

MANUAL IBERMUTUAMUR

# Cómo combatir el estrés laboral



Dr. Javier Román García  
Dr. José Antonio Gelpi Méndez  
Dr. Antonio Cano Vindel  
D. Carlos Catalina Romero

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático ni la transmisión por cualquier medio sin el correspondiente permiso por escrito.

Edición Abril 2009  
Copyright. © Ibermutuamur 2008  
c/Ramírez de Arellano, 27 - 28043 MADRID

Dibujos de Jose María Ponce

Depósito Legal: M-56999-2008

Editorial y Producción Arteanima, S.L.  
c/Valentin Beato, 19 - 28037 Madrid.

## RELACIÓN DE AUTORES:

**Dña. Adelina Beneit i Roig.** Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Responsable del Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo Codornú.

**Dr. Antonio Almoguera Abad.** Médico psiquiatra y profesor, Facultad de Medicina de la Universidad de Nueva York. Presidente de la Asociación Americana para la Rehabilitación Psicosocial.

**Dr. Antonio Cano Vindel.** Catedrático de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS). Editor y Director de la revista “Ansiedad y Estrés”. Director del grupo de investigación: “Cognición, Emoción y Salud”.

**Dr. Antonio Hernández Nieto.** Especialista en Medicina del Trabajo. Responsable de Prevención de Riesgos Laborales de BT en España y consultor interno de salud de BT.

**Dña. Andrea Pousada Casal.** Psicóloga. Dirección Médica de Contingencias Comunes de Ibermutuamur.

**D. Carlos Catalina Romero.** Especialista en Psicología Clínica. Coordinador del Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur. Departamento de Proyectos Sanitarios (I+D+i) de Ibermutuamur.

**Dra. Clara Guillén Subirán.** Doctora en Medicina y Cirugía. Especialista en Medicina del Trabajo. Jefa del Departamento de Enfermedades Profesionales de Ibermutuamur.

**Dr. Cristóbal Molina Navarrete.** Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Jaén. Director del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC. Director Académico del Laboratorio de Riesgos Psicosociales de Andalucía.

**Dra. Elena Delgado Palomar.** Especialista en Medicina del Trabajo. Jefe de Equipo Médico de Cataluña de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.

**Dña. Esperanza Dongil Collado.** Psicóloga. Profesora del Máster de Psicología Clínica y de la Salud de la Universidad Católica de Valencia.

**Dra. Eva Calvo Bonacho.** Especialista en Medicina de Familia y Comunitaria. Jefe del Departamento de Proyectos Sanitarios (I+D+i) de Ibermutuamur.

**Dña. Isabel Neyra Suárez.** Psicóloga. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Responsable de formación. Dirección de Prevención de Ibermutuamur.

**D. Fernando Antonio Mínguez Gallego.** Psicólogo. Especialista en Psicología Clínica. Ibermutuamur Alicante.

**Dr. Javier Román García.** Doctor en Medicina. Especialista en Medicina Interna y Oncología Médica. Consejero Médico. Ibermutuamur.

**Dr. José Antonio Gelpi Méndez.** Especialista en Medicina Interna. Director de Medicina del Trabajo de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.

**Dr. José Ignacio Pastrana Jiménez.** Doctor en Medicina. Psiquiatra. Dirección Médica de Contingencias Comunes de Ibermutuamur.

**Dr. Juan Carlos Sainz Gutiérrez.** Doctor en Medicina. Data Manager del Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur. Departamento de Proyectos Sanitarios (I+D+i) de Ibermutuamur.

**Dña. Lourdes López Romero.** Psicóloga. Dirección Médica de Contingencias Comunes de Ibermutuamur.

**Dña. Mari Luz Correas Tortuero.** Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Dirección de Prevención de Ibermutuamur.

**Dra. María Victoria Cortés Arcas.** Especialista en Medicina del Trabajo. Supervisora Médica de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.

**Dña. Noelia García Diéguez.** Psicóloga. Dirección Médica de Contingencias Comunes de Ibermutuamur.

**Dra. Suzzane M.L. Colin.** Doctora en Psicología. Psicóloga y profesora, Universidad de Nueva York. Presidenta de la Asociación de Profesionales Hispanos de Salud Mental.

**Dra. Yolanda Armesto Prada.** Especialista en Medicina del Trabajo. Supervisora Médica de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.

<b>Prólogos</b> .....	7
<b>D. Miguel Ángel Díaz Peña.</b>	
Director General de Ordenación de la Seguridad Social.	
<b>Dr. Antonio Cano Vindel.</b>	
Presidente de SEAS (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y Estrés).	
<b>Dña. Dolors Hernández Navarro.</b>	
Secretaria Confederal de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT.	
<b>D. Ramón Boixadós Malé.</b>	
Presidente de Ibermutuamur.	
<b>D. Heraclio Corrales Romeo.</b>	
Director General de Ibermutuamur.	
<b>Agradecimientos</b> .....	27
<b>Presentación</b> .....	33
<b>Dr. Luis Rojas Marcos.</b>	
Profesor de Psiquiatría de la <i>New York University</i> y ex presidente ejecutivo del Sistema de Salud y Hospitales Públicos de Nueva York.	
<b>Capítulo 1:</b> Introducción al problema del estrés en el ámbito laboral .....	41
José Antonio Gelpi Méndez, Carlos Catalina Romero, Clara Guillén Subirán y Andrea Pousada Casal.	
<b>Capítulo 2:</b> Las causas del estrés relacionadas con las condiciones de trabajo .....	67
Clara Guillén Subirán, Carlos Catalina Romero, Mari Luz Correas Tortuero y Fernando Mínguez Gallego.	
<b>Capítulo 3:</b> Variables personales relacionadas con el estrés.....	79
Carlos Catalina Romero, Antonio Cano Vindel, Esperanza Dongil Collado y José Ignacio Pastrana Jiménez.	
<b>Capítulo 4:</b> Cómo reducir tu nivel de estrés .....	89
Noelia García Diéguez.	
<b>Capítulo 5:</b> Cómo crear una empresa libre de estrés .....	109
Antonio Almoguera Abad y Suzanne ML Colin.	

<b>Capítulo 6:</b> El estrés laboral desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales: la empresa saludable .....	141
María Victoria Cortés Arcas, Isabel Neyra Suárez, Antonio Hernández Nieto y Adelina Beneit i Roig.	
<b>Capítulo 7:</b> El marco regulador de la obligación de prevenir el estrés laboral .....	169
Cristóbal Molina Navarrete.	
<b>Capítulo 8:</b> El Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur.....	187
Carlos Catalina Romero, Juan Carlos Sainz Gutiérrez María Victoria Cortés Arcas, Yolanda Armesto Prada María Elena Delgado Palomar, Lourdes López Romero José Antonio Gelpi Méndez, Eva Calvo Bonacho y Javier Román García	

# Prólogos



**D. Miguel Ángel Díaz Peña.**

Director General de Ordenación de la Seguridad Social.

Si bien es cierto que los riesgos psicosociales han irrumpido en el ámbito social laboral como una realidad evidente, también es cierto que todavía la maquinaria de los sistemas de protección social no está totalmente adaptada con respuestas siempre precisas tanto en los ámbitos preventivos, como recuperadores como corresponde al marco de actuación del Sistema de Protección Social.

La aparición del estrés laboral como una patología muy prevalente que tiene una relación directa con los modelos actuales de organización del trabajo, con la intensificación de las nuevas tecnologías de la información, con el aumento de la competitividad en una economía globalizada, e incluso, con la dimensión personal que cobran las relaciones en este nuevo esquema de trabajo, hace patente la necesidad de proporcionar una respuesta completa e integral en los términos que afecta al Sistema de Protección Social. Esto no quiere decir que, los hoy denominados riesgos emergentes (que ya no lo son tanto), sean un tipo de enfermedades nuevas, *stricto sensu*, sino que su extensión ha generado la necesidad de una respuesta pública y colectiva a las mismas de forma generalizada.

Actualmente, la mayor parte de los países de la Unión Europea no cuentan con una regulación en el ámbito preventivo del estrés laboral, sin perjuicio de alguna excepción como son Dinamarca o Suecia. No obstante, parece que el ámbito principal donde se está comenzando la acción preventiva proviene, en un primer momento, de su inclusión en la negociación colectiva, contando con programas de prevención específicos en tal sentido. De hecho hay que reconocer el importante esfuerzo que se viene realizando desde las organizaciones sindicales por abordar esta cuestión de forma sistemática en la ordenación de las relaciones laborales y en el diálogo social con la Administración y las organizaciones empresariales.

En todo caso, desde el punto de vista preventivo nuestra legislación aborda los riesgos psicosociales desde la perspectiva de la ergonomía y del deber de la adaptación del trabajo a la persona, lo que ha configurado que el propio Reglamento de Servicios de Prevención profile una actividad como es la psicopsicología aplicada dentro de la Prevención de Riesgos Laborales. En este sentido, cabe tener una especial atención al Acuerdo Europeo sobre Estrés Laboral (2004) que reconoce expresamente la obligación de prevenir, en el marco de la Directiva Marco 89/391/CEE el estrés laboral y, como entonces este riesgo, tiene el carácter evaluable en la prevención de riesgos, hasta el punto de aprobar un *Protocolo específico* y desplegar el conjunto de obligaciones contenidas en el ciclo preventivo que establece la normativa en

materia de prevención de riesgos laborales: Evaluación, Plan de Prevención y Planificación.

Desde el punto de vista de la *recuperación* y, por tanto, de la *acción protectora del sistema*, una gran parte de los problemas que entraña la aproximación a todo este tipo de patologías psicosociales como es el estrés laboral, se deriva de la naturaleza de las mismas, de sus manifestaciones en términos de lesiones o deterioros psíquicos que afectan a la capacidad de las personas. Esto ha hecho que haya sido preciso acuñar un concepto que sobrepasa la tradicional división entre contingencias profesionales (derivados con claridad de los riesgos profesionales) y las contingencias comunes, como esquema básico de origen de las mismas. Se trata en todo caso, de las denominadas enfermedades del trabajo, que están ofreciendo un modelo de cobertura profesional a las lesiones que producen los denominados riesgos psicosociales emergentes, como en el caso que nos ocupa. Esto concierne especialmente a las Mutuas de Accidentes de Trabajo como Entidades Colaboradoras de las Seguridad Social, como principales agentes que hoy protegen estas contingencias de acuerdo a nuestro ordenamiento jurídico.

Hasta fechas recientes, estos casos habían sido considerados como enfermedad común, pues el accidente laboral se reservaba para las lesiones corporales “*stricto sensu*” y la enfermedad del trabajo para los deterioros progresivos de la salud. De ahí, que hayan surgido corrientes que apuntan a realizar un tratamiento semejante de estas patologías a las enfermedades profesionales, debate resuelto hoy en el marco europeo, de forma que se ha descartado esta opción.

No obstante, es preciso ser conscientes de que la consideración como contingencias profesionales únicamente de los daños de carácter físico que sufran los trabajadores a consecuencia o con ocasión del trabajo que se ejecuta por cuenta ajena es limitada y se ha visto sobrepasada completamente, desde la propia interpretación del art. 115 de la Ley General de la Seguridad Social y de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, que ofrece una explícita concepción extensiva y omnicomprensiva, tanto de los daños derivados del trabajo como de las condiciones de trabajo (art. 4.3 LPRL). De ahí que cada vez sean más abundantes las patologías psíquicas, como el estrés laboral, que sin necesidad de tipificarlas en alguna de las concretas manifestaciones psicosociales, se encuadran en el ámbito de las *enfermedades del trabajo*.

Desde el punto de vista de las consecuencias para el sistema de protección, por tanto, la respuesta a estas nuevas patologías, requiere una delimitación más precisa entre el alcance de la enfermedad común, la enfermedad del trabajo y la enfermedad profesional. Como es bien sabido, todas las enfermedades originadas por el trabajo, aunque no estén incluidas en el

listado de enfermedades profesionales, tienen el mismo grado de protección que éstas, al amparo de lo previsto en el artículo 115 de la Ley General de la Seguridad Social. Las dificultades de deslinde de unos y otros supuestos están frecuentemente relacionadas con la propia dificultad del diagnóstico y con el insuficiente conocimiento, en muchas ocasiones, de los procesos productivos para poder valorar su grado de incidencia en el origen de la enfermedad. Similares dificultades pueden existir para la diferenciación entre enfermedad común y enfermedad del trabajo si no se dispone, en grado suficiente, de esos conocimientos que permitan valorar adecuadamente la etiología de la enfermedad.

