personas soportan mejor los factores estresores, ya sean del trabajo como extralaborales si:

- Disfrutan y mantienen una buena salud, con buenos hábitos de alimentación, descanso y actividad física.
- Aprenden a relajarse y divertirse.
- Disfrutan de relaciones de apoyo y amistad.
- Practican deportes y aficiones.
- Participan de círculos social amplios.
- Colaboran en trabajos de voluntariado y de servicios sociales para la comunidad que proporciona un sentido de cumplimiento y satisfacción.

Una revisión de la literatura respecto a los factores y contenidos que pueden hacer un trabajo más satisfactorio nos permite afirmar que “para muchas personas, el medio más efectivo para incrementar la satisfacción en el trabajo puede consistir en incrementar las características intrínsecas del trabajo”. Por características intrínsecas de trabajo (la naturaleza misma del trabajo) podemos incluir estos aspectos:

- **Identidad de la tarea.** El grado en que cada persona puede tener la percepción de la contribución de su trabajo al resultado final.
- **Significado de la tarea.** El grado en que un trabajo es visto como importante y significativo.
- **Variedad de habilidades.** El grado en que el trabajo permite a los empleados hacer tareas diferentes.
- **Autonomía.** El grado en que los empleados tienen el control y criterio de decisión propio en sus puestos de trabajo.
- **Retroalimentación.** El grado en que el trabajo proporciona información sobre el rendimiento.

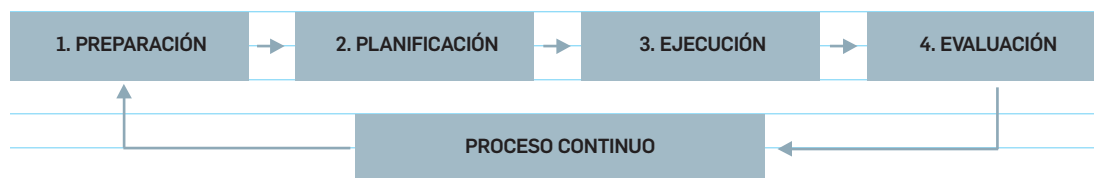
Esta conclusión sugiere que los esfuerzos para controlar los factores de estrés necesitan ir acompañados de esfuerzos para incorporar estas dimensiones al trabajo siempre que sean posibles.

Cuatro etapas para convertirse en una empresa saludable

Uno de los principales elementos para una implantación efectiva de la Promoción de la salud en el trabajo (PST), es el compromiso permanente de todos los agentes que intervienen en este ámbito. El compromiso de la dirección es indispensable para evitar un conflicto entre un programa de PST y las prácticas de gestión.

También reviste una gran importancia la integración del personal siempre que sea posible, así como alentar al máximo la participación en cada una de las fases de la implantación del PST. Además, la mayoría de los programas de PST mejor planificados combinan las necesidades de la empresa y las de los trabajadores.

En consecuencia, no existe un modelo normalizado de PST. Por el contrario, cada empresa debe adaptar los principios fundamentales de la PST a sus propias circunstancias. Deben adoptarse, entre otras, las siguientes medidas:



1. Preparación

- Forme un **grupo de trabajo** que se responsabilice de la planificación y la ejecución del programa de PST. En condiciones óptimas, debería incluir a representantes de:
 - La alta dirección.
 - El comité de personal.
 - El departamento de recursos humanos.
 - El servicio de prevención y el comité de seguridad y salud en el trabajo.
- **Informe a todo el personal sobre el programa de PST** empleando diversos canales de comunicación, como carteles, tabloneros de anuncios, Intranet, reuniones, etc.
- Asegúrese de que se cumplan los **requisitos legislativos** en materia de prevención de riesgos laborales. La PST solo es eficaz cuando los riesgos laborales se gestionan satisfactoriamente.

2. Planificación

- **Evalúe las necesidades.** Puede rentabilizar al máximo un programa de PST evaluando las necesidades y las expectativas de los trabajadores. Cabe citar como opciones en este sentido:
 - Creación de grupos temáticos.
 - Realización de encuestas mediante cuestionarios en línea.
 - Vincular la evaluación a acciones similares existentes (por ejemplo, incluyendo preguntas sobre la salud y el bienestar en una encuesta de evaluación de riesgos).
 - Análisis de los datos existentes: las estadísticas de la empresa, como los datos demográficos sobre recursos humanos, el absentismo laboral, las tasas de rotación del personal y otros datos sanitarios facilitados por la vigilancia de la salud en el trabajo o los reconocimientos médicos voluntarios podrían indicar los ámbitos en los que es preciso actuar.
- **Determine las prioridades.** Marque los objetivos específicos del programa de PST y establezca las prioridades correspondientes. Estas prioridades podrían consistir en:
 - Mejorar el equilibrio entre vida laboral y familiar.
 - Educación de los trastornos musculoesqueléticos.
 - Promover un estilo de vida saludable en general.
- **Asocie el programa de PST a actividades de prevención de riesgos.** En la medida de lo posible, la planificación y las intervenciones en materia de PST deben estar asociadas a actividades de prevención de riesgos.
- **Integre en el programa de PST las actividades en materia de salud** ya implantadas que hayan resultado satisfactorias, como la práctica de ejercicio en grupo.
- Aplique un programa coordinado, en lugar de varias intervenciones inconexas.
- Si es necesario, **procure que participen organizaciones intermedias** y aproveche cualquier oferta, materiales o iniciativas, por ejemplo:
 - Compañías de seguro obligatorio contra accidentes que ofrezcan primas reducidas a empresas que apliquen programas de PST.
 - Planes de seguros de enfermedad que propongan a los asociados un reembolso si se inscriben en un club deportivo o curso.
 - Aprovechamiento de la cobertura del seguro para ofrecer a los trabajadores tratamiento contra la dependencia del tabaco.
- **Conceder las mismas oportunidades a todos los trabajadores.** Evite crear desigualdades como, por ejemplo, no teniendo en cuenta los horarios de todos los trabajadores. Asimismo, podría ser conveniente pensar en un modo de comunicarse con los que no tienen correo electrónico.
- Antes de iniciar el proceso, procure **evaluar el resultado.**
- El **seguimiento de los indicadores de éxito o de fracaso** ayudará a evaluar y mejorar el programa en caso necesario.

3. Ejecución

- Consiga el apoyo activo y visible por parte de los niveles **directivos**: es uno de los factores más importantes para crear una cultura de lugar de trabajo saludable.
 - Procure que los trabajadores participen el máximo posible. Cuanto más se ajuste el programa de PST a las necesidades de los **trabajadores**, menos tendrá que promocionarlo. Adaptar los incentivos a su empresa puede ser útil para evolucionar hacia una cultura saludable. Como ejemplos, cabe citar:
 - Incentivos financieros y subvenciones para sufragar actividades externas de carácter social o deportivas.
 - Tiempo libre para participar.
 - Concursos y premios para reconocer y recompensar la participación en los programas de PST.
 - **Adapte los materiales al público objetivo**. El grado de complejidad y de detalle, así como el nivel de lectura, deben ser los apropiados para las personas a las que van dirigidos. Pregúnteles su opinión al respecto.
-

4. Evaluación y aplicación continua

- **Analice la repercusión** del programa de PST:
 - En la satisfacción del personal (por ejemplo, realizando una encuesta).
 - En los factores económicos importantes, como la rotación del personal, la productividad y las tasas de absentismo.
 - **Evalúe los beneficios económicos** del programa de PST.
 - **Comunique los resultados de su evaluación**: informe a las personas de los logros y de los cambios que tiene intención de hacer en el futuro.
 - **No interrumpa el proceso** de planificación y de mejora: un buen programa de PSLT es un proceso continuo.
 - **Analice detalladamente los resultados**.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Anexos



“Lo que más sorprende de la humanidad son los hombres, porque pierden la salud para ganar dinero, después pierden el dinero para recuperar la salud.

Y por pensar ansiosamente en el futuro no disfrutan el presente, por lo que no viven ni el presente ni el futuro.

Y viven como si no tuviesen que morir nunca, y mueren como si nunca hubieran vivido”

DALAI LAMA

ANEXO I. ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL ESTRÉS LABORAL

El acuerdo fue firmado el día 8 de octubre de 2004, el objetivo de este acuerdo es proporcionar un marco a los empresarios y trabajadores para identificar y prevenir y tomar las medidas necesarias con respecto a los problemas del estrés relacionados con el trabajo.

1. Introducción

El estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Habiendo identificado la necesidad de una acción específica en este asunto y anticipando una consulta de la Comisión sobre el estrés, los interlocutores sociales europeos han incluido este tema en el programa de trabajo del Diálogo Social 2003-2005.

El estrés puede, potencialmente, afectar a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la práctica, no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores están necesariamente afectados. Tratar la cuestión del estrés ligado al trabajo puede conducir a una mayor eficacia y mejora de la salud y de la seguridad en el trabajo, con los correspondientes beneficios económicos y sociales para las empresas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto. Es importante considerar la diversidad de la mano de obra cuando se tratan problemas de estrés ligado al trabajo.

2. Objetivo

El objetivo de este Acuerdo es incrementar la sensibilización y la comprensión de los empleadores, los trabajadores y de sus representantes acerca de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo, atraer su atención respecto a los signos que pueden indicar los problemas de estrés ligado al trabajo.

El objetivo de este Acuerdo es proporcionar un marco a los empleadores y a los trabajadores para identificar y prevenir o manejar los problemas del estrés relacionado con el trabajo. No se trata de culpabilizar a los individuos respecto al estrés.

Reconociendo que el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés y dado que el programa de trabajo 2003-2005 de los interlocutores sociales europeos prevé la posibilidad de una negociación específica sobre estas cuestiones, el presente Acuerdo no trata la violencia en el trabajo, ni el acoso y el estrés postraumático.

3. Descripción del estrés y del estrés ligado al trabajo

El estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos.

El individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que puede ser considerado como positivo, pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una presión intensa. Además, individuos diferentes pueden reaccionar de manera distinta a situaciones similares y un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente a una misma situación en momentos diferentes de su vida.

El estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud. El estrés originado fuera del entorno de trabajo puede entrañar cambios de comportamiento y reducir la eficacia en el trabajo. No todas las manifestaciones de estrés en el trabajo pueden ser consideradas como estrés ligado al trabajo. El estrés ligado al trabajo puede ser provocado por diferentes factores tales como el contenido del trabajo, su organización, su entorno, la falta de comunicación, etc.

4. Identificación de los problemas de estrés relacionado con el Trabajo

Dada la complejidad del fenómeno del estrés, el presente Acuerdo no pretende proporcionar una lista exhaustiva de indicadores de estrés potencial. Sin embargo, un alto nivel de absentismo, de rotación de personal, de frecuentes conflictos o quejas de los trabajadores, constituye signos que pueden indicar un problema de estrés ligado al trabajo.

La identificación de un problema de estrés ligado al trabajo puede implicar un análisis de elementos tales como la organización del trabajo y los procesos (acuerdos de tiempo de trabajo, grado de autonomía, adecuación de las capacidades del trabajador a las necesidades del trabajo, cantidad de trabajo etc.), las condiciones y el entorno de trabajo (exposición a comportamientos abusivos, ruido, temperatura, sustancias peligrosas, etc.), la comunicación (incertidumbre respecto a lo que se espera en el trabajo, perspectivas de empleo, próximos cambios, etc.) así como factores subjetivos (presiones emocionales y sociales, sentimiento de no ser capaz de hacer frente, impresión de no ser apoyado, etc.).

Si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. La determinación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador. Estas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y/o de sus representantes.

5. Responsabilidades de los empleadores y de los trabajadores

Conforme a la Directiva marco 89/391, todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligado al trabajo en la medida en que presenten un riesgo para la salud y la seguridad. Todos los trabajadores tienen el deber general de respetar las medidas de protección definidas por el empleador.

Los problemas relativos al estrés ligado al trabajo pueden ser abordados en el marco de una evaluación general de los riesgos profesionales, mediante la definición de una política sobre el estrés diferenciada y/o mediante medidas específicas que apunten a los factores de estrés identificados.

6. Prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo

Se pueden tomar diferentes medidas para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo. Estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas. Pueden ser introducidas en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés de orden general que incluya medidas de prevención y de acción.

Si las competencias requeridas en la empresa son insuficientes, es posible recurrir a expertos exteriores, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

Una vez establecidas, las medidas contra el estrés deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evaluar su eficacia, comprobar si se utilizan de forma óptima los recursos y si todavía son adecuadas o necesarias. Estas medidas pueden incluir, por ejemplo:

- Medidas de gestión y comunicación tales como aclarar los objetivos de la empresa, así como el papel de los trabajadores individuales, asegurar un apoyo adecuado de la gestión a los individuos y a los equipos, asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y de control sobre su trabajo, mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo.
- Formar a la dirección y a los trabajadores con el fin de llamar la atención acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerle frente y/o de adaptarse al cambio.
- la información y la consulta de los trabajadores y/o de sus representantes, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

(...)

ANEXO II. FACTORES DE RIESGO

Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo. Magazine 5. Trabajemos contra el estrés.

- Ritmo de trabajo elevado.
- Ritmo de trabajo determinado por exigencias externas.
- Ritmo de trabajo determinado por la máquina.
- Acoso sexual.
- Trabajo monótono.
- Violencia física.
- Intimidación y represalias.

Ritmo de trabajo elevado

Posibles efectos en la salud

Un ritmo de trabajo elevado puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés y, en última instancia, 'quemar' al individuo. También puede inducir un gran margen de error humano, causando accidentes en el lugar de trabajo.

Panorámica europea

El 56% de los trabajadores entrevistados están expuestos a un ritmo de trabajo elevado al menos el 25% de su tiempo.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Directores de empresa.
- Empleados con trato directo al público.
- Conductores de vehículos y operarios de equipos pesados móviles.
- Oficiales y operarios de la metalurgia, la construcción mecánica e industrias afines.

Ritmo de trabajo determinado por exigencias externas

Posibles efectos en la salud

El ritmo de trabajo determinado por exigencias externas puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés.

Panorámica europea

El 69% de los trabajadores entrevistados están expuestos a los riesgos derivados del ritmo de trabajo determinado por exigencias externas.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Hostelería.
- Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales.
- Comercio al por menor, excepto el comercio de los vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Empleados con trato directo al público.
- Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad.
- Profesionales asociados de las ciencias de la salud, biología y medicina.
- Profesionales de las ciencias de la salud, biología y medicina.

Medidas preventivas

A fin de reducir el riesgo que entraña el ritmo de trabajo determinado por exigencias externas, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas:

- Mejor planificación y organización del trabajo.
- Puesta en marcha de una mejor organización del trabajo en la que haya rotación de tareas, funciones, descansos regulares programados.
- Aportación de información y formación.

Ritmo de trabajo determinado por la máquina

Posibles efectos en la salud

Puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés y accidentes asociados a la falta de concentración.

Panorámica europea

El 20% de los trabajadores entrevistados están expuestos a los riesgos derivados de l ritmo de trabajo determinado por la maquinaria o al movimiento del producto.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Industria manufacturera.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Operadores de máquinas y montadores.
- Peones de minería, construcción, industria manufacturera y transporte.
- Conductores de vehículos y operarios de equipos pesados móviles.

Medidas preventivas

Existen numerosas tareas laborales que se caracterizan por ser actividades repetitivas y monótonas, que están regidas por la relación entre los requisitos de la máquina y la producción y el trabajador. Estas relaciones son típicas de la mano de obra no cualificadas como los trabajadores del metal, los montadores y empaquetadores y los empleados de la empresa alimenticia.

A fin de reducir el riesgo que entraña el ritmo de trabajo determinado por la maquinaria, se pueden adoptar las siguientes medidas:

- Mejorar las medidas técnicas y de organización.
- Inspeccionar con regularidad el lugar de trabajo.
- Poner en práctica descansos periódicos.
- Métodos de trabajo y rotación de tareas.
- Ofrecer información y formación.

Acoso sexual

Posibles efectos en la salud

El acoso sexual puede ser otro factor causante de enfermedades relacionadas con el estrés.

Panorámica europea

El 2% de los trabajadores encuestados están expuestos al acoso sexual.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Hostelería y restauración.
- Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales.
- Comercio al por menor, excepto el comercio de los vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos.
- Comercio al por mayor y de intermediarios del comercio, excepto el comercio de los vehículos de motor y motocicletas.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad.
- Modelos, vendedores y organizadores de demostraciones.
- Empleados con trato directo al público.
- Oficinistas.

Medidas preventivas

A fin de reducir el riesgo que supone el acoso sexual en el lugar de trabajo se pueden adoptar las siguientes medidas:

- Es necesario formar e informar a los trabajadores.
- Mejorar la defensa social y aconsejar que se denuncien los casos de acoso sexual.
- Efectuar inspecciones de la organización para evaluar la política de la organización a fin de controlar y, en caso de que proceda, reducir el acoso sexual.

Trabajo monótono

Posibles efectos en la salud

El trabajo monótono puede ser uno de los principales factores que contribuyen a que se contraigan enfermedades relacionadas con el estrés. Asimismo puede provocar falta de concentración que desemboca en accidentes. También puede hacer que el individuo se exponga a riesgos a fin de acabar con el aburrimiento.

Panorámica europea

El 40% de los trabajadores entrevistados están expuestos al trabajo monótono.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Preparación, curtido y acabado del cuero, fabricación de artículos de guarnicionería, talabartería y zapatería, arreos y arneses.
- Industria textil.
- Industria de productos alimenticios y bebidas.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Operadores de máquinas y montadores.
- Trabajadores no cualificados de ventas y servicios.
- Empleados con trato directo al público.

Medidas preventivas

A fin de reducir el riesgo derivado de la monotonía en el lugar de trabajo, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas:

- Necesidad de enriquecer las tareas y de establecer rotación de tareas en el lugar de trabajo.
- Introducir nuevas formas de organización del trabajo para que haya participación de los trabajadores.
- Ofrecer formación e información a los trabajadores.

Violencia física

Posibles efectos en la salud

La violencia física puede producir diversas lesiones físicas, desde lesiones superficiales hasta lesiones que ponen en peligro la vida. La ansiedad debido a amenazas de violencia o como resultado directo de violencia propiamente dicha puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés.

Panorámica europea

El 4% de los empleados entrevistados están expuestos al riesgo que entraña la violencia física en el trabajo por parte de personas que están fuera de ese entorno.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Transporte terrestre; transporte por tuberías.
- Hostelería.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad.
- Profesionales asociados a las ciencias de la salud, biología y medicina.
- Trabajadores no cualificados de ventas y servicios.

Intimidación y represalias

Posibles efectos en la salud

La intimidación y las represalias con frecuencia provocan enfermedades relacionadas con el estrés.

Panorámica europea

El 8% de los trabajadores entrevistados están expuestos al riesgo derivado de la intimidación en el lugar de trabajo.

Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales

- Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales.
- Hostelería.
- Educación.

Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales

- Trabajadores no cualificados de ventas y servicios.
- Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad.
- Empleados con trato directo al público.

Medidas preventivas

A fin de reducir el riesgo que entraña la intimidación y las represalias en el lugar de trabajo, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas:

- Impartir formación y preparación de métodos para tratar las consecuencias.
- La necesidad de enseñar a los profesionales de la salud en el trabajo, inspectores de trabajo, interlocutores sociales y también a los trabajadores a detectar la intimidación y sus víctimas.
- La necesidad de dar a conocer la relación entre los factores del entorno laboral y la búsqueda de un chivo expiatorio.
- Planificar y diseñar las relaciones sociales en el lugar de trabajo.
- Aumentar la protección de los altos cargos y la vigilancia.
- Divulgar información e impartir formación a los empleados.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según la demanda

DEMANDA

SITUACIÓN ESTRESORA

Falta definición de objetivos de la organización.
Estilos de mandos (autoritarios y/o pasivos).
Falta políticas de SST.
Políticas injustas.
Falta sensibilización en temas de carácter psicosocial (especialmente estrés).
Ausencia de una descripción clara de la cadena de mando.
La inestabilidad de los contratos de trabajo (contratos temporales, la subcontratación...).
No involucrar a los subordinados en las decisiones. No delegar.
Hacer predominar siempre la competitividad sobre solidaridad, el individualismo sobre la sociabilidad.
Estructura organizacional muy centralizada y formalizada en vez de participativa.
Bajo nivel de participación y control de los empleados sobre los factores externos que suelen dictar los planes de empresa.
Se ignoran y/o subestiman las opiniones de los empleados y colaboradores.
Ignorar y/o menospreciar las contribuciones personales.
Excederse rutinaria y pragmáticamente en las relaciones con subordinados, sin tener en cuenta los aspectos 'emocionales'.
Desarrollo profesional con escasas expectativas de mejora (promoción).
Estancamiento de la carrera e inseguridad profesional.
Designación de un puesto inferior o superior al deseado.
Salario bajo.
Inseguridad laboral –incertidumbre sobre el futuro– poca estabilidad de la posición.
Baja valoración social del trabajo realizado.
Personalidad tipo A competitiva en extremo.
No dar oportunidades para el desarrollo personal y/o profesional.
Fuertes exigencias cuantitativas (carga de trabajo, el rendimiento, la presión del tiempo, la cantidad de información a procesar...).
Altas exigencias cualitativas (exactitud, calidad, conocimiento...).
Falta de variedad de tareas, monotonía.
Ritmos de trabajos muy breves (repetitividad).
Trabajo fragmentado o carente de significado.
Ritmos de trabajo muy dependientes del proceso de trabajo, maquinas y/o exigencias externas.
Infrautilización de capacidades y cualificaciones.
Trato muy exigente de clientes (internos y/o externos).
Falta de autonomía.
Excesiva responsabilidad asignada sin previa capacitación para poderlas asumir.
Excesiva rigidez en las prácticas de trabajo.
Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
Falta entrenamiento, aclimatación y/o formación para desempeño tareas.
Por causa de las 'urgencias', 'embotellamientos' o tiempos muertos. Deficiente secuenciación.
Falta de coordinación y/o comunicación entre departamentos.
Desorganización en la planificación de tareas y trabajos a realizar.
No tener en consideración opiniones e iniciativas aportadas por subordinados.
Incorrecta acogida nuevas incorporaciones (sin detalles claros sobre el trabajo a desarrollar).
Tareas aburridas, repetitivas, poco satisfactorias.
Riesgos de seguridad en el puesto de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, horarios nocturnos, etc.).

Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones.

Condiciones de trabajo exigentes desde el punto de vista físico (que incluyen los biológicos, biomecánicos, químicos y radiológicos), y/o psicosocial.

Mal diseño de lugar de trabajo y / o estaciones de trabajo (falta de espacio, iluminación inadecuada...).

Escaso apoyo familiar.

Dificultades para optimizar equilibrio trabajo-casa.

La inadaptación de las horas de trabajo con los ritmos circadianos, la vida social y familiar.

Falta de apoyo o refuerzo ante situaciones de 'mala racha'.

Restricción a la iniciativa.

Escasa consulta en temas relativos a la tarea.

La contradicción entre los requisitos de trabajo (hacerlo rápido frente a hacerlo bien, ¿a quién debo satisfacer?, ¿al cliente o cumplir con los ratios que me han prefijado?).

Cambios organizativos que suponen grandes esfuerzos adaptativos.

Introducción de nuevos modos de organización (polivalencias...).

Estilos de mandos y liderazgo: autocrático-paternalista-*laissez-faire* o democrático.

Mala o escasa planificación y/o comunicación de los objetivos y metas a los empleados/as.

No existe o es insuficiente la evaluación del desempeño exigido a las personas en su puesto de trabajo.

Confusiones y falta de definición del puesto de trabajo.

Situación 'paralizado/a' en las inseguridades derivadas de la falta de experiencia.

Problemas de readaptación adecuada, tras una larga ausencia del puesto de trabajo, (baja de larga duración, desempleo, etc.).

Carencia de entrenamiento y apoyo ante cambios introducidos.

Sensación de falta de mando; órdenes caprichosas, repartos de trabajo injustos y poco equitativos.

Conflictos de conciliación ocasionados por el trabajo a turnos.

Interrupciones por malas planificaciones de trabajo.

Horarios imprevisibles.

Horarios de trabajo inflexibles.

Jornadas de trabajo y/o horas fuera de lo normal.

Horarios que no permiten sociabilidad.

Ausencia de una descripción clara del trabajo.

Los trabajos 'a destajo'.

Falta de planificación y definición/descripción detallada de puestos.

Escasa vinculación mandos-trabajadores.

Aislamiento social y/o físico.

Gestión poco participativa, autoritaria y/o deficiente.

Mala comunicación entre personas en el trabajo, sobre todo entre distintos niveles jerárquicos.

Mala salud económica de la empresa o la incertidumbre sobre su futuro.

Mercado fuertemente competitivo en el ámbito nacional o internacional.

Sobrecarga de trabajo: volumen, magnitud y complejidad de tareas.

Infra-carga de trabajo: mínimo nivel de activación.

Elevados niveles de presión del tiempo.

Aumento de la carga y velocidad de trabajo.

Elevadas exigencias emocionales debidas al puesto.

Intenso y/o muy prolongado esfuerzo físico y/o mental sin descansos.

ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA

Revisar los procedimientos organizativos, tales como las evaluaciones del rendimiento y los sistemas de promoción que puedan tener una repercusión sobre el estrés.
Incluir el estrés en el trabajo entre las causas de los accidentes de trabajo, las enfermedades laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
Aprender a delegar, especialmente importante para los mandos intermedios, supervisores y directores de línea.
Diseñar las tareas para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y ofrezcan la oportunidad de poner en práctica los conocimientos que se tienen.
Proporcionar formación en gestión y desarrollo de personas.
Proporcionar formación específica sobre el trabajo en equipo.
Adaptar el trabajo a las personas que allí trabajan, en especial con respecto al diseño del lugar de trabajo, la elección del equipo de trabajo, los métodos de trabajo y los de producción.
Ajustar las cargas de trabajo a las capacidades y habilidades de las personas que ocupan esos puestos, dotándoles de los medios necesarios para poder afrontarlos.
Asegurar pausas suficientes en momentos de intensa actividad física y/o mental, así como margen de tiempo suficiente para permitir la recuperación del esfuerzo una vez concluida la jornada.
Dejar tiempo suficiente a los trabajadores para que realicen su trabajo.
Diseñar tareas de forma que sean estimulante para las personas que van a realizarlas.
En la descripción de tareas, establecer el orden de prioridades para la consecución de las mismas.
Establecer la carga de trabajo considerando el contenido tanto cualitativo como cuantitativo de las distintas tareas.
Proporcionar, en la medida de lo posible, variedad de tareas para cada puesto de trabajo y asignar las personas más adecuadas para las distintas tareas del trabajo.
Rediseñar los sistemas de trabajo valorando los posibles factores estresores que puedan presentarse.
Solicitar la opinión de los trabajadores antes de realizar cambios que les afecten directamente.
Conseguir que las condiciones ambientales y ergonómicas de los puestos de trabajo favorezcan trabajar de forma cómoda y eficiente.
Diseñar el trabajo de forma que se garanticen una óptimas condiciones de seguridad y salud para la persona que lo realizan.
Asegurarse que las condiciones ergonómicas y ambientales del puesto facilitan la realización de la tarea con los parámetros exigidos.
Diseñar horarios de trabajo flexibles que permitan compaginar, dentro de lo posible, las exigencias y responsabilidades laborales con las extralaborales.
Proporcionar una descripción clara de las tareas que han de realizar.
Valorar los factores personales que predisponen al estrés en la selección de los candidatos más adecuados a los puestos de trabajo.
Planificar y coordinar los trabajos teniendo en cuenta la posible llegada de trabajo extra o imprevisto.
Proporcionar la suficiente dotación personal a las unidades de trabajo.
Sustituir adecuadamente las bajas y ausencias de trabajo para evitar sobrecargas continuadas.
Evitar el aislamiento y el hacinamiento en los lugares de trabajo.
Definir claramente los objetivos a conseguir, el resultado final esperado y lo parámetros que se van a tener en cuenta al hacer la valoración.
Realizar un mantenimiento periódico de las máquinas y herramientas de trabajo, que estén suficientemente disponibles, en las condiciones adecuadas de uso y sean de fácil acceso a todas las personas que necesiten utilizarlas.
Enriquecer el trabajo con tareas auxiliares o establecer rotaciones en los puestos de trabajo más monótonos, repetitivos o menos valorados por los trabajadores.
Reparto equitativo de las cargas de trabajo.
Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc.), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en la salud.