Podemos observar que el estrés ocupacional apenas tiene cabida *per se* en el ámbito de la declaración de incapacidad salvo en el caso del denominado 'estrés postraumático'. Suele ser reconocido en los distintos episodios de forma conjunta o asociada a otras enfermedades o síntomas. Esto no quiere decir que no haya un número importante de este tipo de procesos sujetos a la acción protectora. Más del 30 % de las bajas, contienen diagnósticos y patologías relacionadas con el estrés y otras patologías psicosociales. Al mismo tiempo, fruto de su extensión y trascendencia mediática, se viene produciendo un efecto incentivador que favorece la existencia de situaciones que, de forma indebida, pueden tener esta consideración, cuestión que es también importante para nuestro sistema de Seguridad Social. Por ello, ha cobrado un papel muy importante la jurisprudencia en el acotamiento del estrés laboral como patología y como realidad protectora.

Por otra parte, merece reflexión un aspecto relevante como es el de la mala calidad de la información de que disponemos sobre esta contingencia. Es por ello que se ha puesto en marcha un nuevo sistema de notificación y registro de enfermedades profesionales que tiene una riqueza informativa y una inmediatez de las que se carecía y que permitirán en lo sucesivo una mejor planificación de las actividades preventivas. En relación con esto, conviene subrayar que la infranotificación de enfermedades profesionales generalmente aceptada no tiene que ver con el sistema de notificación y registro sino con las dificultades de diagnóstico más arriba señaladas.

La protección otorgada a la llamadas enfermedades del trabajo es la misma que la que corresponde a las enfermedades profesionales aunque las primeras no sean objeto de notificación y registro. Sin embargo, con el fin de tener la información más completa, podría ser conveniente que todas las enfermedades del trabajo fueran objeto de notificación y registro con el mismo o similar procedimiento al adoptado para las enfermedades profesionales.

En consecuencia, las Administraciones Públicas deben abordar esta cuestión, recoger a medio plazo los resultados de un corpus formado por la jurisprudencia y

la experiencia y sistematizar todas sus perspectivas preventivas y protectoras asociadas, ofreciendo respuestas a esta realidad creciente y que constituye ya un reto de primer orden para la Seguridad Social.

Por ello, la edición de este Manual para combatir el estrés laboral, proporciona una herramienta de enorme valor para prevenir y, como recoge el propio título de la publicación, para “combatir” el estrés laboral. De una manera sistemática, recogiendo el papel de los individuos, de los trabajadores y de sus organizaciones representativas, en la prevención del estrés y en su abordaje como realidad clínica, sanitaria y también social y empresarial. Del mismo modo, debe servir para promover la extensión de los modelos y criterios para evaluar estos riesgos en el marco del ciclo preventivo que establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Reglamento de los Servicios de Prevención en su desarrollo. Y tiene también la virtud de combinar lo didáctico, con el rigor científico y la investigación. Por ello, es seguro que va a configurarse como un documento de utilidad para las instituciones, administraciones y entidades que desde cualquier ámbito, preventivo o protector, trabajan en reducir y gestionar el estrés laboral, como realidad emergente, como nuevo riesgo laboral, como necesidad social.

**Dr. Antonio Cano Vindel.**

Presidente de SEAS (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y Estrés).

El estrés es un proceso en el que, de forma automática, se ponen en marcha un conjunto de respuestas fisiológicas, cognitivas y conductuales que aumentan nuestro nivel de activación con el fin de ayudarnos a afrontar un problema para el que no tenemos suficientes recursos. Durante este proceso valoramos las consecuencias de la situación o problema, así como nuestras posibilidades para atender las demandas. Si hacemos un balance negativo, de manera que las consecuencias serían importantes y no disponemos de recursos para afrontar el problema con garantía, se inicia este proceso de activación que es el estrés. Por ejemplo, si vamos a llegar tarde a una cita o si se agota el plazo de entrega de un encargo laboral, dependiendo de la valoración que hagamos sobre la posibilidad de que ocurra, la importancia que demos a las consecuencias de tal acto o a la idoneidad de nuestros recursos para superar los obstáculos, se iniciará un número mayor o menor de cambios en nuestra mente, nuestro cuerpo y nuestra conducta. Esa reacción tiene un fin, que es tratar de dar solución a las demandas de la situación, afrontando las dificultades que sea necesario. Para ello, se activarán nuestros procesos cognitivos (pensaremos más deprisa, intentaremos recordar alguna información que nos pueda ayudar, realizaremos rápidas tomas de decisión o centraremos nuestra atención prioritariamente en el problema que ahora nos ocupa), se acelerarán los sistemas fisiológicos que son necesarios para poner en marcha las conductas que anticipamos (se acelerará nuestro ritmo cardiaco, aumentará la tensión muscular, etc.) y finalmente nuestra conducta será más ágil y dinámica.

Cuando hemos agotado los recursos necesarios para conseguir ese fin, nuestra mente y nuestro cuerpo necesitan descanso para recuperar la energía gastada. Una vez que ha pasado el momento de tensión dejamos de activarnos y, después de un cierto tiempo de descanso, nuestro organismo vuelve a estar preparado para poder reaccionar de la misma manera cuando sea preciso.

El ser humano, los animales o las plantas disponemos de mecanismos ancestrales para combatir el frío o el calor, dos situaciones estresantes habituales en el curso de la vida, a las que debemos adaptarnos. El hombre tiene la capacidad de generar automáticamente calor cuando hace frío, tensando los músculos, contrayendo los vasos sanguíneos o realizando una serie de reacciones bioquímicas que producen calor. Pero si tiene que trabajar ocho horas con frío se agotará más y necesitará más descanso para volver a estar en forma que si trabaja en unas condiciones adecuadas de temperatura. Afrontar el estrés normal de cada día no es un problema cuando descansamos lo suficiente.

Por el contrario, no descansar se convierte en una complicación añadida que hay que afrontar. Sin embargo, suele suceder que cuando un individuo se encuentra en un momento de su vida en el que hay muchas situaciones estresantes, comienza a dormir peor, aunque disponga de tiempo para el descanso. Su mente no para de buscar soluciones a los diferentes problemas y eso le activa, impidiéndole descansar adecuadamente. El problema aparece cuando este mecanismo de activación de recursos está siempre encendido y apenas hay descanso, como si estuviéramos permanentemente en una situación de emergencia. En ese caso, a medida que vaya pasando el tiempo, irán apareciendo algunos de los siguientes síntomas o desórdenes: problemas de memoria, dificultades para concentrarse, pérdida de rendimiento, alta activación fisiológica, agotamiento, insomnio, dolor de cabeza, dolores musculares, aumento del consumo de sustancias psicoactivas, ansiedad, irritabilidad u otros problemas que pueden ir siendo progresivamente más discapacitantes, como la depresión o problemas de salud física. De manera que el estrés es un proceso normal de adaptación al medio, pero también puede ser un factor de vulnerabilidad que con el tiempo puede provocar el desarrollo de problemas de rendimiento, algunos trastornos mentales y una gran variedad de enfermedades físicas.

Por supuesto, es más probable que haya problemas cuando la situación que provoca el estrés tiene tal magnitud que nos supera por completo y no nos deja posibilidad de dar respuesta alguna, como sucede por ejemplo en las grandes catástrofes naturales, los atentados terroristas, las agresiones, los accidentes traumáticos o en situaciones similares. Ante este tipo de eventos es muy probable que se llegue a desarrollar una serie de problemas importantes, entre los que destaca el trastorno por estrés postraumático, que es un trastorno de ansiedad en el que el paciente aprende a reaccionar con estrés crónico, como si tuviera que afrontar cada día una situación similar a la que le produjo este desorden.

En nuestra vida cotidiana, el trabajo es una fuente de realización personal y sin duda es mejor tener trabajo que estar desempleado, pero algunas condiciones laborales pueden atentar contra la salud. No solamente los riesgos físicos, sino también los factores psicosociales (altos niveles de atención, complejidad, repetitividad, rapidez, plazos estrictos y cortos, mala organización, carga mental, exigencias emocionales, falta de apoyo social, falta de formación, falta de oportunidades para ascender, falta de autonomía, inestabilidad en el empleo, salarios bajos, problemas de relación interpersonal, organización de los horarios, violencia, acoso, etc.) pueden ser demasiado exigentes y afectar negativamente a la salud. Según la IV Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo, aproximadamente uno de cada tres trabajadores de la Unión Europea considera que el trabajo está afectando a su salud; además, por orden de frecuencia, uno de cada cinco presenta dolor de espalda, estrés, dolores

musculares y fatiga crónica, uno de cada siete tiene frecuentes dolores de cabeza, uno de cada diez está muy irritable, y en torno a uno de cada doce presenta ansiedad, trastornos del sueño o ha sufrido un accidente con lesiones.

Los mecanismos legales que se han desarrollado en la Unión Europea y en los estados que la componen están desarrollando una cultura de la prevención que sigue mejorando progresivamente. Falta mucho por hacer, pero el libro que ahora presentamos es una buena herramienta para reducir la incidencia de estos problemas, una tarea en la que debe estar implicada toda la sociedad. La información sobre el estrés laboral, el análisis de los factores relacionados, las estrategias para manejarlo mejor o los programas a desarrollar en las organizaciones, son aspectos esenciales para comenzar a hacer prevención. Este es uno de los objetivos de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS) y por lo tanto solo nos cabe felicitar a Ibermutuamur por esta y otras iniciativas dirigidas al desarrollo de esta cultura de la prevención.



**Dña. Dolors Hernández Navarro.**

Secretaria Confederal de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT.

Cada vez se habla, se escribe, se oye y se lee más, tanto en ámbitos académicos como profesionales y sindicales, sobre los llamados riesgos psicosociales, una etiqueta que envuelve situaciones complejas del entorno laboral, como son el estrés (incluido el síndrome del quemado) o la violencia en el trabajo (incluidas sus formas más extremas, como el acoso moral, el acoso sexual o el acoso por razón de género). Aunque no se trata propiamente de riesgos nuevos ni emergentes, porque existe una larga tradición de estudios al respecto (ya en el primer cuarto del siglo XX aparecieron los primeros estudios sobre estrés), parece ser que ahora están aflorando sin llegar a alcanzar el grado de consenso, ni tampoco de atención empresarial, profesional y, por qué no, sindical, que exigen. En el caso de las organizaciones sindicales este relativo déficit puede deberse a la extremada preocupación en reducir la siniestralidad laboral, que conlleva muertes físicas y/o incapacidad, lo que ha obligado a concentrar la acción sindical en exigir que se ponga fin a esta lacra.

Sin embargo, no podemos olvidar que existen otros problemas de salud de índole psicosocial en el mundo de las organizaciones del trabajo, privadas y públicas, y así lo manifiestan las instituciones comunitarias e internacionales exponiendo la importancia de políticas que traten estos riesgos. En este sentido, tanto la Estrategia Comunitaria de Salud y Seguridad en el Trabajo (la ya vencida de 2002-2006 y la nueva, en gran medida continuista, de 2007-2012) como la Estrategia Española 2007-2012, han expresado la necesidad de promover medios que permitan conocer las causas y efectos de estos riesgos, así como diseñar y poner en práctica herramientas útiles para prevenirlos, reducirlos o eliminarlos, desarrollando técnicas de afrontamiento tanto colectivas como individuales.

De esta manera, los agentes sociales, patronales y organizaciones sindicales, hemos dado varios pasos adelante en el tratamiento de estos riesgos, ya sea el estrés laboral como la violencia en el trabajo, a través del Diálogo Social Comunitario, creando un nuevo instrumento de concertación y negociación para gestionarlos, como han sido los Acuerdos Marco Comunitarios: el Acuerdo sobre el Estrés (2004) y el más reciente, el relativo a la violencia y acoso en el trabajo (2007). Ambos están activos en la negociación colectiva española a través de los Acuerdos de Negociación Colectiva (ANC), que firmamos los agentes sociales todos los años a fin de establecer las grandes líneas de negociación y que influyen, aunque no sean estrictamente vinculantes, en los procesos de diálogo, concertación y de negociación colectiva a todos los niveles de nuestra compleja estructura convencional.

Pero, creados los marcos específicos de acción preventiva del estrés a través de las mencionadas pautas negociadoras, es necesario contar con mayores realidades científicas y, sobre todo, con herramientas técnicas que permitan llevarlos a la práctica.

Los agentes sociales hemos dado el paso, pero son ahora los demás los que tienen que asumir también sus propias responsabilidades. Es una tarea exigida fundamentalmente a profesionales y expertos/as en esta materia como las universidades, organismos científico-técnicos, como el INSHT y los Institutos Autonómicos de Seguridad y Salud en el Trabajo, y otras entidades preventivas que si bien están realizando valiosas aportaciones, estas aún no son todas las suficientes. Y sobre todo, porque los agentes sociales, y en especial los sindicatos, no nos hemos quedado atrás, más bien todo lo contrario. Son bien conocidos algunos de los instrumentos de evaluación e intervención aportados o ensayados en el ámbito de ciertas organizaciones sindicales como la UGT, quién, a través de su Comisión Ejecutiva Confederal, ha creado un instrumento de observación y análisis de la incidencia y evolución de estos riesgos en los diferentes sectores productivos, diseñando y poniendo en funcionamiento una herramienta muy singular en el concierto estatal y europeo.

El Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales viene realizando desde hace ya cinco años labores de medición de la incidencia sectorial de estos riesgos, de promoción de la investigación sobre ellos y actuaciones de asesoramiento sobre el estrés laboral, el síndrome del quemado y la violencia en los lugares de trabajo. Además, pretende mejorar y perfeccionar el conocimiento sobre estos riesgos y quiere impulsar una transformación de la realidad, guiando una acción más eficaz en materia de prevención y reparación en este ámbito. Pero es evidente que toda contribución es poca y que precisamos seguir trabajando en esta línea, pero también que las entidades protagonistas de la actividad preventiva, en especial los servicios de prevención ajenos, las Sociedades de Prevención y también las Mutuas Patronales, se impliquen de lleno en esta triple labor: investigación, formación y acción. Es por eso, que saludo con especial interés y expectación la publicación de una herramienta tan valiosa como este Manual.

Y la valoración es aún más positiva porque no es una acción aislada, sino que expresa una positiva línea de actuación de Ibermutuamur que ha sido pionera en España a la hora de diseñar y poner en práctica un proyecto de investigación sobre la incidencia en la salud de los trabajadores y también en la economía de las empresas, de la no prevención de los riesgos psicosociales, en especial del estrés laboral. Por eso, desde la organización sindical a la que pertenezco y que aquí represento, consideramos de gran interés y fuerte significación el que se dé continuidad a tal proceso y se

progrese en el ámbito de la elaboración de herramientas formativas que ayuden a las empresas a hacer de los lugares de trabajo ambientes libres de estrés laboral, al menos del que se sabe perjudica notablemente la salud de las personas que trabajan para ganarse la vida. En cierto modo, Ibermutuamur sigue la senda iniciada en su Manual sobre cómo hacer de las empresas ambientes libres de humo, buscando modos operativos o prácticos para llegar a sus asociados y facilitar cambios en los modos de comprender y organizar la actividad empresarial.

El Manual, además de esta vertiente práctica, que es clave a nuestro juicio para transformar las normas y las técnicas en prácticas cotidianas, ha sido realizado por especialistas de reconocido prestigio y de una formación interdisciplinaria. Esta cualidad, que muy pocas veces se practica pese a proclamarse a diario, contribuirá notablemente a mejorar el mercado de ideas y también la fiabilidad de los instrumentos hoy disponibles para hacer frente a esta delicada tarea de evaluar y planificar la actividad preventiva respecto a un riesgo de tal magnitud como es el estrés laboral. De este modo, Ibermutuamur deja evidenciado el camino a seguir como agente primordial en esta tarea de mejorar la cultura preventiva y de proporcionar mecanismos a sus empresas asociadas y/o concertadas en el presente y por supuesto en el futuro más próximo, para cumplir con los objetivos de la Estrategia Española de Seguridad y Salud, y ofrece una buena práctica preventiva que bien merece la pena que se siga de modo generalizado en el sector.

En definitiva, y al margen de los debates que tenemos planteados en torno al papel de las mutuas en el sistema actual y de los procesos de reordenación experimentados, es evidente que son y siguen siendo actores del sistema preventivo y reparador, por lo que avanzar también en esta línea marca una correcta tendencia para el futuro. En esta dirección encontrarán el apoyo de los interlocutores sociales y en todo caso del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales que la UGT ha puesto en funcionamiento para contribuir a avanzar más y más rápido en esta senda. Es por eso por lo que he aceptado gustosa prologar este magnífico Manual, invitación que agradezco augurándole al mismo un gran éxito. Asimismo, desde estas pocas pero sentidas páginas vuelvo a ofrecer la colaboración del sindicato y del Observatorio a cuantas iniciativas en esta dirección de progreso y compromiso con la mejora de la prevención de riesgos adopten. Esta colaboración ya se ha iniciado y desde luego es nuestra voluntad que se consolide y desarrolle.



**D. Ramón Boixadós Malé.**

Presidente de Ibermutuamur.

Hace tan solo unas décadas, los problemas de índole mental constituían un fenómeno extraño, caracterizado por los estereotipos, el miedo a lo desconocido y, en muchas ocasiones, la marginación social. Actualmente somos testigos de un cambio que ha hecho que se abandone la consideración de los problemas psicológicos como algo exclusivamente pertinente para psiquiatras y psicólogos. Junto a una menor estigmatización de las personas con enfermedades mentales, las dificultades emocionales que acarrea nuestra experiencia cotidiana despiertan un interés creciente.

Y el mundo laboral no constituye una excepción. Así, un buen trabajo ya no es solo aquel que proporciona un buen contrato y un buen salario, sino aquél que proporciona *seguridad*, en el que es posible alcanzar el *desarrollo personal* y que no pone en peligro nuestro *bienestar*.

Nuestro repertorio lingüístico para referirnos al trabajo y a las relaciones laborales, se puebla de nuevos términos y conceptos que hacen referencia a aspectos organizativos relacionados con las emociones y las relaciones humanas que tienen lugar en el escenario laboral (gestión del talento, códigos de buena conducta en la empresa, trato justo, discriminación, acoso, motivación, satisfacción laboral...).

En este contexto el estrés laboral emerge como un concepto fundamental, referido a los desajustes entre las capacidades y los recursos de los que el trabajador dispone y las expectativas que sobre él se depositan. Tales desequilibrios no resultan anecdóticos si atendemos a los resultados de los estudios epidemiológicos, pues según la última *Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo*, un 35% de los trabajadores europeos manifiestan tener problemas de salud relacionados con el trabajo. Por su parte, el estrés representa el cuarto problema de salud más frecuente, afectando a uno de cada cuatro trabajadores.

Además, la comunidad científica relaciona este factor de riesgo con la aparición de múltiples dolencias físicas y mentales, entre ellas muchas de las más frecuentes, como las enfermedades cardiovasculares o la depresión.

Y todo ello genera importantes costes personales y económicos para la población trabajadora, para las empresas y, en general, para la sociedad. Según estimaciones moderadas, estos costes representan en la UE-15 unos 20 billones de euros al año.

Aunque no disponemos de un marco normativo comunitario o nacional específico para el estrés laboral, la necesidad de evaluar y prevenir los riesgos de naturaleza psicosocial se contempla en la normativa vigente en materia de Prevención de Riesgos Laborales, al igual que ocurre en el resto de riesgos profesionales.

Esta circunstancia no solo es importante en aras de la protección de la salud de los trabajadores, sino que puede redundar en beneficios sociales de amplio alcance. Así, según un estudio reciente realizado por la *Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo* sobre la *flexibilidad temporal* en las compañías europeas, que analiza las consecuencias de una mayor orientación hacia las necesidades del trabajador al disponer de su propio tiempo dentro de la empresa, los responsables de las compañías con una mayor flexibilidad informan de una mayor satisfacción laboral entre los empleados (61%), mejor adaptación de la jornada laboral a la carga de trabajo (54%), niveles más bajos de absentismo (17%) y disminución de la necesidad de trabajo en horas extra remuneradas (22%), entre otras consecuencias positivas.

De una empresa con menos estrés laboral cabe por tanto esperar beneficios en el estado de salud y bienestar de sus empleados, menor tasa de absentismo y pérdida de empleados, menor conflictividad laboral, mayor productividad y calidad de los servicios y un mejor cumplimiento de la normativa en materia de prevención.

Con este nuevo **Manual Ibermutuamur: Cómo combatir el estrés laboral**, esperamos contribuir al avance social en la prevención de riesgos laborales, resultando de ayuda para todos los profesionales cuya actividad esté centrada en el ámbito de la salud laboral. Tenemos el convencimiento de que la experiencia que en él se recoge será útil no sólo para las empresas y trabajadores que cuenten entre sus objetivos la generación de entornos laborales más saludables y humanos, sino también para las autoridades preventivas y sanitarias, y para el conjunto de la sociedad.

Es responsabilidad de todos la mejora de la seguridad y salud laboral, la reducción del impacto del fenómeno de la siniestralidad laboral y las consecuencias que de ella se derivan. Todos los agentes que de una u otra manera intervenimos en la salud laboral, debemos contribuir a la promoción de la cultura preventiva y a la intolerancia hacia los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**D. Heraclio Corrales Romeo.**

Director General de Ibermutuamur.

En las últimas décadas, la palabra *estrés* ha pasado de ser un término técnico a convertirse en parte del lenguaje que utilizamos para referirnos a nuestra experiencia cotidiana. Especialmente cierta es esta afirmación en un entorno laboral cambiante y dinámico, en todos los sentidos. Los avances sucedidos en los sistemas de producción y gestión, derivados de la creciente presión hacia la competitividad, el acceso a la tecnología y la globalización económica, configuran un escenario en el cual el estrés adquiere particular relevancia y vigencia, suscitando un importante interés social.

Sin embargo, pese a encontrarse en boca de todos y haber sido objeto de atención constante por parte de los medios de comunicación, se trata de un problema cuyas verdaderas dimensiones no son siempre bien conocidas más allá del ámbito meramente científico.

El estrés laboral aparece siempre reflejado como uno de los problemas de salud más frecuentes entre la población trabajadora en las encuestas europeas. En España, según la información aportada por la *Encuesta Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo*, realizada por el *Ministerio de Trabajo e Inmigración*, un 44,4% de los trabajadores informa tener niveles altos o muy altos de estrés en su puesto de trabajo.

Los riesgos derivados del estrés laboral son objeto en la actualidad de un creciente reconocimiento científico, social y jurídico. Este cambio plantea un particular desafío en los ámbitos de la medicina del trabajo y de la prevención de riesgos laborales, que tradicionalmente se han centrado de una manera muy notoria en las dolencias y riesgos “físicos”, emergiendo una nueva realidad a la que la salud laboral, y todos los agentes que estamos implicados en ella, debemos dar respuestas.

Por su parte, las actividades preventivas que incluyen los factores psicológicos y sociales del trabajo son minoritarias. Según la *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*, solamente el 25,5% de los trabajadores señala que, durante el último año, se ha realizado una evaluación o un estudio de riesgos o seguridad en su puesto de trabajo, y únicamente en un 14% de estos casos se han contemplado los aspectos mentales y organizativos del trabajo.

En este contexto, hay que destacar los esfuerzos que frente a este tipo de riesgos se han llevado a cabo desde las Administraciones Públicas, fundamentalmente a través del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, organismo dependiente del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Igualmente, las organizaciones sindicales han llevado a cabo un papel fundamental en esta materia. Así, el *Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales* de U.G.T. ha llevado a cabo numerosas investigaciones y estudios sectoriales de los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos diferentes colectivos de trabajadores, editando los resultados en forma de guías que aportan propuestas y recomendaciones capaces de generar buenas prácticas relativas a los riesgos psicosociales. Los logros ya alcanzados se inscriben en un considerable esfuerzo por seguir avanzando mediante la participación de los diferentes agentes implicados a nivel social, sanitario y académico.

Por su parte el *Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud* de C.C.O.O. es responsable de la adaptación y el desarrollo de valiosas herramientas para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales. Los métodos y guías que ha desarrollado constituyen una ayuda imprescindible para profesionales, representantes de los trabajadores y empresas en su labor de manejar eficientemente estos factores desde el punto de vista más práctico.

Los problemas psicológicos se encuentran entre las principales causas de incapacidad laboral y la rehabilitación psicosocial de las personas con trastornos mentales ha de encontrarse entre los objetivos prioritarios de los sistemas sanitarios y de protección social. Las Mutuas de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional, como entidades colaboradoras de la Seguridad Social, tenemos en esta materia una responsabilidad social ineludible con la salud y el bienestar de nuestros trabajadores protegidos, con la adquisición de hábitos de vida saludables y con el aumento de su calidad de vida.

En Ibermutuamur venimos desarrollando un importante esfuerzo por mejorar la salud laboral de nuestros trabajadores protegidos, tanto en su vertiente asistencial, como en la rehabilitadora, recuperadora y preventiva, ofreciendo una respuesta o tratamiento integral de la Contingencia Profesional.

El **Manual Ibermutuamur: *Cómo combatir el estrés laboral***, constituye un paso más en este trabajo, del que también forman parte los planes de investigación, desarrollo e innovación realizados en el ámbito de la salud laboral. En él, expertos nacionales e internacionales, procedentes del ámbito de la salud laboral y académico, realizan un esfuerzo divulgativo para aportar algunas de las principales claves para comprender este problema, alcanzar soluciones en el plano individual y de la empresa, y exponer de manera asequible el marco normativo en el que se contempla la prevención del estrés laboral.

Los cambios en la naturaleza del trabajo hacen indispensable un abordaje riguroso del riesgo que los factores psicosociales suponen para la salud de los trabajadores. En este sentido, herramientas como el presente Manual son a la vez positivas y necesarias, tanto para los profesionales de Ibermutuamur como para todo el colectivo que a diario dedica su actividad a la salud laboral.