LÍDER DE LA ACCIÓN

DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT
	X				X	
	X	X	X		X	X
	X	X	X			
		X	X			
	X	X	X			
	X		X	X	X	
	X	X				X
		X	X			
	X	X	X	X		
		X				X
	X	X	X	X		
		X	X	X		
	X	X			X	
				X	X	
	X	X	X			
	X	X				X
	X	X				
	X	X		X	X	
	X	X				
	X	X		X	X	
	X					
	X	X		X	X	
	X					

ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR

Tiene que tener claro qué se espera de usted y qué se espera del puesto de trabajo que ocupa.
Debe dejar claro qué se espera de las personas que tiene a tu cargo, y de las funciones que tienen. Eso le evitará malentendidos.
Si sus funciones están bien definidas, no tendrá que hacerse cargo de tareas que no le corresponden.
Es bueno que conozca la cantidad de trabajo que tiene que hacer para que, dentro de sus posibilidades, pueda organizarse.
Para adaptarte a las nuevas demandas de su puesto es necesario que tenga una actitud positiva hacia la formación continua. Esto le dará más valor y más habilidades.
Es necesario que conozca la dificultades de su puesto de trabajo. ¿Tiene el entrenamiento necesario y las habilidades requeridas para realizarlo? Si: muy bien, adelante con su trabajo. No: ¿puede formarse?, ¿puede solicitar formación?
Estamos en una sociedad tecnológica, por lo que es necesario que esté abierto a la formación e introducción en el trabajo de las Nuevas Tecnologías.
Siempre que pueda, comente sus dudas, miedos y preocupaciones con alguien de confianza.
Trate de afrontar las demandas como un reto superable, no como una carga impuesta. ¿Hasta donde es capaz de llegar? Demuéstrelo.
Siempre que pueda flexibilice su horario de trabajo.
Aprenda a gestionar su tiempo.
Aprenda a establecer prioridades.
Aprenda a delegar y a decir 'no'.
Trate de responder a las cuestiones planteadas con la mayor prontitud posible.
Adopta hábitos saludables de nutrición, sueño y ejercicio físico.
Busca actividades de ocio gratificantes.
Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según el control

CONTROL

SITUACIÓN ESTRESORA
Falta definición de objetivos de la organización.
Falta de oportunidades para exponer las quejas.
Escasa consulta en temas relativos a aspectos de ámbito laboral.
Ausencia de una descripción clara de la cadena de mando.
Inestabilidad y precariedad de los contratos de trabajo (contratos temporales, la subcontratación...).
Estructura organizacional muy centralizada y formalizada en vez de participativa.
Falta de coordinación y/o comunicación entre departamentos.
Miedo e inseguridad antes situaciones cambiantes.
No reconocer adecuadamente los esfuerzos que realizan los trabajadores.
Falta de habilidades sociales y lingüísticas para la comunicación, etc.
Personalidad tipo A competitiva en extremo.
Trabajo fragmentado o carente de significado.
Ritmos de trabajo muy dependientes del proceso de trabajo, maquinas y/o exigencias externas.
Trato muy exigente de clientes (internos y/o externos).
Falta de autonomía y/o falta de control en el desarrollo del trabajo.
Excesiva responsabilidad asignada sin previa capacitación para poderlas asumir.
Posibilidad de que un pequeño error y/o falta de atención momentáneos tengan consecuencia serias o incluso desastrosas.
Excesiva rigidez en las prácticas de trabajo y escaso poder de decisión sobre ellas.
Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
Estricta supervisión por parte de superiores.
Deficiente secuenciación de tareas por causa de 'urgencias', 'embotellamientos' y/o tiempos muertos.
Tareas aburridas, repetitivas, y/o poco satisfactorias.
Escaso control y/o independencia en el lugar de trabajo. No hay capacidad de decidir cómo o cuando realizar las tareas.
Dificultades para optimizar equilibrio trabajo-casa.
La inadaptación de las horas de trabajo con los ritmos circadianos, la vida social y familiar.
Exceso de <i>hobbies</i> , aficiones y/o dedicaciones eliminables que 'comprimen' la agenda personal.
Alto desequilibrio entre las demandas del trabajo y la vida personal.
Poca participación en la toma de decisiones.
Restricción a la iniciativa individual.
Escasa consulta en temas relativos a la tarea.
Falta de control sobre la organización y programación de tareas en la empresa.
La contradicción entre los requisitos de trabajo (hacerlo rápido frente a hacerlo bien ¿a quién debo satisfacer?, ¿al cliente o cumplir con los ratios que me han prefijado?
No consultar las dudas ni solicitar ayuda cuando se necesita.
Ambigüedad de funciones (rol). Incertidumbre sobre sus cometidos reales, sus funciones y qué se espera de cada uno.
Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
La imprecisión de las misiones (¿qué se espera de mí?, ¿cómo debo tomar?, ¿sobre qué criterios se me evaluará?).

ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA	LÍDER DE LA ACCIÓN						
	DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT
Brindar a los trabajadores la oportunidad de participar en la organización de los cambios y las novedades que afecten a sus trabajos.	X	X	X				
Crear vías para que los trabajadores tengan oportunidad de exponer sus quejas, aportaciones y comentarios sobre sus tareas en el puesto de trabajo; tomarlas seriamente en consideración con diligencia.		X					X
Dar a las reuniones de trabajo un espacio e importancia igual a otras tareas que se realizan dentro del horario (Ej: incluyéndolas en la programación; no colocándolas a última hora de la jornada etc.).			X	X			
Fomentar y facilitar el diálogo frecuente entre los mandos intermedios con los miembros del equipo de trabajo.	X	X					
Incorporar prácticas de participación directa consultiva (se opina pero no se decide) y/o delegativas (se decide) con los trabajadores y equipos.	X	X					X
Proporcionar, si fuera preciso, grupos de autoayuda y/o profesionales de la salud o servicios sociales antes situaciones individuales de estrés.						X	
Aprender a delegar, muy importante para los mandos intermedios, supervisores y directores de línea.	X	X	X				
Diseñar las tareas para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y ofrezcan la oportunidad de poner en práctica los conocimientos que se tienen.	X	X	X				
Planificar y comunicar qué es lo que se espera de cada uno en su puesto de trabajo y cómo llegar a conseguirlo.	X	X					
Potenciar una mayor especialización en el trabajo como estímulo al trabajador.	X	X					
Asignar las personas más adecuadas a las tareas no sólo por conocimientos técnicos, sino también capacitados en habilidades sociales.	X	X	X			X	
Revisar periódicamente los planes de trabajo y los objetivos para asegurarse de que siguen siendo relevantes.	X	X	X				
Asegurar pausas suficientes en momentos de intensa actividad física y/o mental, para una recuperación adecuada, así como asegurar el tiempo suficiente para la recuperación del esfuerzo una vez concluida la jornada.	X	X				X	
Valorar los conocimientos de los trabajadores y sus necesidades de aprendizaje y autonomía en la configuración de los métodos de trabajo.	X	X					
Establecer mecanismos que permitan al trabajador tomar decisiones sobre su ritmo de trabajo y el reparto de tiempos y pausas, siempre dentro de unos márgenes de eficiencia.	X	X	X				
Impartir formación en cómo actuar ante las exigencias del trabajo y cómo lograr los resultados requeridos.	X						
Impartir formación y capacitar a las personas en la gestión adecuada del tiempo, cómo establecer prioridades y cómo clarificar objetivos.	X						
Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones concernientes a su puesto de trabajo.	X	X	X				X
Proporcionar a los empleados los medios para que puedan efectuar un mayor control sobre la forma en que hacer su trabajo, (p.ej: el orden de realización de tareas o los medios utilizados para realizarlos).	X		X				
Armonizar la responsabilidad y la autoridad del trabajador.	X	X	X				X
Autorizar y responsabilizar a los empleados para la acción, promoviendo la asunción de riesgos, ideas, actividades y acciones.	X	X					
Favorecer el control o la satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.	X	X					
Fomentar el autocontrol: el autocontrol genera equipos efectivos en los que los trabajadores asumen responsabilidades en los resultados.	X	X	X				
Fomentar el trabajo en equipo con objetivos compartidos: trabajar en grupo proporciona la oportunidad de máxima implicación de gestores y empleados a la hora de abordar temas específicos.	X						X
Fomentar la adquisición de habilidades y destrezas para el desempeño de la actividad encomendada.	X	X					
Fomentar reuniones periódicas con superiores para tratar el nivel de exigencia individual de las tareas, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados, así como descubrir dificultades o problemas en la forma de trabajar.	X	X	X				
Proporcionar entrenamiento y orientaciones necesarias que permitan adquirir las habilidades necesarias para el desempeño correcto de las tareas asignadas.	X	X					
Actualizar los estilos de mando (si fuese necesario) a la realidad social actual.	X	X					
Instruir y formar a los empleados en formas de sobrellevar el trabajo a turnos.	X					X	
A las personas que ocupan puestos con altas o muy continuadas cargas emocionales formarlas en habilidades y estrategias de afrontamiento, así como medios para intercalar pausas durante la jornada de trabajo.	X	X	X			X	
Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en su salud.	X					X	

DG: Dirección general de la empresa. GP: Gestión de personas (Dirección de recursos humanos). MI: Mandos intermedios (la línea de mandos). GSS: Gestor de seguridad y salud en el trabajo. TSL: Técnicos de salud laboral. PS: Profesional sanitario. RT: Representante de los trabajadores.

ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR
Dentro de lo posible, trate de decidir cómo hacer su trabajo y/o cómo poder organizarlo.
Dentro de lo posible, determina cuando puedes/ debes hacer un descanso. Esto te ayudará a retomar la actividad descansado y más motivado/a
Consulta tus dudas a compañeros o a tu mando superior, así te sentirás más seguro/a con lo que haces.
Aporta tus sugerencias constructivas a tu mando superior. Éste/esta lo valorará positivamente por tu implicación en el trabajo.
Trata de mantenerte informado sobre las novedades de la empresa.
Adopta hábitos saludables de nutrición, sueño y ejercicio físico.
Busca actividades de ocio gratificantes.
Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según el apoyo

APOYO

SITUACIÓN ESTRESORA	ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA	LÍDER DE LA ACCIÓN							ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR	
		DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT		
Canales de comunicación inexistentes o mal configurados (arriba-abajo y/o abajo-arriba).	Crear vías para que los trabajadores tengan oportunidad de exponer sus quejas, aportaciones y comentarios; y tomarlas seriamente en consideración con diligencia.		X						X	Hable sobre estrés con las personas de confianza que tenga en el trabajo.
Escasa receptividad de los superiores ante peticiones y sugerencias.	Promover comportamientos honestos en ambas direcciones (gerencia-mandos-trabajadores).	X	X	X						Desahóguese con sus amigos/as fuera del trabajo sobre cualquier asunto que le preocupe.
Poco respaldo de superiores para la resolución de problemas.	Desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral.	X	X							Haga una lista de las personas con las que podría contar para hablar e intentar resolver los problemas que le acucian.
Falta políticas de SST.	Definir estrategias para la comunicación en el trabajo. Elaborar y/o intensificar un plan de comunicación interna que asegure el trasvase de información en vertical y horizontal.		X	X	X				X	Sea accesible para compañeros/as y/o amigos/as que puedan necesitar su ayuda y apoyo.
Políticas injustas.	Facilitar la comunicación interna, tanto la formal como la informal.		X	X						Potencie un estilo de comunicación asertivo. Evite estilos agresivos y pasivos.
Falta sensibilización en temas de carácter psicosocial (especialmente estrés).	Favorecer la colaboración e implicación del comité de empresa como medio para realizar consultas y cambios.		X		X				X	Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Falta de oportunidades para exponer las quejas.	Fomentar el trabajo en equipo con objetivos compartidos.		X	X	X			X		Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No involucrar a los subordinados en las decisiones. No delegar.	Fomentar mayor comunicación entre los grupos de trabajo, la dirección y los empleados.	X	X	X					X	No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Actitudes inaccesibles para el diálogo e intercambio de opiniones con los subordinados.	Formular una política corporativa sobre el estrés que formalmente afirme la posición de la organización y contenga un código de las prácticas y conductas esperables para todos sus miembros.	X	X						X	Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Hacer predominar siempre la competitividad sobre solidaridad, el individualismo sobre la sociabilidad.	Rediseñar los sistemas de información y comunicación hacia un entorno más participativo.		X	X						Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Falta de transparencia en la gestión.	Incorporar prácticas de participación directa consultiva (se opina pero no se decide) y/o delegativas (se decide) con los trabajadores y equipos.		X	X					X	Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.
Falta de coordinación y/o comunicación entre departamentos.	Intensificar la colaboración interna entre compañeros y/o departamentos.		X	X						
Bajo nivel de participación y control de los empleados sobre los factores externos que suelen dictar los planes de empresa.	Potenciar técnicas eficaces de comunicación y liderazgo, especialmente con los mandos intermedios.		X	X						
Se ignoran y/o subestiman las opiniones de los empleados y colaboradores.	Promocionar la cultura organizativa basada en la cooperación más que en la confrontación.	X	X		X				X	
Miedo e inseguridad antes situaciones cambiantes.	Proporcionar, si fuera preciso, grupos de autoayuda y/o profesionales de la salud o servicios sociales antes situaciones individuales de estrés.								X	
Ignorar y/o menospreciar las contribuciones personales.	Fomentar la actividad física a través de programas de promoción de la salud en el trabajo.		X		X			X	X	
Incumplir promesas laborales.	Mejorar en la empresa las posibilidades de desarrollo personal y profesional.		X							
Extender la sensación de injusticia e insatisfacción por las políticas retributivas.	Planificar y comunicar qué es lo que se espera de cada uno en su puesto de trabajo y cómo llegar a conseguirlo.		X	X						
No reconocer adecuadamente los esfuerzos que realizan los trabajadores.	Potenciar una mayor especialización en el trabajo como estímulo al trabajador.		X	X						
Fomentar la falta de un modelo coherente de comunicación.	Proporcionar formación específica sobre el trabajo en equipo.		X	X	X					
Excederse rutinaria y pragmáticamente en las relaciones con subordinados, sin tener en cuenta los aspectos 'emocionales'.	Valorar formal y explícitamente el trabajo colectivo.	X	X	X	X				X	
Desarrollo profesional con escasas expectativas de mejora (promoción).	Promover la creación de grupos que se constituyan para abordar temas específicos (con principio y fin).		X							
Estancamiento de la carrera e inseguridad profesional.	Aprender a evitar los fallos y a fomentar los aciertos, para una mejora gradual del entorno de trabajo y de la salud.		X	X						
Designación de un puesto inferior o superior al deseado.	Estimular el trabajo bien hecho en lugar de castigar al trabajo realizado con malos resultados.		X	X	X				X	
Salario bajo.	Fomentar el trabajo en equipo: trabajar en grupo proporciona la oportunidad de máxima implicación de gestores y empleados a la hora de abordar temas específicos.		X						X	
Baja valoración social del trabajo realizado.	Permitir a los trabajadores conocer su nivel de contribución a la organización; reconocer el trabajo bien hecho y proponer sugerencias de mejora.	X	X							
Falta de recompensas y reconocimientos por un buen rendimiento.	Recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral.		X	X						
Falta de habilidades sociales y lingüísticas para la comunicación, etc.	Respaldar las decisiones tomadas por los trabajadores en el desarrollo de sus tareas habituales.		X	X	X					
No se da continuidad a proyectos y grupos de mejora de nuevas temáticas abordadas.	Valorar los factores personales que predisponen al estrés en la selección de los candidatos más adecuados a los puestos de trabajo.		X	X		X	X			
No dar oportunidades para el desarrollo personal y/o profesional.	Actualizar los estilos de mando (si fuese necesario) a la realidad social actual.	X	X							
No tener en consideración opiniones e iniciativas aportadas por subordinados.	Mejorar el apoyo que aportan los superiores a los miembros de su equipo.		X	X						
Incorrecta acogida nuevas incorporaciones (sin detalles claros sobre el trabajo a desarrollar).	Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc.), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en la salud.		X					X		
Tareas aburridas, repetitivas, poco satisfactorias.	Definir con claridad los estilos de dirección que se persigue en la empresa y hacer declaración de intenciones sobre las actitudes y comportamientos no permitidos en el ámbito de la empresa.		X						X	
Escaso apoyo familiar.	Constituir medios formales de reconocimiento al trabajo bien realizado, potenciando el esfuerzo, la implicación y el compromiso con la organización.		X	X						
	Adquirir el compromiso de garantizar el derecho a quejarse 'sin represalias'.		X	X						

DG: Dirección general de la empresa. GP: Gestión de personas (Dirección de recursos humanos). MI: Mandos intermedios (la línea de mandos). GSS: Gestor de seguridad y salud en el trabajo. TSL: Técnicos de salud laboral. PS: Profesional sanitario. RT: Representante de los trabajadores.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según el rol

SITUACIÓN ESTRESORA

Canales de comunicación inexistentes o mal configurados (arriba-abajo y/o abajo-arriba).
Escasa receptividad de los superiores ante peticiones y sugerencias.
Poco respaldo de superiores para la resolución de problemas.
Falta políticas de SST.
Políticas injustas.
Falta sensibilización en temas de carácter psicosocial (especialmente estrés) .
Falta de oportunidades para exponer las quejas.
No involucrar a los subordinados en las decisiones. No delegar.
Actitudes inaccesibles para el diálogo e intercambio de opiniones con los subordinados.
Hacer predominar siempre la competitividad sobre solidaridad, el individualismo sobre la sociabilidad.
Falta de transparencia en la gestión .
Falta de coordinación y/o comunicación entre departamentos.
Bajo nivel de participación y control de los empleados sobre los factores externos que suelen dictar los planes de empresa.
Se ignoran y/o subestiman las opiniones de los empleados y colaboradores.
Miedo e inseguridad antes situaciones cambiantes.
Ignorar y/o menospreciar las contribuciones personales.
Incumplir promesas laborales.
Extender la sensación de injusticia e insatisfacción por las políticas retributivas.
No reconocer adecuadamente los esfuerzos que realizan los trabajadores.
Fomentar la falta de un modelo coherente de comunicación.
Excederse rutinaria y pragmáticamente en las relaciones con subordinados, sin tener en cuenta los aspectos 'emocionales'.
Desarrollo profesional con escasas expectativas de mejora (promoción).
Estancamiento de la carrera e inseguridad profesional.

ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA

	LÍDER DE LA ACCIÓN						
	DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT
Definir con claridad las funciones y competencias imputadas a cada puesto de trabajo. Elaborar un Reglamentos de Régimen Interno; ser exigentes en su cumplimiento.	X	X		X	X		X
Mejorar el plan de acogida, describiendo con claridad qué se espera del trabajo individual y los objetivos y metas de cada puesto.		X	X				
Revisar los procedimientos organizativos, tales como las evaluaciones del rendimiento y los sistemas de promoción que puedan tener una repercusión sobre el estrés.		X				X	
Establecer mecanismos de recompensa y reconocimiento del trabajo bien hecho.		X	X				
Establecer mecanismos de retroalimentación al trabajador sobre su desempeño.		X					
Evitar la ambigüedad en asuntos de seguridad del empleo y desarrollo profesional.	X		X				
Planificar y comunicar qué es lo que se espera de cada persona en su puesto de trabajo y cómo llegar a conseguirlo.		X	X				
Proporcionar formación específica sobre el trabajo en equipo.		X	X	X			
Revisar los rendimientos con el fin de identificar fortalezas y debilidades, acordar objetivos personales y desarrollar planes que les ayuden a establecerlos. Evaluar el desempeño.		X	X				
Revisar periódicamente los planes de trabajo y los objetivos personales para asegurarse de que siguen siendo relevantes.	X	X	X				
Comunicar con claridad cuales son los objetivos esperados de cada puesto de trabajo.		X	X				
Describir los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en el diseño de los puestos de trabajo, para un desempeño adecuado de sus funciones.		X	X	X			
Proporcionar una descripción clara de las tareas que han de realizar.		X	X				X
Clarificar los objetivos y la filosofía de la empresa y vincularlos con los objetivos e ideales del trabajador, siempre que sea posible.	X	X	X				
Definir claramente los roles y las responsabilidades de cada persona en su puesto de trabajo.		X	X				
Fomentar las reuniones periódicas programadas con superiores para tratar el nivel de exigencia individual de las tareas, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados, así como descubrir dificultades o aspectos problemáticos en la forma de trabajar.		X	X	X			
Permitir a los trabajadores conocer su nivel de contribución a la organización; reconocer el trabajo bien hecho y proponer sugerencias de mejora.	X	X					
Proporcionar retroalimentación sobre los resultados de evaluar el desempeño.		X	X				
Realizar evaluación justa y ecuánime del desempeño del trabajo. Comunicar los resultados a cada persona.		X	X				X
Recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral.		X	X				
Definir claramente los objetivos a conseguir, el resultado final esperado y lo parámetros que se van a tener en cuenta al hacer la valoración.		X	X				
Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc.), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en la salud.		X				X	

ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR

Tiene que conocer el número de roles que ocupa en su trabajo, y lo que se espera de cada uno de ellos. Si no lo sabe, busque información al respecto (compañeros/as que hayan ocupado el puesto anteriormente, mando superior, etc.).
Todo rol conlleva unos derechos y responsabilidades. Asegúrese de conocerlos.
Todo rol conlleva unos objetivos y unas metas a cumplir. Asegúrese de conocerlos para poder llegar a cumplirlos.
Todo nuevo puesto o 'rol' desempeñado necesita su tiempo de adaptación y habituación. Tómese el tuyo. Si cree que le cuesta más de lo normal, explíquese a su superior para tratar de encontrar una solución positiva.
Conozca sus limitaciones y posibilidades. Reconozca también sus capacidades.
Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según el cambio

CAMBIO

SITUACIÓN ESTRESORA
Escaso apoyo para el establecimiento de relaciones personales.
Estilos de mandos (autoritarios y/o pasivos).
Falta políticas de SST.
Políticas injustas.
Falta sensibilización en temas de carácter psicosocial (especialmente estrés).
Falta de oportunidades para exponer las quejas.
Escasa consulta en temas relativos a aspectos de ámbito laboral.
Actitudes inaccesibles para el diálogo e intercambio de opiniones con los subordinados.
Hacer predominar siempre la competitividad sobre solidaridad, el individualismo sobre la sociabilidad.
Falta de coordinación y/o comunicación entre departamentos.
Defectos en la comunicación de los cambios organizacionales.
Incumplir promesas laborales.
Extender la sensación de injusticia e insatisfacción por las políticas retributivas.
Fomentar la falta de un modelo coherente de comunicación.
Designación de un puesto inferior o superior al deseado.
Salario bajo.
Falta de habilidades sociales y lingüísticas para la comunicación, etc.
Personalidad tipo A competitiva en extremo.
Falta información sobre funciones y responsabilidades.
Trato muy exigente de clientes (internos y/o externos).
Doble presencia (conciliación).

ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA	LÍDER DE LA ACCIÓN						
	DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT
Apoyar las primeras etapas de la incorporación al trabajo con un 'tutor' o 'supervisor' que aporte experiencia y orientación efectiva.		X	X	X			
Brindar a los trabajadores la oportunidad de participar en la organización de los cambios y las novedades que afecten a sus trabajos.	X	X	X				
Desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral.	X	X					
Favorecer la colaboración e implicación del comité de empresa como medios para realizar las consultas y los cambios.		X		X			X
Fomentar y facilitar el diálogo frecuente entre los mandos intermedios con los miembros del equipo de trabajo.		X	X				
Evitar la ambigüedad en asuntos de seguridad del empleo y desarrollo profesional.	X		X				
Facilitar el acceso a la formación para el desarrollo y promoción profesional.		X	X				
Fortalecer la idea del cambio como una oportunidad y un reto, en lugar de una debilidad y/o amenaza en el trabajo.		X	X				X
Mejorar en la empresa las posibilidades de desarrollo personal y profesional.		X					
Potenciar el aprendizaje permanente y la empleabilidad.		X	X				
Proporcionar formación en gestión y desarrollo de personas.		X	X	X			
Asignar las personas más adecuadas a las tareas no sólo por conocimientos técnicos, sino también capacitados en habilidades sociales.		X	X	X		X	
Rediseñar los sistemas de trabajo valorando los posibles factores estresores que puedan presentarse.			X	X	X	X	
Solicitar la opinión de los trabajadores antes de realizar cambios que les afecten directamente.			X		X		X
Ante situaciones de cambio deberán identificarse las necesidades de comunicación, organización y reordenación de tareas, propiciando el ambiente adecuado para que puedan ser asumidas.		X	X				X
Evaluar la carga de trabajo frente a las capacidades para adaptarse.				X	X	X	
Proporcionar entrenamiento y orientaciones necesarias que permitan adquirir las habilidades necesarias para el desempeño correcto de las tareas asignadas.		X	X				
Impulsar la creación de grupos de consulta para diversos temas (Ejemplo: cualquier cambio en el contenido y estructura del trabajo).		X	X	X			
Planificar y coordinar los trabajos teniendo en cuenta la posible llegada de trabajo extra o imprevisto.		X	X		X		
Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc.), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en la salud.		X				X	

ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR
Trate de estar lo más informado posible de las modificaciones que se produzcan en su empresa.
Pregunte todas las dudas que tenga, sobretodo aquellas que afecten directamente a su trabajo.
si el cambio te produce inseguridad, busca apoyo en las personas de confianza de dentro y fuera del trabajo.
Reconozca sus limitaciones y trate de superarlas. La formación puede ser un buen aliado.
Mantenga una actitud positiva hacia el cambio, ya que se va a producir, quiera usted o no .
Trate de gestionar sus emociones negativas ante los cambios, fundamentalmente la ansiedad provocada por lo que va a venir, adquiriendo conocimientos, por ejemplo, sobre técnicas de respiración y relajación.
Busque las consecuencias positivas que prporciona el cambio.
Respete las decisiones de la dirección si no hay posibilidad de cambio.
Trate de percibir la realidad de forma objetiva.
Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.

DG: Dirección general de la empresa. GP: Gestión de personas (Dirección de recursos humanos). MI: Mandos intermedios (la línea de mandos). GSS: Gestor de seguridad y salud en el trabajo. TSL: Técnicos de salud laboral. PS: Profesional sanitario. RT: Representante de los trabajadores.

ANEXO III. ACTUACIONES ESPECÍFICAS CONTRA EL ESTRÉS

Actuaciones según las relaciones

RELACIONES

SITUACIÓN ESTRESORA
Estilos de mandos (autoritarios y/o pasivos).
Falta de oportunidades para exponer las quejas.
Ausencia de una descripción clara de la cadena de mando.
No involucrar a los subordinados en las decisiones. No delegar.
Actitudes inaccesibles para el diálogo e intercambio de opiniones con los subordinados.
Bajo nivel de participación y control de los empleados sobre los factores externos que suelen dictar los planes de empresa.
Miedo e inseguridad antes situaciones cambiantes.
Ignorar y/o menospreciar las contribuciones personales.
Estancamiento de la carrera e inseguridad profesional.
Inseguridad laboral –incertidumbre sobre el futuro– poca estabilidad de la posición.
Baja valoración social del trabajo realizado.
Falta de habilidades sociales y lingüísticas para la comunicación, etc.
Deficiencias de competencias técnicas en gestión y desarrollo de personas.
Actitud de rechazo, resistencia y alejamiento ante los cambios.
Falta información sobre funciones y responsabilidades.
Mala o escasa información sobre la contribución de cada puesto al producto final.
Conflictos entre las exigencias del trabajo y las exigencias de la vida familiar y personal.
Ambigüedad de funciones (rol). Incertidumbre sobre sus cometidos reales, sus funciones y qué se espera de cada uno.
Conflictividad de funciones (rol) en las descripciones de puestos imprecisos o contradictorios.
Otorgar responsabilidad a las personas más allá de sus capacidades.
Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
La imprecisión de las misiones (¿qué se espera de mí?, ¿cómo debo tomar?, ¿sobre qué criterios se me evaluará?).
Mala o escasa planificación y/o comunicación de los objetivos y metas a los empleados/as.
No existe o es insuficiente la evaluación del desempeño exigido a las personas en su puesto de trabajo.
No se especifican con claridad las condiciones y alcance del puesto para el que se le contrata.
La ausencia o escaso reconocimiento del trabajo.
Mala salud económica de la empresa o la incertidumbre sobre su futuro.
Falta de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.