Sólo a través del conocimiento de este fenómeno, y de sus múltiples variantes, podrán planificarse de forma coherente las políticas públicas y planes de acción en la materia, pues el primer paso para la superación de un problema consiste en su conocimiento. Esperamos que el presente Manual contribuya a avanzar en ese camino, y que la experiencia de Ibermutuamur frente a los factores y riesgos de origen psicosocial sea de utilidad para nuestras empresas asociadas y trabajadores protegidos, para las Administraciones Públicas y para el conjunto de la sociedad.



# Agradecimientos



El camino que conduce desde la idea inicial de escribir un libro hasta su página final, implica un largo recorrido que solo puede llegar a realizarse con la suma de innumerables esfuerzos y voluntades. Por todo ello, a punto de finalizar ese trayecto, queremos dedicar un espacio a recordar a todas aquellas personas que nos han ayudado a elaborar este manual.

A nuestros colaboradores y amigos de la Universidad de Nueva York tenemos que agradecerles su esfuerzo por acercarnos a las iniciativas procedentes de Estados Unidos para evaluar, prevenir y tratar el estrés en las organizaciones. Con el Dr. Antonio Almoguera Abad iniciamos, hace ya varios años, nuestro recorrido hacia la investigación de los problemas psicológicos en el trabajo. Su constante aportación ha enriquecido enormemente la perspectiva de este libro.

Al Dr. Rojas Marcos hemos de agradecerle profundamente habernos brindado su reflexión en forma de prólogo acerca del concepto de estrés. Para nosotros representa un orgullo poder contar con las palabras de una de las figuras más relevantes del ámbito médico nacional e internacional.

Gracias al Profesor Cristóbal Molina Navarrete por haber conseguido aproximarnos de un modo riguroso, pero a la vez cercano, al conocimiento del marco jurídico en el que se contempla el estrés en el trabajo. Estamos convencidos de que el escenario para la colaboración que representa el Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales de UGT nos posibilitará alcanzar nuevos logros y objetivos comunes, en la búsqueda de buenas prácticas que repercutan positivamente en la salud de los trabajadores.

No podemos olvidar la ayuda que en esta y cada una de nuestras iniciativas hemos recibido de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés y muy especialmente por parte de su Presidente, Antonio Cano Vindel, y del Profesor Jesus Martín García.

Al Dr. Antonio Hernández Nieto y a Adelina Beneit i Roig debemos agradecerles enormemente, en primer lugar, su trabajo diario en la mejora de la salud de los trabajadores y, por otra parte, la generosidad de compartir su experiencia con nosotros. Hacemos extensivo este agradecimiento a las empresas en las que desarrollan su importante labor, BT y Cavas Codorníu.

Es difícil expresar cuánto debemos y cuánto agradecemos su colaboración a todos los grandes profesionales y amigos de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur que han participado en este proyecto, muy especialmente a su Gerente, D. Eusebio Gómez Fernández, a su Director Médico, el Dr. José Antonio Gelpi Méndez, y a la Dra. María Victoria Cortés Arcas.

La contribución realizada en el ámbito de los riesgos psicosociales desde instituciones como el Instituto Nacional de Seguridad de Higiene en el Trabajo o el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, ha constituido un imprescindible punto de partida en la elaboración de este manual.

No queremos olvidar que sin el apoyo que desde la Dirección General de Ibermutuamur se viene proporcionando a la mejora en el ámbito de la salud mental aplicada al trabajo y sin su esfuerzo por promover la investigación, el desarrollo y la innovación, nuestro cometido no habría resultado factible. Pensamos que es merecido y necesario reconocer el valor que reviste promover el avance en un terreno en tantas ocasiones olvidado, si no eludido.

Nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento a nuestros compañeros de la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de Ibermutuamur, especialmente a su Director, Adolfo Jiménez Reguillo, a Lola Juarros Alcalde, Ana Téllez Roca y César Alonso Peña. Gracias por hacer también vuestro este proyecto pese a que el día esté tantas veces ya repleto de objetivos, tareas y desafíos.

A nuestras compañeras Isabel Neyra Suárez y Mari Luz Correas Tortuero, les agradecemos el tiempo compartido con este y tantos otros motivos. Gracias también por su aportación a la Dra. Clara Guillén, Jefa del Departamento de Enfermedad Profesional, y a todos los integrantes del equipo de Psicología y Psiquiatría de Ibermutuamur.

Uno de los momentos más gratificantes de la elaboración de este manual ha sido sin duda el poder trabajar en las ilustraciones con José María Ponce. Una vez más toda nuestra gratitud y toda nuestra admiración por su trabajo.

Existe otra cara más anónima de la publicación de un libro, es el trabajo del equipo editorial. Gracias a Manuel Coronado y Verónica Nieto por prestarnos tanta atención y dedicación en todo este proceso, no exento de cierto nivel de estrés. Al final de todo este trabajo queda patente el esfuerzo de unos grandes profesionales.

La versión definitiva de un manual es el resultado de un largo y concienzudo proceso de revisión, es obligado agradecer y reconocer su excelente corrección a Rubén Rioja Fiz.

Tampoco queremos dejar de recordar a todos y cada uno de los miembros del Departamento de Proyectos Sanitarios: Eva Calvo Bonacho, Martha Cabrera Sierra, Ana Fernández Meseguer, Montserrat Ruiz Moraga (Montse), Pilar Duce Sante, Raquel Couto Serrano, Margarita Pérez Castillo, Juan Carlos Sainz

Gutiérrez, Luis Quevedo Aguado, Carlos Fernández-Labandera Ramos y Miguel Ángel Sánchez Chaparro, con quienes tenemos la suerte de trabajar todos los días.

No sería justo finalizar sin hacer mención de todas aquellas personas (pacientes, compañeros, amigos y familiares) que durante años nos han abierto las puertas de su vida para hablar de sus dificultades laborales. Ellos son los verdaderos responsables de que nuestra percepción de los problemas relacionados con el trabajo haya cambiado radicalmente durante este tiempo. Sin ese cambio en nuestra manera de pensar no hubiese existido la motivación ni la perspectiva necesarias para afrontar este desafío. Conocer sus testimonios y sus experiencias nos ha ayudado a dejar de ver los problemas laborales como un problema “menor”, para considerarlo un problema definitivamente real, del que queda mucho por saber y, sobre todo, en el cual queda mucho, muchísimo por hacer.

A título definitivamente más personal, queremos aprovechar la ocasión para reconocer su gran mérito a todas aquellas personas con una enfermedad mental grave que luchan por subirse al tren del trabajo; a todos aquellos que tienen que hacer una parada en su vida para mirar atrás y tomar aliento porque la enfermedad ha irrumpido en ella a causa de un estilo de vida frenético y enloquecedor o de sus malas experiencias; a todos aquellos compañeros y amigos que han sabido superar momentos difíciles y encaminarse hacia el desarrollo personal y profesional. Nos sentimos orgullosos de vosotros cada día.



# Presentación

**Luis Rojas Marcos**



**Dr. Luis Rojas Marcos.**

Profesor de Psiquiatría de la *New York University* y ex presidente ejecutivo del Sistema de Salud y Hospitales Públicos de Nueva York.

«Lo que los seres humanos necesitamos no es vivir sin tensiones, sino sentir y responder con energía a la llamada de esa labor que nos espera para poder realizarnos».

VICTOR E. FRANKL,

*El hombre en busca de sentido*, 1946.

Si bien la vida ofrece innumerables parcelas en las que buscar y encontrar la dicha, en las sociedades de Occidente la mayoría de los hombres y las mujeres consideran el trabajo una de las principales fuentes de satisfacción vital. Muchos explican que el trabajo añade significado a sus vidas y contribuye positivamente a su identidad, pues les permite practicar sus aptitudes, sentirse útiles, y les recompensa con el placer de contribuir al funcionamiento o mejora de la sociedad.

No es menos cierto que también abundan las personas que consideran sus ocupaciones irrelevantes, rutinarias, un duro deber y hasta una auténtica mortificación. Es un hecho consabido que el lugar de trabajo, donde pasamos por término medio casi el 40 por 100 del tiempo que estamos despiertos, puede convertirse en un escenario plagado de tensiones físicas y emocionales, en un terreno fértil para el estrés.

Cada día son más las personas que contestan las preguntas sobre sus actividades laborales haciendo alguna referencia al estrés. La palabra *estrés* proviene del inglés y comenzó a emplearse hace siglo y medio en el campo de la Física para definir el impacto de una fuerza exterior sobre un objeto. Hoy es un vocablo cosmopolita que se pronuncia casi idénticamente en todas las lenguas, lo que sugiere la universalidad de este sentimiento. Quizá sea un término tan aceptable porque no mancha la reputación del afectado. Bastante gente tiende a mirar a quienes afirman sentirse estresados como personas activas, luchadoras, que soportan con valentía las fatigas de la vida moderna.

Un cierto grado de estrés es inevitable en el trabajo y, si su intensidad es benigna, incluso saludable. Nos mantiene alerta y nos vigoriza, al estimular la producción de dopamina y otras hormonas relacionadas con experiencias excitantes. No obstante, estados persistentes de alto estrés pueden alterar el sistema encargado de regular nuestro equilibrio vital o eje hipotalámico-hipofisario-suprarrenal. Este eje conecta el hipotálamo –responsable de graduar las emociones y las funciones básicas como la temperatura, el

hambre y el dolor– con la hipófisis, la glándula situada en la base del cráneo que se encarga de producir las hormonas que estimulan las suprarrenales que, a su vez, regulan nuestra capacidad de responder a sucesos agobiantes o peligrosos.

No todos gozamos de la misma capacidad de adaptación a circunstancias estresantes. Las raíces de esta capacidad se nutren de factores genéticos, de rasgos de la personalidad y de nuestras condiciones físicas y mentales. El grado de resistencia también depende de la gravedad y duración del problema y del significado que le demos. La misma frustración que es considerada llevadera por unos, es calificada como intolerable por otros.

A la hora de examinar el estrés laboral, ayuda en primer lugar tener en cuenta que, en general, un buen trabajo es el que nos plantea un desafío superable y pone a prueba nuestras aptitudes intelectuales, sociales o físicas. Casi todos nos encontramos mejor en ambientes laborales que nos permiten practicar nuestra capacidad de decisión y utilizar la iniciativa. Cuando creemos que nuestras decisiones cuentan, tendemos a transformar los inconvenientes en desafíos y a confiar en nuestra capacidad para superarlos. Por otra parte, el sentido de futuro está profundamente arraigado en los seres humanos, por lo que la mayoría de las personas aspiran a contar con una ocupación remunerada que les permita planificar una vida razonablemente segura, gratificante y completa. Cuanto más incierto nos parece el porvenir, más espacio dejamos abierto para que la inseguridad nos invada y conmocione el cimiento vital de la confianza.

En consecuencia, las causas más frecuentes de estrés en el trabajo incluyen las exigencias ocupacionales excesivas, no realistas o incoherentes con las aptitudes del empleado, la falta de control del trabajador sobre su rendimiento, la ausencia de apoyo o reconocimiento por parte de superiores, las relaciones conflictivas o de acoso con compañeros o jefes, y las vicisitudes que suscitan en los empleados sentimientos prolongados de vulnerabilidad, incertidumbre y, sobre todo, indefensión. Las personas que se sienten incapaces de cambiar situaciones adversas y piensan que hagan lo que hagan nada mejorará, con el tiempo adoptan una disposición apática y derrotista ante cualquier tarea.

Un factor que hace cada día más penoso y recalcitrante el estrés laboral es el desequilibrio que existe entre las expectativas de las personas sobre lo que debe ser el trabajo y las realidades del mundo laboral. Es indiscutible que en menos de un siglo el trabajo ha experimentado una mejora impresionante en todos los sentidos. Pero no es menos cierto que los prodigiosos avances sociales, tecnológicos y económicos alimentan en muchas personas aspiraciones idealizadas, ilusiones irrealizables. No pocos se sienten con

derecho a un trabajo que, además de garantizarles seguridad y autonomía, les sustente la conciencia de la propia competencia y, en definitiva, les fortifique la autoestima. Es de sentido común que cuanto más inalcanzables o menos realistas sean nuestras aspiraciones, más altas serán las probabilidades de sentirnos defraudados y de ser susceptibles a los efectos nocivos del estrés. En la sutil frontera entre realidades e ideales se encuentran las verdaderas posibilidades de satisfacción. No es prudente exigirle al trabajo cargar con todo el peso de nuestra felicidad.

En definitiva, cualquier reflexión seria sobre el estrés laboral nos obliga a enfrentarnos con nuestra fragilidad ante ciertas fuerzas y situaciones nocivas que nos oprimen y están fuera de nuestro control. A la vez, nos revela el hecho reconfortante de que los seres humanos poseemos una extraordinaria capacidad de adaptación y recuperación que hemos demostrado de sobra a lo largo de milenios.







# 1. Introducción al problema del estrés en el ámbito laboral

**José Antonio Gelpi Méndez**  
**Carlos Catalina Romero**  
**Clara Guillén Subirán**  
**Andrea Pousada Casal**



# 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DEL ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL

Durante los últimos años se han producido importantes transformaciones en el entorno laboral. El trabajo ha pasado de ser una labor predominantemente física a convertirse sobre todo en una actividad mental y social. Además, con una frecuencia cada vez mayor, la actividad laboral implica gestionar la incertidumbre y la ambigüedad debido a los cambios en el entorno, a la rapidez de esos cambios y a la complejidad de los fenómenos planteados en el trabajo.

El incremento del trabajo en equipo y de los equipos de trabajo requiere otro tipo de competencias para un buen desempeño y difumina los límites de la definición de los puestos.

El aumento de la flexibilidad en el empleo se caracteriza por mayor rotación, mayor diversificación de formas contractuales, temporales, de dedicación y de flexibilidad horaria, y también por una mayor polivalencia en las cualificaciones y competencias.

Además, se ha incrementado mucho el trabajo en el sector servicios, lo que supone importantes cambios en la propia actividad laboral. La importancia de la interacción con el cliente, su papel en la definición de la calidad del servicio y la ampliación del contenido del trabajo, incluso a ámbitos emocionales, son innovaciones importantes en la actividad laboral. Las demandas emocionales del trabajo que se derivan de la inclusión de componentes afectivos en la definición de calidad del servicio, plantean con mayor frecuencia la discrepancia entre las emociones que la persona querría expresar y las que ha de manifestar en función del trabajo que desempeña.

Todos estos cambios suponen importantes transformaciones en la actividad laboral que llevan a una reconsideración y reconceptualización del concepto de estrés laboral.

El estrés laboral se encuentra entre los problemas de salud más frecuentes entre la población trabajadora [1]. En relación con los costes que origina se estima que ascienden a millones de euros anuales.

El estrés laboral se ve condicionado por problemas sociales, económicos y sanitarios, al tiempo que contribuye a crearlos. Además, produce alteraciones muy considerables en la productividad y la competitividad de las empresas.

## 2. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL?

La Real Academia Española define el estrés como una “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”.

El estrés laboral es un estado de tensión física y psicológica que se produce cuando existe un desequilibrio entre las demandas que plantean la organización del trabajo y el medio laboral, y los recursos de los trabajadores para hacerles frente (o para controlarlas).

Existen varios aspectos de la definición científica del concepto de estrés laboral, que es imprescindible tener en cuenta para alcanzar una adecuada comprensión del mismo:

- **El estrés tiene un componente situacional.** En primer lugar, hay que señalar que el estrés laboral tiene un carácter situacional. Es decir, el nivel de estrés laboral depende de las condiciones de trabajo. Distintas condiciones de trabajo redundan en niveles distintos de estrés.
- **Diferencias individuales.** Otro elemento decisivo son las diferencias individuales. Existen características individuales que se asocian con mayores niveles de estrés y variables de la persona que nos protegen de él. El nivel de estrés que experimentamos depende de manera decisiva de los recursos psicológicos de los que disponemos para hacerle frente.
- **Inestabilidad temporal.** El nivel de estrés laboral que experimentamos cambia a lo largo del tiempo. Es el resultado de la continua interacción entre el individuo y la situación, y por lo tanto puede variar de un momento a otro.

Esta inestabilidad temporal tiene al menos dos importantes implicaciones:

- La investigación científica ha demostrado que **el estrés laboral tiene efectos sobre la salud en la medida en que es crónico.** Los grandes acontecimientos estresantes, es decir, los grandes episodios biográficos y los grandes traumas, serían más relevantes como factores gatillo o desencadenantes de enfermedades para las que el individuo se encuentra ya predispuesto o en el origen de determinados trastornos psicológicos, como el trastorno por estrés postraumático.
- **El estrés laboral es modificable.** El estrés laboral puede modificarse (reducirse o aumentar) tanto mediante cambios en las condiciones de trabajo, como a través de cambios en los recursos y habilidades del trabajador para hacerles frente.

- **Dimensionalidad.** Desde esta perspectiva deberíamos entender el nivel de estrés laboral al que estamos sometidos en cada momento como una dimensión (una especie de escala con un extremo positivo y otro negativo). La posición en que se sitúa cada individuo en esa dimensión se encuentra sometida a diferencias individuales y variaría a lo largo del tiempo.

Dentro de esta dimensión, no todas las posiciones resultan igualmente relevantes para la salud. Tradicionalmente se ha pensado que los niveles moderados de estrés eran los óptimos, relacionándose con un mejor nivel de funcionamiento y bienestar psicológico. Según esta teoría los niveles moderados de estrés tendrían en realidad un efecto facilitador en nuestro rendimiento físico e intelectual. Los niveles extremos, tanto por exceso como por defecto, y especialmente en la medida en que fuesen crónicos, se asociarían con efectos negativos sobre el bienestar, la salud y el rendimiento personal.

Sin embargo, una reciente revisión de todos los estudios que han analizado la relación entre estrés y rendimiento pone en cuestión los efectos beneficiosos de los niveles moderados de tensión. Los datos indican más bien que a medida que una organización se “estresa” los resultados del trabajo se deterioran y aparecen efectos negativos para la salud. Cierta nivel de estrés solamente tendría efectos positivos sobre la motivación de aquellos trabajadores muy centrados en el rendimiento [2].

- El estrés laboral es conceptualmente una dimensión, un continuo, y **no es una enfermedad**. Ninguna de las principales clasificaciones diagnósticas de los trastornos mentales, la de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la de la Asociación Americana de Psiquiatría (American Psychiatric Association, APA), contempla criterios para diagnosticar una enfermedad llamada *Estrés Laboral*. Todos tenemos un nivel de estrés laboral. Las preguntas son: *¿cuánto estrés laboral experimentamos?* y *¿durante cuánto tiempo?*. Cuando los niveles de exposición son altos y sostenidos en el tiempo serían esperables los resultados más adversos para la salud.
- Desde el punto de vista científico el estrés laboral se ha definido como un **factor de riesgo para la salud**.

El estrés no es una enfermedad, pero si es intenso y continúa un cierto tiempo puede producir efectos negativos. Cierta nivel de desafío en el trabajo puede resultar estimulante y motivador. Sin embargo, cuando las demandas y las presiones se vuelven excesivas, generan consecuencias negativas para los trabajadores y para sus organizaciones.

Tabla 1. Cambios asociados al estrés excesivo.

**Aumento de síntomas físicos:** problemas de sueño, cansancio, fatiga, tensión muscular, etc.

**Cambios emocionales:**

- Cambios de humor, irritabilidad, preocupación excesiva, tristeza, nerviosismo.
- Sensación de confusión.
- Sentimientos de falta de control sobre uno mismo y las situaciones.
- Sentimientos de baja autoestima.

**Cambios en el funcionamiento mental:**

- Dificultad para concentrarse, para pensar y tomar decisiones.
- Dificultad para mantener la atención.
- Despistes y olvidos frecuentes.
- Bloqueos mentales.
- Sensación de confusión mental.
- Sentimientos de falta de control sobre uno mismo y sobre las situaciones.

**Cambios en la conducta:**

- Deterioro de las relaciones interpersonales:
  - Aislamiento.
  - Hipersensibilidad a las críticas.
  - Aumento de las conductas y actitudes hostiles.
  - Deshumanización del trabajo y de las relaciones interpersonales.
  - Aumento de las críticas y quejas destructivas.
- Aumento de los hábitos de conducta poco saludables y disminución de hábitos beneficiosos para la salud:
  - Uso inadecuado de fármacos.
  - Consumo de tabaco, alcohol y otras sustancias psicoactivas.
  - Alteración de los hábitos de alimentación.
  - Sedentarismo.
- Mayor susceptibilidad a sufrir accidentes.

### 3. ESTRÉS LABORAL Y SALUD

Son diversos los trabajos que han analizado las relaciones entre variables psicosociales, como el desempleo o un pobre estatus socioeconómico, y la salud [3]. Numerosas investigaciones han identificado un aumento del riesgo de padecer muy diversos problemas de salud física y mental como consecuencia del estrés [4, 5].

En el año 2000 la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo publicó una revisión sobre la investigación científica acerca del estrés relacionado con el trabajo. El citado informe concluye que la investigación existente pone de manifiesto una asociación moderada pero consistente entre el estrés laboral y la salud. El grado de asociación entre estrés y enfermedad sería más fuerte o menos importante, dependiendo de la patología concreta que tengamos en consideración [6].

La mayoría de las enfermedades son multifactoriales y el estrés laboral es uno de los componentes de dicha causalidad. A veces, su contribución es bastante insignificante, mientras que, en otros casos, puede resultar fundamental para desencadenar las manifestaciones de la enfermedad o acelerar su curso.

Cabe preguntarse si resulta posible que un solo factor se relacione con la aparición de tal variedad de problemas de salud (de los psíquicos a las enfermedades médicas, de los cardíacos a los sexuales). La respuesta a esta pregunta resulta sencilla si examinamos los mecanismos por medio de los cuales actúa el estrés.

1. Por una parte, el estrés produce desequilibrios físicos por medio de cambios en el funcionamiento de nuestros sistemas nervioso autónomo, neuroendocrino e inmune. Tales sistemas son responsables de que exista equilibrio y un buen funcionamiento corporal, por lo que cualquier alteración en ellos producida por el estrés podría favorecer la aparición de problemas de salud muy diversos, especialmente en personas vulnerables o con altos niveles de riesgo.
2. En segundo lugar, el estrés deteriora nuestros hábitos de cuidado de la salud. Las personas estresadas fuman y beben más, cuidan menos su dieta, hacen menos ejercicio, duermen peor, prestan menos atención a cómo se sienten y tienden a no cumplir con sus visitas médicas y tratamientos. Hoy en día es por todos conocida la relación entre estas variables del estilo de vida y la aparición de una amplia gama de enfermedades.

3. Por último, no debemos olvidar que el estrés continuado produce un desgaste psicológico en el que los sentimientos de tensión, tristeza e irritación se vuelven cada vez más frecuentes, se pierde eficacia mental a la vez que aparecen formas de pensamiento más negativas y menos racionales, y tienden a aparecer más conflictos interpersonales, menos relaciones sociales constructivas y un peor cuidado del ocio y el descanso. Todos estos mecanismos juegan un papel muy importante en la aparición de los trastornos psicológicos y desajustes emocionales.

Una revisión exhaustiva de la investigación acerca de la relación entre estrés y enfermedad probablemente requeriría una monografía de varios volúmenes, por lo que pasaremos a revisar a modo exclusivamente ilustrativo algunos de los temas que más frecuentemente han sido investigados.

### **3.1. EL ESTRÉS Y LAS ENFERMEDADES “FÍSICAS”: LAS ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES**

Como ya hemos señalado, el estrés ha sido relacionado con múltiples y muy variados problemas de salud física. La *tabla 2* resume algunas de las principales enfermedades médicas que han sido asociadas al estrés. Entre todas ellas, quizá sean las enfermedades cardiovasculares aquellas en las que su relación con el estrés laboral ha sido mejor investigada.

*Tabla 2. Trastornos y enfermedades físicas que se han asociado con el estrés.*

- **Trastornos cardiovasculares:**
  - Hipertensión arterial.
  - Enfermedades coronarias.
  - Arritmias.
- **Trastornos inmunológicos.**
- **Trastornos musculoesqueléticos:**
  - Lumbalgia y cervicalgia inespecífica.
- **Trastornos respiratorios:**
  - Asma bronquial.
- **Trastornos gastrointestinales:**
  - Úlcera péptica.
  - Dispepsia funcional.
  - Síndrome de intestino irritable.
  - Colitis ulcerosa.
  - Aerofagia.
  - Digestiones lentas.
- **Trastornos dermatológicos:**
  - Psoriasis.
  - Prurito.
  - Dermatitis atópica.
  - Hiperhidrosis.
  - Alopecia.
- **Trastornos endocrinos:**
  - Diabetes.
- **Otros:**
  - Trastornos por dolor crónico.
  - Fatiga crónica.
  - Trastornos bucodentales.

Las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte y una de las causas más habituales de discapacidad en los países de la Unión Europea.

La combinación de una alta presión psicológica y de poco margen de maniobra para decidir (control) en el trabajo tiene como resultante la “tensión laboral” (*job strain*), que a su vez aumenta el riesgo de enfermedad cardiovascular o de muerte debida a ella [7-10].

Se ha encontrado un incremento del riesgo de mortalidad cardiovascular relacionado con la alta presión en el trabajo y el desequilibrio esfuerzo - recompensa. Los trabajadores con alta presión (alta demanda y bajo control) tienen un riesgo de mortalidad cardiovascular 2,2 veces mayor que aquellos trabajadores con baja presión. A su vez, se ha encontrado un riesgo de mortalidad cardiovascular 2,4 veces superior en los trabajadores con desequilibrio esfuerzo - recompensa (bajo salario, bajo apoyo social y poca oportunidad de desarrollo profesional para responder al esfuerzo de los requerimientos del trabajo) [11].