ACCIÓN A REALIZAR POR LA EMPRESA	LÍDER DE LA ACCIÓN						
	DG	GP	MI	GSS	TSL	PS	RT
Promover comportamientos honestos en ambas direcciones (gerencia-mandos-trabajadores).	X	X	X				
Desarrollar e instaurar Códigos de Buenas Prácticas (BBPP), y asegurar su cumplimiento.	X	X	X				
Desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral.	X	X					
Difundir, por parte de la dirección, declaración pública que rechace explícitamente cualquier forma de acoso (sexual, psicológico...) en la empresa.	X	X					X
Definir estrategias para la comunicación en el trabajo. Elaborar y/o intensificar un plan de comunicación interna que asegure el trasvase de información en vertical y horizontal.		X	X	X			X
Favorecer la colaboración e implicación del comité de empresa como medio para realizar consultas y cambios.		X		X			X
Fomentar mayor comunicación entre los grupos de trabajo, la dirección y los empleados.	X	X	X				X
Formular una política corporativa sobre el estrés que formalmente afirme la posición de la organización y contenga un código de las prácticas y conductas esperables para todos sus miembros.	X	X					X
Potenciar técnicas eficaces de comunicación y liderazgo, especialmente con los mandos intermedios.		X	X				
Aprender a delegar, muy importante para los mandos intermedios, supervisores y directores de línea.		X	X	X			
Establecer medidas que impidan las conductas competitivas negativas entre los trabajadores.		X	X				
Mejorar en la empresa la formación adecuada y las posibilidades de desarrollo personal y profesional.		X					
Diseñar horarios de trabajo flexibles que permitan compaginar, dentro de lo posible, las exigencias y responsabilidades laborales con las extralaborales.		X	X				
Desarrollar políticas que ayuden a la conciliación de la vida laboral y familiar de toda la organización.	X	X		X			X
Instruir y formar a los empleados en formas de sobrellevar el trabajo a turnos.		X				X	
Brindar oportunidades de interacción social, incluidos el apoyo social y emocional y la ayuda entre compañeros.		X	X	X	X		
Crear mecanismos justos de identificación e intervención ante situaciones de conflicto en el trabajo; dar oportunidades para reunirse e intercambiar puntos de vista; promover el diálogo.	X	X					X
Detectar precozmente las situaciones de conflicto para evitar el enquistamiento de los problemas.		X	X	X		X	
Establecer objetivos de equipo que favorezcan la colaboración entre compañeros.		X	X				
Fomentar la tolerancia, la seguridad y la justicia en el lugar de trabajo.		X	X				X
Fomentar las redes familiares y/o sociales propias (pareja, familiares, amigos/as, vecinos, jefes o supervisores), y proporcionar oportunidades de interacción social.		X	X			X	X
Establecer canales para comunicar sugerencias, ideas de mejora y quejas, garantizando el sistema para dar una respuesta rápida y adecuada.	X	X	X				
A las personas que ocupan puestos con altas o muy continuadas cargas emocionales formarlas en habilidades y estrategias de afrontamiento, así como medios para intercalar pausas durante la jornada de trabajo.		X	X	X		X	
Formar a los trabajadores sobre hábitos de vida saludable (sueño, alimentación, actividad física, etc.), que puedan minimizar las consecuencias del estrés en la salud.		X				X	
Desarrollar protocolos de actuación ante situaciones de conflicto, violencia o acoso en el trabajo: cómo detectarlos, pasos a seguir para su notificación y pautas de actuación de la empresa.		X		X			X
Definir con claridad los estilos de dirección que se persigue en la empresa y hacer declaración de intenciones sobre las actitudes y comportamientos no permitidos en el ámbito de la empresa.		X					X
Garantizar un trato justo y equitativo, sin discriminaciones de ningún tipo por razones de ideologías, sexo, raza, y/o creencias religiosas, etc.	X	X	X	X			X
Definir políticas y normas claras que incluyan formas de actuación ante el incumplimiento de normas, rendimientos insatisfactorios y problemas entre individuos en el lugar de trabajo.	X	X					X
Recurrir a llamadas de atención de carácter individual de carácter informal, para resolver problemas incipientes.		X	X	X			X
Los malestares y problemas que puedan surgir hacia los empleadores sólo son posibles de resolver en un marco de gran confianza y seguridad para el que las trasmite.		X					X
Redactar una política formal donde se destaque la total intolerancia a situaciones de acoso y/u hostigamiento; describir los pasos a seguir para prevenir que sucedan y dejar claras las responsabilidades de supervisores y gestores. Deben hacerse referencias a medidas disciplinarias y apoyo a los afectados.		X				X	X
Apoyar a las personas que viven experiencias de acoso y/o hostigamiento. El trabajador debe sentir seguridad de que habrá respuesta proactiva cuando ellos manifiesten y comenten casos que puedan producirse. Dar a conocer todas las denuncias, estudiarlas con detalle, atención, delicadeza y sensibilidad, y actuar en consecuencia.		X	X			X	X
Difundir información sobre los servicios de orientación y apoyo para casos de estrés y/o acoso.		X				X	

DG: Dirección general de la empresa. GP: Gestión de personas (Dirección de recursos humanos). MI: Mandos intermedios (La línea de mandos). GSS: Gestor de seguridad y salud en el trabajo. TSL: Técnicos de salud laboral. PS: Profesional sanitario. RT: Representante de los trabajadores.

ACCIÓN A REALIZAR POR EL TRABAJADOR
Tiene que conocer claramente las conductas que no son aceptables y por las cuales le pueden sancionar.
Comparta tiempo y espacio con sus compañeros/as siempre que pueda, sobretodo con aquellos más optimistas y con los que se lleva mejor.
Si cree que no tiene las suficientes herramientas para manejar determinadas situaciones sociales, trate de potenciar sus habilidades sociales.
Si tiene dificultades para gestionar los conflictos, puede adquirir conocimientos y habilidades en resolución de conflictos. Solicite adquirir esta formación.
Trate a todas las personas de forma equitativa.
Trate de no hablar de los compañeros/as a sus espaldas. Hable de ellos como si estuvieran siempre presentes.
Si existe algún conflicto o malentendido, trate de solucionarlo de forma rápida y eficaz, con la/s persona/s implicadas, sin comprometer a nadie más.
Sea sincero en sus opiniones y acciones.
No deje que los problemas continúen aumentando. Párelo o será una bola cada vez mayor.
Trate de ser empático (ponerse en el lugar de la otra persona).
Convírtase en apoyo de sus compañeros, creará una red social que le protegerá en muchas situaciones.
Aprenda a desarrollar un estilo de comunicación asertivo (no agresivo ni pasivo).
Manifiesta verdadero interés por las personas de su equipo.
Adopta una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo propio.
Aprende a relajarte (técnicas de respiración, relajación, etc.).
No dejes que tus pensamientos negativos te dominen. Tú controlas tus pensamientos, no te controlan ellos a ti.
Potencia un estilo de comunicación asertivo.
Si encuentras una situación que no es capaz de afrontar ni con apoyo social, pide ayuda profesional.
Aprende de los errores, siempre nos sirven para crecer.

ANEXO IV. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Perfil medio del participante

Personas entrevistadas	16 personas
Sexo	44% hombre, 56% mujeres
Edad media	37 (34-52)
Antigüedad en la empresa	11 años (4-28)
Antigüedad en el cargo (MI)	6 años (2-15)
Número de personas a cargo	8 personas (2-23)

Formación y capacitación (%)

	EMPRESA	POR CUENTA PROPIA	NUNCA
Liderazgo	44	19	56
Gestión de conflictos	25	0	75
Trabajo en equipo	25	13	69
Riesgos psicosociales	6	13	88
Absentismo	0	0	100
Asertividad	31	13	69
Estrés (afrontamiento personal)	13	13	81
Habilidades sociales	6	0	94

Realidad del estrés

Consideran que sufren de estrés

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	38	44	18	62%

En qué medida consideran que el estrés repercute en su trabajo

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	38	31	31	62%

En qué medida consideran que el estrés laboral repercute en su vida familiar y/o personal

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	38	43	19	62%

En qué medida consideran que el estrés repercute en su salud

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	43	38	19	57%

Las 3 variables que más repercuten en su actividad laboral día a día

Primera variable:	Demandas 28%
Segunda variable:	Relaciones 17%
Tercera variable:	Control y Cambio 17%

Las 3 variables que mejor se podrían mejorar en su trabajo día a día

Primera variable:	Relaciones 25%
Segunda variable:	Apoyo 23%
Tercera variable:	Demandas y Control 15%

Las 3 variables más complejas para poder actuar sobre ellas en el trabajo

Primera variable:	Demandas 27%
Segunda variable:	Cambio 23%
Tercera variable:	Rol 17%

Respecto al programa

Grado de comprensión sobre el objeto del programa a la hora de apuntarse

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	50	38	12	50%

Antes de participar en el programa, grado de identificación sobre los factores que les origina estrés

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	38	56	6	62%

Conforme avanza el programa en qué medida han podido ver con mayor claridad qué factores de estrés les afectan más

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	63	31	94%

Esta forma de 'enseñar' es más provechosa que otras realizadas antes

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	13	63	24	87%

Valoración de la satisfacción sobre las sesiones

La encuesta inicial, la exposición de contenidos de la variable y de los resultados de la encuesta

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	87	13	100%

El trabajo en grupo, la exposición y valoración global de las propuestas presentadas

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	13	81	6	87%

El uso de la agenda

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
12	38	44	6	50%

El dinamismo de las sesiones (todo en 90 minutos)

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	19	62	19	81%

Valoración del los soportes didácticos

Presentaciones

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	75	19	94%

Documentos entregados

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	19	68	13	81%

Valoración de los mensajes y planificación de sesiones

Claridad en los mensajes

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	50	44	94%

Duración de las sesiones

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	18	69	13	82%

Horario de las sesiones

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
6	56	31	7	38%

Valoración sobre la participación

Facilidad para intervenir en las sesiones

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	31	69	100%

Sensación de comodidad participando en este programa

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	19	81	100%

Valoración sobre el aprendizaje

Después de estas sesiones, incremento del conocimiento sobre cómo identificar sus factores de estrés

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	12	68	20	88%

Nivel de reflexión conseguido sobre cómo mejorar personalmente y mejorar su equipo de trabajo

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	13	62	25	87%

Se han podido incorporar cambios en su forma de trabajar

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
13	62	19	6	25%

Se han podido incorporar cambios en la forma de trabajar de sus equipos

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
6	63	31	0	31%

Interés por conocer más sobre los factores de estrés

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	63	31	94%

Amabilidad

Satisfacción por el grado de cordialidad recibido en el programa

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	6	94	100%

Se ha conseguido un ambiente cómodo para hablar sobre el estrés

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	6	94	100%

Utilidad de lo tratado

Nivel de aplicabilidad de lo tratado a la vida profesional

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	0	25	75	100%

Nivel de aplicabilidad de lo tratado a la vida personal

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	19	25	56	81%

Satisfacción por repetir una experiencia semejante

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	69	25	94%

Recomendar este programa a sus mandos superiores

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	38	56	94%

Recomendar este programa a sus compañeros

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	38	56	94%

Recomendar este programa a su equipo de trabajo

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	6	38	56	94%

Uso de la agenda

Número de acciones escritas (en total, para todas las variables)

VALOR MEDIO	VALOR MÁS FRECUENTE	VALOR MÁS EXITOSO
3.4	4	10

Número de acciones implantadas

VALOR MEDIO	VALOR MÁS FRECUENTE	VALOR MÁS EXITOSO
1.4	1	4

Disposición a participar en un equipo de trabajo con la dirección para definir un programa de actuaciones y compromisos derivados de este programa