En el Estudio INTERHEART se encontró que la presencia de los factores de riesgo psicosocial estaban asociados con el incremento del riesgo de infarto agudo de miocardio. Diversos tipos de estrés (laboral, familiar, financiero), los grandes acontecimientos estresantes y la depresión se asociaron con un mayor riesgo de infarto [12].

En 1998 la Red Cardíaca Europea publicó una amplia revisión de la investigación realizada acerca de la relación entre factores sociales, estrés y enfermedades cardiovasculares. En este informe se estima que el 16% de los casos de enfermedad cardiovascular entre los trabajadores varones y el 22% de los mismos entre las trabajadoras podrían prevenirse mediante la eliminación de todos los factores de riesgo ocupacionales del ambiente de trabajo. La tensión laboral (altas demandas y bajo control) daría cuenta del 6% de este riesgo entre los hombres y un 14% entre las mujeres, y el trabajo a turnos sería el responsable de un 7% del riesgo en ambos sexos [13].

Recientemente, se ha informado acerca de un riesgo un 50% superior entre los trabajadores que experimentan estrés laboral [14].

Las pruebas son menos numerosas y concluyentes en lo que respecta al ictus pero sus factores de riesgo son similares a los de la cardiopatía isquémica (el tabaquismo, la hipertensión, la alimentación desequilibrada y la diabetes), por lo que cabe esperar que su asociación con el estrés laboral sea similar.

### 3.2. LOS TRASTORNOS MENTALES: LA DEPRESIÓN

Pero el estrés laboral no solo contribuye a que aparezcan dolencias físicas; también puede causar o contribuir a que surjan enfermedades mentales, o bien propiciar que una persona con un trastorno mental crónico tenga una crisis aguda (ver *tabla 3*). Por su importancia epidemiológica y como causa de discapacidad, puede que la depresión sea la más importante.

*Tabla 3. Trastornos mentales que se han asociado con el estrés laboral.*

- Depresión.
- Trastornos de ansiedad.
- Abuso y/o dependencia del alcohol y otras sustancias psicoactivas.
- Trastornos del sueño.
- Alteraciones de la conducta alimentaria.
- Disfunciones sexuales:
  - Deseo sexual hipoactivo.
  - Disfunción eréctil.
- Descompensación de trastornos mentales graves y crónicos:
  - Trastornos psicóticos.
  - Trastornos de la personalidad.
  - Trastorno obsesivo-compulsivo.
  - Trastornos bipolares, etc.

La tristeza forma parte de nuestra vida cotidiana. Sin embargo, para muchas personas las alteraciones en el estado de ánimo se convierten en un verdadero problema de salud.

Los trastornos depresivos se encuentran entre las enfermedades más frecuentes entre las personas que trabajan. Recientemente se ha estimado que el 4,6% de la población trabajadora ha presentado un Trastorno Depresivo

Mayor durante los últimos 12 meses [15]. Esta enfermedad también ha sido señalada por la Organización Mundial de la Salud como la principal causa de años de vida laboral perdidos [16]. Datos recientes indican que el riesgo de padecer un trastorno depresivo es tres veces mayor entre los trabajadores con alto estrés laboral y en presencia de niveles altos de estrés laboral, el riesgo de entrar en un periodo de incapacidad a corto plazo (durante los próximos 15 días) de una persona deprimida, pasa de ser el doble (200%) que en las personas no deprimidas a multiplicarse por 4 (400%) [17].

## 4. ¿CUÁL ES LA MAGNITUD DEL PROBLEMA?

Existen dos ideas preconcebidas acerca del estrés laboral que podrían formularse en los siguientes términos:

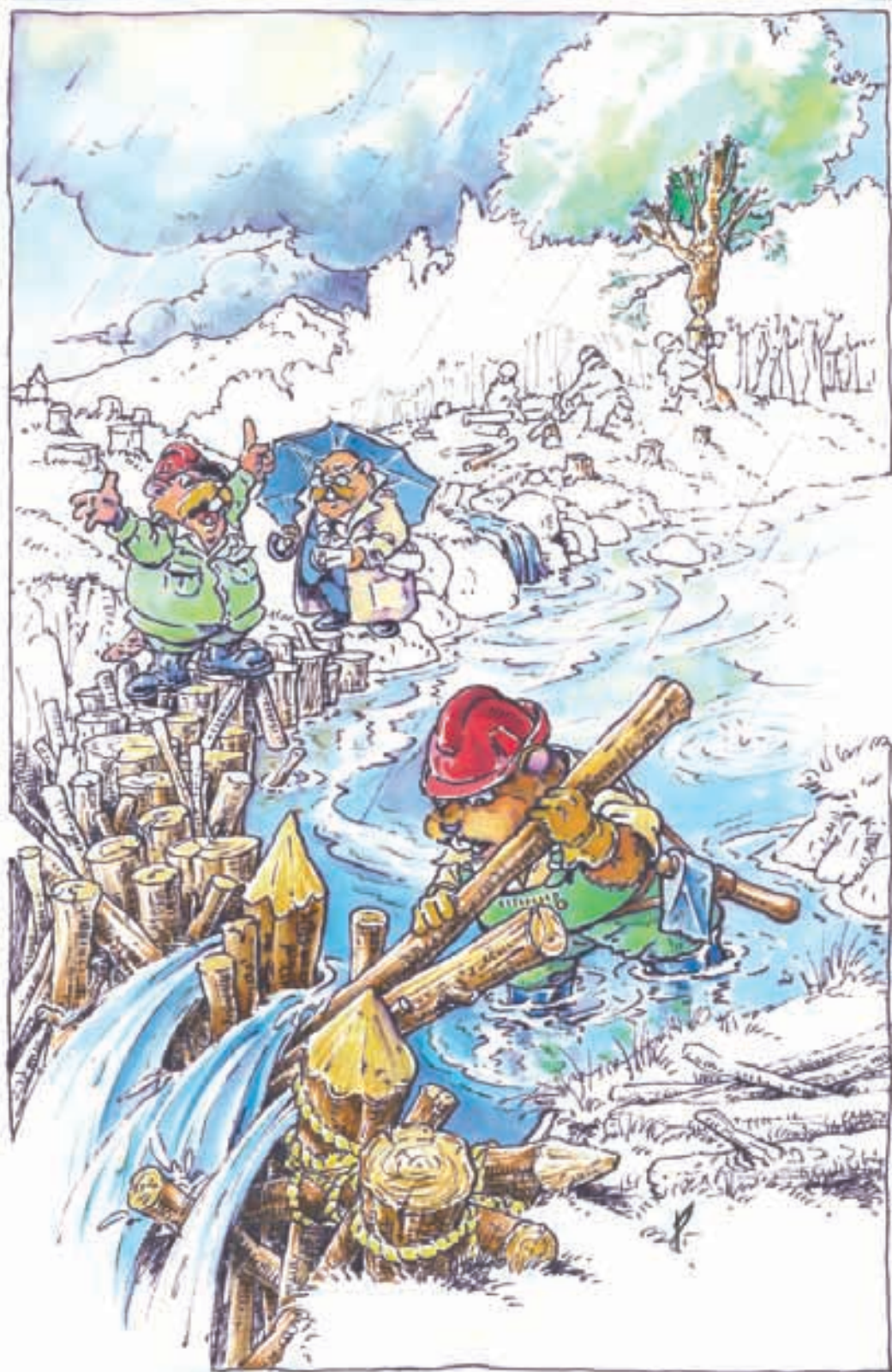
- 1. El estrés laboral es un problema secundario, de poca importancia.*
- 2. Aumentar el estrés en el trabajo implica un mayor rendimiento para las empresas y por lo tanto mejora los beneficios derivados del trabajo.*

Actualmente disponemos de muchos datos que nos pueden permitir valorar en perspectiva estas creencias.

### **La situación en Estados Unidos:**

Según datos del *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) [18]:

- Un 40% de los trabajadores informa que su trabajo es muy o extremadamente estresante.
- Un 26% informa que se encuentra a menudo o muy a menudo quemado o estresado por su trabajo.
- Un 29% informa que se siente bastante o extremadamente estresado por el trabajo.
- El 25% de los empleados considera que el trabajo es la mayor fuente de estrés en sus vidas.
- Un 75% cree que el estrés en el trabajo es superior que en la generación anterior.
- Los problemas en el trabajo se encuentran más fuertemente asociados con las quejas sobre la salud que cualquier otra fuente de estrés, como los problemas financieros o los familiares.



En virtud de los resultados de la Encuesta Nacional de Salud de la Población en este país, 11 millones de trabajadores en Estados Unidos declaran tener niveles de estrés laboral peligrosos para la salud [19].

El impacto negativo del estrés laboral se extiende más allá de los posibles efectos negativos para la salud, afectando de manera significativa a la realización del trabajo. Según un estudio llevado a cabo por *The New York Business Group on Health* en el año 1990, un 11% de los trabajadores experimenta problemas emocionales de comportamiento y de salud mental, que en muchas ocasiones implican problemas con el alcohol. Entre los efectos negativos más comúnmente informados por los empleados con estrés, ansiedad o depresión se encontrarían:

- Reducción en la productividad (47%).
- Problemas con el estado de ánimo (40%).
- Absentismo (40%).
- Abuso del alcohol y/o de otras sustancias (30%).
- Empobrecimiento en la calidad del trabajo (29%).
- Síntomas y enfermedades somáticas (28%).
- Rotación (21%).
- Accidentes (21%).

Según datos del *American Institute of Stress (AIS)* cada día un millón de trabajadores estadounidenses se ausenta de su trabajo a causa del estrés o de condiciones relacionadas con él [20].

Esta misma institución estima que el coste del estrés para la industria americana alcanza los 300 billones de dólares anuales como resultado de accidentes, absentismo, rotación de los empleados, disminución de la productividad y gastos sanitarios y legales.

Se ha estimado que en EEUU se pierden anualmente cerca de 550 millones de días de trabajo debido a las ausencias laborales. El 54% de estas ausencias se considera relacionado con el estrés.

Pero los costes derivados del estrés laboral van más allá del fenómeno del absentismo.

- El presentismo se refiere al tiempo de trabajo perdido a pesar de que el trabajador se encuentra en su lugar de trabajo.
- Algunos estudios han encontrado que entre el 60 y el 90% de las visitas médicas podrían relacionarse con el estrés.
- También se ha atribuido al estrés laboral el 40% de la rotación de la plantilla.

- El estrés laboral se ha asociado con disminuciones significativas en la productividad de las empresas y en la calidad del trabajo.
- El estrés laboral genera en las organizaciones un clima más propicio para la aparición de conflictos y litigios.

### **La situación en la Unión Europea:**

Según datos de la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, en el año 2005 más del 20% de los trabajadores (aproximadamente 52,5 millones) de los 25 estados miembros consideraba que su salud estaba en riesgo a consecuencia del estrés relacionado con su trabajo, constituyendo el cuarto problema de salud más frecuente entre los trabajadores europeos.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo publicó en 1999 un estudio más global para evaluar los costes para la sociedad de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo. Las estimaciones realizadas en varios países de la Unión Europea oscilan entre el 2,6% y el 3,8% de su PIB, lo que representa entre 185.000 y 269.000 millones de euros anuales. Suponiendo que al menos un 10% de estos costes estén relacionados con el estrés en el trabajo, esto equivaldría aproximadamente a 20.000 millones de euros anuales. El informe de la Agencia Europea de 1999, que califica esta estimación como moderada, no especifica qué parte corresponde a costes fiscales para la sociedad, cuánto es debido al descenso de la productividad y el aumento de absentismo y cuánto se produce por una disminución de ingresos en los trabajadores. Dado que gran parte de estos problemas puede prevenirse, existen razones éticas y económicas que abogan por la prevención del estrés y el fomento de la salud [21].

### **La situación en España:**

En nuestro país no disponemos de información y estimaciones equiparables a las procedentes de EEUU o la Unión Europea. Sin embargo, algunos estudios ofrecen datos muy relevantes.

El Informe de Salud Laboral en España 2006, publicado por el Observatorio de Salud Laboral, ha puesto de manifiesto el aumento de los riesgos psicosociales en el trabajo en nuestro país. Este aumento de la importancia de los riesgos psicosociales en el trabajo suele acompañar al desarrollo del sector servicios dentro de una economía [22].

Basándose en los datos de otros países el informe sostiene que un 64% de las enfermedades de origen laboral no son diagnosticadas como tales en España y estima que son 7.500 los casos de trastornos mentales de origen laboral que se producen cada año.

La Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo evalúa diferentes aspectos relacionados con la seguridad y la higiene en el trabajo incluyendo varias cuestiones sobre los riesgos psicosociales [23].

Los resultados de la encuesta revelan un amplio nivel de exposición de la población trabajadora a los riesgos psicosociales, cuya proporción varía en función del factor del que se trate y del colectivo bajo estudio (p. ej., sector, rama de actividad, género o edad).

Una mayor preocupación y más específica por los factores psicosociales es más frecuente en las ramas comercio y hostelería, actividades empresariales, Administraciones Públicas y educación. Están sobre-representados en este grupo los comerciales y los trabajadores administrativos, así como los trabajadores más jóvenes. Se trata de un subgrupo que informa de altas tasas de siniestralidad frente a otros colectivos.

Pese a que por definición todos los trabajadores pueden encontrarse expuestos a riesgos psicosociales en su trabajo y a la obligatoriedad de vigilar todo tipo de riesgos marcada por la normativa vigente, la evaluación de los riesgos psicosociales es una actividad minoritaria desde un punto de vista preventivo. Sólo un 25,5% de los trabajadores informa de que en su empresa se ha realizado un estudio de riesgos para su salud o una evaluación del puesto durante el último año. Dentro de este subgrupo únicamente en un 14% de los casos se incluyeron aspectos mentales y organizativos del trabajo como el nivel de atención requerido, el horario, las pausas, el ritmo o el estrés.

Por último, la encuesta arroja datos acerca de una clara tendencia a la mayor presencia de síntomas psicológicos y psicosomáticos entre los trabajadores expuestos a mayores niveles de riesgos psicosociales.

## **5. ¿QUÉ COLECTIVOS SE ENCUENTRAN EN SITUACIÓN DE MAYOR RIESGO?**

El estrés laboral puede afectar a cualquier persona, en cualquier sector y en una organización de cualquier tamaño. Sin embargo, podemos definir algunos colectivos que por sus características especiales cuentan con mayor riesgo de estar expuestos a circunstancias estresantes en el trabajo.

## 5.1. CUESTIÓN DE GÉNERO

Pese a la paulatina incorporación de la mujer al mundo del trabajo, las estadísticas y los estudios de investigación informan repetidamente acerca de la existencia de desigualdades en relación con el grado de incorporación de las mujeres al mercado laboral y las condiciones de trabajo en las que lo hacen.

Existen importantes diferencias para estos parámetros entre los países de nuestro entorno europeo, de manera que en la actualidad disponemos de datos que indican que la situación en nuestro país es susceptible de mejora. Según la Cuarta Encuesta sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea, mientras que en algunos países de la Unión, como los Países Bálticos, se alcanza prácticamente una situación de paridad en cuanto a la incorporación de mujeres y hombres al mercado de trabajo, España figura entre los países con una situación más desfavorable. En España únicamente un 39% de las personas con trabajo remunerado son mujeres, estadística solo superior a la de Grecia, Turquía y Malta.

Pero la igualdad de género en el ámbito laboral no solo atañe al porcentaje de hombres y mujeres con un empleo, también se refiere a las condiciones de trabajo. El concepto de segregación de género describe una representación de las mujeres por debajo de lo esperado en determinadas parcelas de la población trabajadora y una representación superior a la esperada en otras. La segregación horizontal alude a la existencia de desequilibrios entre los distintos sectores y ocupaciones, mientras que la segregación vertical hace referencia a aspectos relacionados con el estatus ocupacional y de carácter jerárquico. Disponemos de algunos datos que ilustran esta segregación en nuestro país.

En una revisión sobre las diferencias de género en la población trabajadora en España se llegó a las siguientes conclusiones [24]:

- En España, ambos sexos se encuentran distribuidos de manera desigual en diferentes sectores y ocupaciones.
- En términos generales, las mujeres ocupan puestos de menor categoría jerárquica.
- La precariedad laboral y la contratación temporal son también significativamente superiores entre las mujeres.
- Por último, las mujeres continúan asumiendo la mayor parte del trabajo doméstico.

Más allá de estos indicadores laborales disponemos de una menor información en relación con las diferencias de género en cuanto a los riesgos laborales.

Cabe esperar que, dada la segregación del mercado laboral entre hombres y mujeres, ambos se encuentren expuestos en mayor medida a diferentes tipos de riesgos. Así, mientras entre los hombres podrían tener una mayor importancia relativa los riesgos físicos, entre las mujeres los riesgos psicosociales podrían ser particularmente relevantes.

La mayor parte de los estudios apoyan esta hipótesis destacando como fuente de estrés estrechamente ligada al género las dificultades para conciliar y la doble carga de trabajo asociada al trabajo remunerado y el trabajo doméstico.

La reciente Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres proporciona un nuevo marco normativo en esta materia. La ley persigue el objetivo de alcanzar una igualdad efectiva entre mujeres y hombres e incorpora múltiples novedades en el ámbito laboral: programas para la mejora de la “empleabilidad” de las mujeres, promoción de la igualdad en la negociación colectiva, promoción de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, planes de igualdad en las empresas, distintivo empresarial en materia de igualdad, acciones de responsabilidad social de las empresas en este ámbito, avances en la protección de las trabajadoras en situación de embarazo, etc. En los próximos años seremos testigos del verdadero alcance de estas medidas [25].

## 5.2. LAS FAMILIAS MONOPARENTALES

El cambio social que está teniendo lugar en nuestro entorno cultural afecta también a la estructura familiar, de tal manera que en las últimas décadas se ha observado en Europa un aumento de las familias monoparentales. Este es un aspecto estrechamente relacionado con el anterior, ya que en la mayor parte de las ocasiones las personas al cargo de familias monoparentales son mujeres.

Datos recientes indican que en España hay 273.200 personas responsables de hogares monoparentales, de los cuales el 89% estaban a cargo de mujeres según el estudio. Entre ellas, el 64% eran separadas o divorciadas y el 17% viudas. Sólo el 1% tenía 60 años o más, mientras que el 72% tenía menos de 45 años. La mayoría de estas mujeres formaban parte del mercado laboral (83%), bien como población ocupada (69%) o como parada (14%).

En las personas al cargo de una familia monoparental pueden concurrir una serie de factores que las sitúen en una posición de riesgo. En primer lugar, frecuentemente han de afrontar una situación económica difícil, cuando no precaria. Por otra parte, en estas personas se produce una acumulación

de responsabilidades, expectativas y tareas que generan una situación de sobrecarga física y psicológica añadida. Por último, como hemos visto, las familias monoparentales son en la mayoría de los casos el resultado de procesos de divorcio o del fallecimiento del cónyuge, por lo que el estado emocional y social en el que han de hacer frente a estos mayores desafíos puede encontrarse alterado desde un inicio [21].

### 5.3. TRABAJADORES JÓVENES

Actualmente, la adquisición de responsabilidades adultas, el acceso al mercado laboral y la emancipación familiar se produce en un contexto caracterizado por rápidos cambios sociales y económicos y una gran carga de ambigüedad, inseguridad e incertidumbre.

Las estadísticas indican que los trabajadores más jóvenes se encuentran más afectados por la precariedad en el empleo, es decir, cuentan con trabajos caracterizados por el bajo nivel de seguridad en cuanto a la estabilidad del empleo, bajo control individual y colectivos sobre el trabajo, bajo nivel de protección e ingresos insuficientes o vulnerabilidad económica. En el año 2005, dentro de la Unión Europea un 37% de los trabajadores menores de 25 años tenía un trabajo temporal, frente a una tasa del 12% en el total de la población trabajadora [26].

### 5.4. TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA

Europa vive un progresivo envejecimiento de la población, estrechamente relacionado con el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de natalidad, que también afecta a la población trabajadora.

Actualmente el 45% de la población europea es mayor de 40 años. En 2015 este porcentaje alcanzará el 55%. Por lo que se refiere al sector de la población trabajadora de edad más avanzada, mientras entre 1995 y 2002 tuvo lugar un incremento del 2% en la población trabajadora menor de 25 años, el crecimiento alcanzó un 16% en el tramo de edad entre los 55 y los 64 años. Se espera que esta tendencia al “envejecimiento” de la población trabajadora se acentúe durante los próximos años [26].

Aunque la edad lleva asociadas ventajas en términos de conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas, también existen condiciones específicas asociadas a la edad y que pueden suponer una disminución de los recursos para hacer frente a las demandas del trabajo para los trabajadores más veteranos. Entre estos cambios asociados a la edad se encuentran:

Tabla 4. Cambios positivos y negativos asociados a la edad del trabajador.

Ventajas asociadas a la edad	Desventajas asociadas a la edad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia, perspectiva.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Capacidad de juicio.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Sentido de la responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor fortaleza física.</li> <li>• Déficit sensoriales; p. ej.: vista y oído.</li> <li>• Menos capacidad de memoria a corto plazo.</li> <li>• Menor velocidad perceptiva.</li> <li>• Menor reactividad.</li> <li>• Mayores dificultades para adaptarse a los cambios, especialmente tecnológicos, o para incorporar nuevas herramientas de conocimiento.</li> </ul>

Como hemos visto una y otra vez a lo largo de nuestro recorrido, el grado en que un trabajador experimenta estrés laboral es el resultado de la existencia de desequilibrios entre las demandas y los recursos. En este sentido, los cambios asociados a la edad constituirán una fuente de dificultades o de talento y soluciones, en la medida en que se consiga facilitar un ajuste óptimo entre los recursos de los que dispone un trabajador “maduro” y las responsabilidades que se le asignan. Las condiciones del puesto de trabajo deben ser diseñadas teniendo en consideración los cambios asociados a la edad.

Por otra parte, el potencial del trabajador debe ser mantenido y desarrollado a lo largo del ciclo vital. En muchos casos debemos considerar a los trabajadores de mayor edad como un colectivo con necesidades formativas especiales.

Resumiendo, se debe promover la salud, la satisfacción y la motivación del trabajador a lo largo de toda la carrera profesional. Esto implica un cambio en la cultura corporativa actualmente vigente en relación con la edad.



## 5.5. PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y DESFAVORECIDAS

Según datos proporcionados por Eurostat, en la Unión Europea casi la cuarta parte de las personas que viven en sus hogares afirman verse, al menos en cierta medida, “impedidas” en sus actividades diarias por problemas crónicos de salud física o mental, enfermedad o discapacidad. Un 8% manifiestan verse “muy” impedidos, y un 16% “algo” impedidos [21].

Para las personas con una minusvalía (déficit sensoriales, problemas físicos o mentales), el trabajo, además de representar un derecho, puede suponer una fuente de superación y salud. Sin embargo, todo lo que ya ha sido mencionado respecto a la adaptación de las condiciones de trabajo a las características individuales es especialmente válido para este colectivo, ya que de no producirse los desajustes pueden llegar a convertirse en barreras infranqueables y en una importante fuente de estrés y frustración.

## 5.6. TRABAJADORES INMIGRANTES

Un estudio reciente analizó los datos acerca de los accidentes de trabajo en trabajadores de nacionalidad española y extranjera procedentes del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales durante el año 2003. En esta investigación se encontró una mayor tasa de siniestralidad laboral entre los trabajadores inmigrantes de ambos sexos y en todos los grupos de edad. El resultado también resultó válido tanto en el caso de los accidentes no fatales como en lo referente a los accidentes mortales.

En determinados subgrupos estas diferencias en la incidencia de los accidentes fue especialmente dramática. Las trabajadoras inmigrantes podrían contar con un riesgo 5 ó 6 veces superior (500%-600%) de tener un accidente de trabajo, mientras que en el caso de los trabajadores inmigrantes de mayor edad el riesgo fue 15 veces superior que el de sus equivalentes no inmigrantes [27].

Aunque los motivos de esta mayor incidencia de los accidentes de trabajo en inmigrantes pueden ser muy diversos y permanecen sin esclarecer, existen varias razones para considerar a este colectivo de alto riesgo psicosocial:

- Mayores necesidades de adaptación por motivos culturales y lingüísticos.
- Mayores desafíos desde el punto de vista económico.
- Mayor precariedad en el empleo, que normalmente se traduce en una mayor exposición a riesgos laborales de todo tipo (físicos pero también psicosociales)

## 6. CONCLUSIONES

Para finalizar esta introducción al concepto de estrés laboral, podemos destacar varias conclusiones:

1. Pese a ser el resultado de un proceso complejo en el que intervienen multitud de factores del individuo y de las condiciones de trabajo, es posible alcanzar una definición bastante precisa del concepto de estrés laboral.
2. Existe una gran cantidad de estudios que de un modo consistente señalan el estrés laboral como un factor de riesgo para la salud.
3. Lejos de tratarse de un problema secundario, el estrés laboral es frecuente y parece asociarse con importantes costes para los trabajadores, para las empresas y para la sociedad.
4. Algunos colectivos parecen encontrarse en una situación de mayor vulnerabilidad frente al estrés, lo que podría requerir acciones específicas encaminadas a la protección de estos trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Fourth European Working Conditions Survey. Louxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2007.
2. Muse LA, Harris SG, Field HS. Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance* 2003; 16: 349–364.
3. Wilkinson R, Marmot M. Social determinants of health. The solid facts. Copenhagen: World Health Organization. 1998.
4. Del Hoyo MA. Estrés laboral. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2004.
5. Martínez Plaza CA. Estrés: aspectos médicos. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2006.
6. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. 2000.