Sí	81
No	19

Promoción de la salud

Interés por temas relacionados con la salud

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	13	31	56	87%

Interés por participar en programas de promoción de la salud en el trabajo (PST)

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	B+M
0	19	50	31	81%

ANEXO V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PÁGINAS WEB

- *Stress management competency indicator tool.*
Health and Safety Executive. www.hse.gov.uk/stress/index.htm
- **The European Network for mental Health Promotion (ENMHP).** www.mentalhealthpromotion.net
- *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo.*
Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo.
<http://osha.europa.eu/publications/reports/309>
- *Riesgos nuevos y emergentes para la seguridad y la salud en el trabajo.*
Observatorio europeo de riesgos. Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo. 2009.
http://osha.europa.eu/es/publications/outlook/te8108475enc_osh_outlook
- *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?*
Empleo y Asuntos Sociales, Seguridad y Salud en el Trabajo. Comisión Europea. 1999.
www.ucm.es/info/seas/estres_lab/informes/Informe%20europeo%20Estres%20Laboral.pdf
- **Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).**
[www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/INRS-FR/\\$FILE/fset.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/INRS-FR/$FILE/fset.html)
- *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo.*
Estudio. **Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo.** 2002.
<http://osha.europa.eu/es/press/press-releases/021010.xml>
- *Principios comunes de la Intervención Psicosocial en PRL.*
Documentación básica INSL. **Gobierno de Navarra.** www.navarra.es/NR/rdonlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145897/IntervencionPsicosocialMayo09.pdf
- *NTP-438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización.*
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (INSHT).
- *Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks.* <http://osha.europa.eu/es/publications/reports>
- *Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas 2009.* (ENGE) www.insht.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_%20ENGE%202009.pdf

- *Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-06*, COM(2002) 118 final. <http://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/74>
- *Cuarta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2007)*.
Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2007.
www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm.
- *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?* **Comisión Europea**.
Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2002.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.html.
- *Tiempos estándar de incapacidad temporal*.
www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/22970.pdf
- *Duración de la incapacidad temporal por contingencia común por grupos de diagnóstico*.
Archivos Prevención Riesgos Laborales 2010; 13 (4): 180-187.
- *Estrés y psicopatología en población normal, trastornos médico-funcionales y enfermos psiquiátricos*.
Tesis doctoral. **Departamento de personalidad, evaluación psicológica y tratamientos psicológicos**. <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/S/4/S4018301.pdf>
- *Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease*. **Peter, R., y Siegrist, J.** (2000).
International Archives of Occupational and Environmental Health, 73 Suppl, pp. 41-45.
- *Work-related stress and depressive disorders*. **Tennant, C.** (2001).
Journal of Psychosomatic Research, 51, pp. 697-704.
- *Psychoneuroimmunology and psychosomatic medicine: back to the future*. **Kiecolt-Glaser, J. K., McGuire, L., Robles, T. F., y Glaser, R.** (2002). Psychosomatic Medicine, 64, pp.15-28.
- *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 2001, 10(4).
- *El trabajo afecta a nuestra salud*.
Informe Randstad. www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/
- *Problemas de salud relacionados con el trabajo en la UE (1998-1999)*. **Eurostat**. 2001.
- *Healthy work. Managing stress and fatigue in the workplace*. www.workinfor.govt.nz
- *UK Health and Safety Executive, Work related factors and ill health*. The Whitehall 2 study.

- *Pautas para detectar estrés laboral. Gestión práctica de riesgos laborales.* Enero 2009.
- *How to Identify Stress.* **International Stress management Association.** UK.
www.isma.org.uk/about-stress/how-to-identify-stress.html
- *The High Cost of Caring: Coping with Workplace Stress.* **Anschuetz, B.L.** Sharing, Epilepsy Ontario. Posted 29 November 1999.
- *Modelos de protocolo de actuación ante situaciones de acoso, conflicto y violencia en el ámbito laboral.* **Prevención Navarra.** www.prevencionnavarra.es.
- *Guía de actuación inspectora en factores psicosociales.*
www.mtin.es/ITSS/web/Atencion_al_Ciudadano/Normativa_y_Documentacion/DocumentacionRiesgos_Laborales/007/001/columna1/7.1_GUIA_DE_ACTUACION_Factores_Psicosociaa.es.pdf
- *Occupational stress Management programmes: a practical overview of published effect studies.* **Van der Hek, H.;** y **Plomp, H. N.** (1997), *Occupational Medicine*, 47, pp. 133-141.
- La lista de *Best Workplaces* España 2010. www.greatplacetowork.es
- **Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS).** www.ucm.es/info/seas/
- Estudio *Mandos intermedios.* **Accenture.** www.accenture.com/Landing_Pages/By_Location/Spain/
- *El reto de la productividad y del rendimiento de calidad. ¿Por qué no rendimos al 100%?* **Otto Walter.** www.ottowalter.com/prensa/pdf_invest/Investigacion_OW_2009.pdf
- **The European Network for mental Health Promotion,** (ENMHP). www.mentalhealthpromotion.net
- *Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management.* **PRIMA –EF.** www.prima-er.org
- *Stress at work_ a guide for safety reps.* **UNISON.** www.unison.org.uk
- *La organización del trabajo y el estrés.* **Instituto de Trabajo, salud y organizaciones.** Universidad de Nottingham.

ANEXO VI. NOTAS AL PIE

1. *Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS):*
[www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/INRS-FR/\\$FILE/fset.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/INRS-FR/$FILE/fset.html)
2. 'Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo'. Estudio, Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. 2002.
3. NTP-438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (INSHT).
4. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks.*
5. *Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-06.* COM(2002) 118 final.
6. Se entiende por 'riesgo emergente' cualquier riesgo nuevo que va en aumento.
7. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Cuarta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2007), Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2007.
8. *Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death?* Comisión Europea. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2002.
9. Tiempos estándar de incapacidad temporal.
10. Duración de la incapacidad temporal por contingencia común por grupos de diagnóstico. Arc. Prev. Riesgos Labor 2010; 13 (4): 180-187.
11. 'Estrés y psicopatología en población normal, trastornos médico-funcionales y enfermos psiquiátricos'. Tesis doctoral. Departamento de personalidad, evaluación psicológica y tratamientos psicológicos.
12. Véase, por ejemplo: '*Psychosocial work environment and the risk of coronary heart disease*', '*Work-related stress and depressive disorders*', **Peter, R.**, y **Siegrist, J.** (2000). '*Psychoneuroimmunology and psychosomatic medicine: back to the future*', **Kiecolt-Glaser, J. K.**, **McGuire, L.**, **Robles, T. F.**, y **Glaser, R.** (2002).
13. Véase, por ejemplo, el número especial de *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 2001, 10(4)
14. Informe Randstad. El trabajo afecta a nuestra salud.
15. Problemas de salud relacionados con el trabajo en la UE (1998-1999). Eurostat, Comunidades Europeas, 2001
16. Factores de contexto y del contenido del trabajo se abordan con más detalle en los capítulos sobre 'estrés y trabajo' y 'empresa'.
17. Pautas para detectar estrés laboral. Gestión práctica de riesgos laborales. Enero 2009
18. Entre otros, los modelos de protocolo de actuación ante situaciones de acoso, conflicto y violencia en el ámbito laboral elaborados por Prevención Navarra. www.prevencionnavarra.es

19. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*.
20. Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y salud en las empresas, 2010. Para mayor explicación véase el capítulo de esta publicación referido a 'La percepción del estrés o la falta de ello'.
21. Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo. <http://osha.europa.eu/es/publications/reports/309>
22. Riesgos nuevos y emergentes para la seguridad y la salud en el trabajo. Observatorio europeo de riesgos. Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo. 2009
23. www.mtin.es/ITSS/web/Atencion_al_Ciudadano/Normativa_y_Documentacion/DocumentacionRiesgos_Laborales/007/001/columna1/7.1_GUIA_DE_ACTUACION_Factores_Psicosociales.pdf
24. Véase, por ejemplo: '*Occupational stress Management programmes: a practical overview of published effect studies*', *Occupational Medicine*, 47, pp. 133-141. **Van der Hek, H.**; y **Plomp, H. N.** (1997).
25. **Maria Pau González**, profesora de EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración Directora del Programa de Dirección de Recursos Humanos. www.laboris.net.
26. Nota Técnica de Prevención 438. Prevención del estrés: intervención sobre la organización.
27. Sociedad española de la ansiedad y el estrés (SEAS).
28. **Mercé March**, miembro del Instituto de Estudios Laborales de ESADE.
29. Conclusiones del estudio 'Mandos intermedios' realizado por Accenture entre 183 mandos intermedios españoles entre septiembre y octubre de 2008.
30. La primera fase incluye encuesta previa, exposición de contenidos y resultados globales de la encuesta.
31. La segunda fase incluye: trabajo en grupo, exposición grupal y valoración final de las propuestas
32. El reto de la productividad y del rendimiento de calidad. ¿Por qué no rendimos al 100%?. **Otto Walter**
33. ENMHP: www.mentalhealthpromotion.net
34. Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.
35. *Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management*. PRIMA –EF. www.prima-er.org.
36. *Stress at work_a guide for safety reps*. UNISON. www.unison.org.uk.
37. **Ruth Spellman**, directora ejecutiva del Chartered Management Institute.
38. **Anna Fornés**, Directora de la Fundación Factor Humano.
39. **Aline Masuda**, profesora de dirección de personas en Eada.
40. **Pablo Cardona** y **Helen Wilkinson**, profesores del IESE.
41. La organización del trabajo y el estrés. Instituto de Trabajo, salud y organizaciones. Universidad de Nottingham.

Elaborado por



Colaboran



Subvenciona



Agradecimientos



Sede Central Mutua Navarra

Polígono Landaben, calle F, 4

31012 Pamplona

T 948 194 400

F 948 210 168

www.mutuanavarra.es

Elaborado por



Colaboran



Subvenciona