7. Karasek R, Theorell T. Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books. 1990.
8. Aboa-Eboulé C, Brisson C, Maunsell E, Mâsse B, Bourbonnais R, Vézina M, Milot A, Thérioux P, Dagenais GR. Job strain and risk of acute recurrent coronary heart disease events. *JAMA* 2007;298(14):1652-60.
9. Kuper H, Marmot M. Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *J Epidemiol Community Health*. 2003 Feb;57(2):147-53.
10. Sacker A, Bartley MJ, Frith D, Fitzpatrick RM, Marmot MG. The relationship between job strain and coronary heart disease: evidence from an English sample of the working male. *Psychological Medicine*; 31(2): 279-290.
11. Kivimäki M, Leino-Arjas P, Luukkonen R, et al. Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *BMJ* 2002; 325: 857-861.
12. Rosengren A, Hawken S, Ôunpuu S, et al. Association of psychosocial risk factors with risk of acute myocardial infarction in 11,119 cases and 13,648 controls from 52 countries (the INTERHEART study): case-control study. *Lancet* 2004; 364: 953-62.
13. European Heart Network. Social factors, work, stress and cardiovascular disease prevention in the European Union. Brussels: European Heart Network. 1998
14. Kivimäki M, Virtanen M, Elovainio M, Kouvonen A, Väänänen A, Vahtera J. Work stress in the etiology of coronary heart disease—a meta-analysis. *Scand J Work Environ Health*. 2006 Dec;32(6):431-42.
15. Robertson E, Stansfeld SA, Weller I, Munce S, Zagorsky B, Stewart DE. Major depressive episodes and work stress: results from a national population study. *American Journal of Public Health* 2007; 97: 2088-2093.
16. World Health Report 2001: Mental Health: New Understanding, New Hope. Geneva, World Health Organization, 2001.
17. Dewa CS, Lin E, Koehoorn M, Goldner E. Association of chronic work stress, psychiatric disorders, and chronic physical conditions with disability among workers. *Psychiatric Services* 2007; 58: 652-658.

18. NIOSH. The National Institute of Safety and Health [sede web]. Atlanta (USA): Centers for Disease Control and Prevention. [actualizada 20 de octubre de 2008; acceso 23 de octubre de 2008]. Disponible en: <http://www.cdc.gov/niosh/>
19. Shilling S, Brackbill RM. National Health Interview Survey. Occupational health and safety risk and potencial health consequences perceived by US workers. Public Health Reports 1987; 102: 36-46.
20. AIS. The American Institute of Stress. [acceso 23 de octubre de 2008]. Disponible en: <http://www.stress.org/>
21. Comisión Europea. Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»? Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. 2002.
22. Benavides FG, coordinador. Informe de Salud Laboral. España, 2006. Barcelona: Observatorio de Salud Laboral, 2007.
23. Almodóvar A, Pinilla FJ. VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2007.
24. Artazcoz L., Escribà-Agüir V., Cortés I. Género, trabajos y salud en España. Gaceta Sanitaria 2004; 18 (Supl.2): 24-35.
25. LEY ORGÁNICA 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. BOE (num. 289), 3 de diciembre de 2007, 43187-95.
26. Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo. Expert Forecast on Emerging psychosocial risks related to occupational safety an health. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales para las Comunidades Europeas. 2007.
27. Ahonen E, Benavides FG. Risk of fatal and non-fatal occupational injury in foreing workers in Spain. J Epidemiol Community Health 2006; 60: 424-426.



# 2. Las causas del estrés relacionadas con las condiciones de trabajo

**Clara Guillén Subirán  
Carlos Catalina Romero  
Mari Luz Correas Tortuero  
Fernando Mínguez Gallego**



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.

Tal como hemos expuesto al definir el concepto de estrés, pese a la importancia de las diferencias individuales, se han identificado numerosos aspectos de las condiciones de trabajo que generan estrés laboral.

La investigación ha demostrado que unas malas **condiciones físicas de trabajo** pueden afectar tanto a la experiencia de estrés de los trabajadores como a su salud psicológica y física. Entre este grupo de causas se encuentran:

- Una iluminación inadecuada.
- Niveles excesivos de ruido.
- Las temperaturas extremas.
- Niveles excesivos de humedad ambiental.
- El trabajo en ambientes contaminados.

Otro conjunto de causas del estrés remite directamente a variables relacionadas con la organización del trabajo y las relaciones sociales en el lugar de trabajo.

El concepto de **riesgos psicosociales** hace precisamente referencia a aquellos aspectos del diseño, la organización y la gestión del trabajo, y de sus contextos sociales y ambientales, que tienen el potencial de causar daño psicológico, social o físico.

Existen tantas clasificaciones y listados de este tipo de riesgos que describirlas todas, lejos de aportar claridad, nos llevaría a una mayor confusión. En las siguientes páginas intentaremos sintetizar las fuentes de estrés en el trabajo que se han considerado más relevantes.

## 1. ¿A QUÉ ASPECTOS DEL TRABAJO DEBEMOS PRESTAR ATENCIÓN?

En la actualidad existen dos modelos acerca del estrés laboral que están siendo objeto de un gran interés. Además de haber permitido avanzar mucho en el ámbito de la investigación sobre las relaciones entre estrés, trabajo y salud, estos modelos han influido de un modo muy importante en el diseño de los métodos de los que disponemos para evaluar las condiciones de trabajo que causan estrés.

## 1.1 DEMANDAS, CONTROL Y APOYO SOCIAL

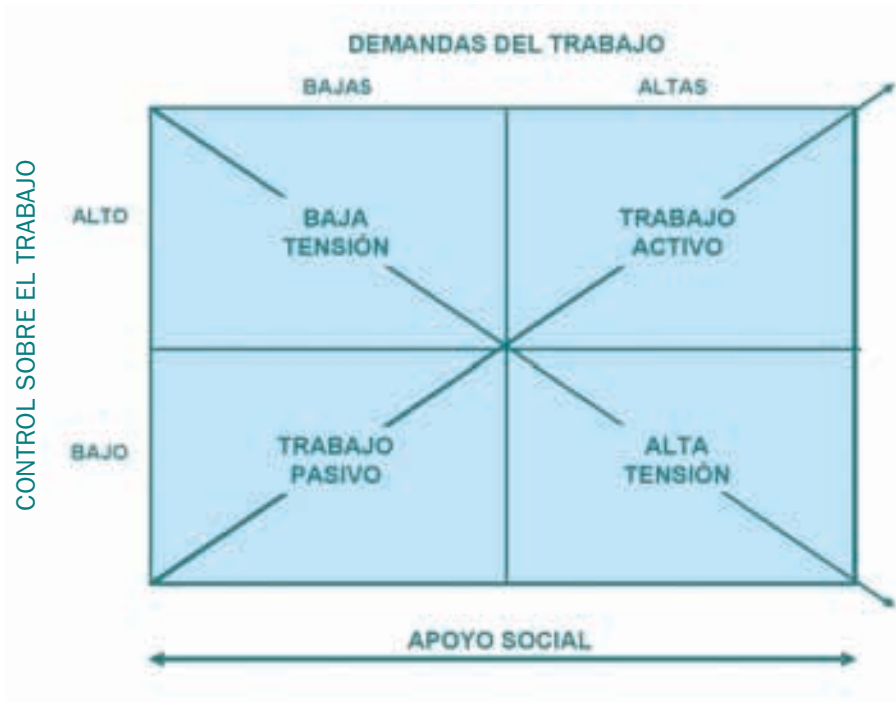
El modelo de la tensión laboral (*job strain*) o modelo demandas–control–apoyo social, propuesto por **Karasek y Theorell**, propone que son tres las características más importantes de las condiciones del trabajo de cara al riesgo de sufrir estrés laboral y problemas de salud.

- Las *demandas del puesto de trabajo*: lo que el trabajo nos pide. No se refiere solo a la cantidad del trabajo, sino que también hay que tener en cuenta aspectos como su complejidad.
- El *control que el trabajador tiene sobre el trabajo*: se refiere a aspectos tales como si el trabajador cuenta con autonomía, puede organizar su tiempo o si el trabajo le permite poner en práctica y desarrollar sus habilidades.
- El *apoyo social en el trabajo*.

En función de cómo se combinan el nivel de demandas y control, podemos encontrar cuatro tipos de trabajos:

- *Trabajos activos*: al trabajador se le pide mucho, pero puede controlar mucho.
- *Trabajos de alta tensión*: lo que se pide es mucho y hay pocas posibilidades de control.
- *Trabajos de baja tensión*: existen pocas demandas pero mucho margen de control.
- *Trabajos pasivos*: al trabajador se le pide poco y a penas tiene control sobre el trabajo.

**Gráfico 1. Modelo de demandas–control–apoyo social.**



Según este modelo, mientras las alternativas más positivas serían los trabajos activos y de baja tensión, los peores resultados para la salud se encontrarían en los trabajos de alta tensión y pasivos.

### 1.2 DESEQUILIBRIO ENTRE EL ESFUERZO DEDICADO AL TRABAJO Y EL NIVEL DE COMPENSACIONES

Desde otra perspectiva, **Siegrist** y sus colaboradores proponen que el aspecto más importante a tener en cuenta es la existencia de un desajuste entre el esfuerzo que requiere el trabajo y las compensaciones que recibimos por él. Cuanto mayor sea el desequilibrio entre estas dos variables, mayor será el nivel de estrés y más probable la aparición de consecuencias negativas para la salud.

- El nivel de *esfuerzo* que requiere el trabajo tiene que ver con las demandas “objetivas” a las que el trabajador hace frente, pero también con factores personales, como que exista un exceso de implicación en el trabajo (sobrecompromiso).

- Las *recompensas* no solo tienen que ver con el salario, sino que se entienden en un sentido más amplio que incluye la existencia de un trato justo o la estabilidad en las condiciones laborales.

**Gráfico 2. Modelo del desequilibrio esfuerzo–recompensa de Siegrist.**



### 1.3 FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN QUE PUEDEN SER CAUSA DE ESTRÉS LABORAL

Más allá de las variables en las que se centran estos modelos, desde hace décadas se han venido investigando una gran variedad de factores de la organización que se pueden considerar generadores de estrés. A pesar de que en la actualidad algunas de ellas reciben la mayor parte de la atención, es conveniente conocerlas ya que todas ellas pueden ser responsables de la aparición de problemas de estrés en el trabajo.

Siguiendo a la OMS (Organización Mundial de la Salud), la *tabla 1* contiene un resumen de las variables de la organización que pueden ser causa de estrés laboral.

*Tabla 1. Factores de la organización que pueden ser causa de estrés laboral.*

**Características del trabajo:**

- Características del puesto:
  - Tareas monótonas, aburridas y triviales.
  - Falta de variedad.
  - Tareas desagradables.
  - Tareas que producen aversión.
- Volumen y ritmo del trabajo:
  - Exceso o escasez de trabajo.
  - Trabajos con plazos muy estrictos.
- Horario de trabajo:
  - Horarios de trabajo estrictos e inflexibles.
  - Jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal.
  - Horarios de trabajo imprevisibles.
  - Sistemas de turnos mal concebidos.
- Participación y control:
  - Falta de participación en la toma de decisiones.
  - Falta de control (por ejemplo, sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario laboral y el entorno laboral).

**Contexto laboral:**

- Perspectivas profesionales, estatus y salario:
  - Inseguridad laboral.
  - Falta de perspectivas de promoción profesional.
  - Promoción excesiva o insuficiente.
  - Actividad poco valorada socialmente.
  - Remuneración por trabajo a destajo.

- Sistemas de evaluación del rendimiento injustos o poco claros.
- Exceso o carencia de capacidades para el puesto.
  
- Papel en la entidad:
  - Papel indefinido.
  - Funciones contrapuestas dentro del mismo puesto.
  - Tener a cargo a otras personas.
  - Atender constantemente a otras personas y ocuparse de sus problemas.
  
- Relaciones interpersonales:
  - Supervisión inadecuada, desconsiderada o que no proporciona apoyo.
  - Malas relaciones con los compañeros.
  - Intimidación, acoso y violencia.
  - Trabajo aislado o en solitario.
  - Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver problemas y quejas.
  
- Cultura institucional:
  - Mala comunicación.
  - Liderazgo inadecuado.
  - Falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la entidad.
  
- Relación entre la vida familiar y la vida laboral:
  - Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar.
  - Falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares.
  - Falta de apoyo en la familia con respecto a los problemas laborales.

*Fuente: La organización del trabajo y el estrés. Organización Mundial de la Salud. 2004.*

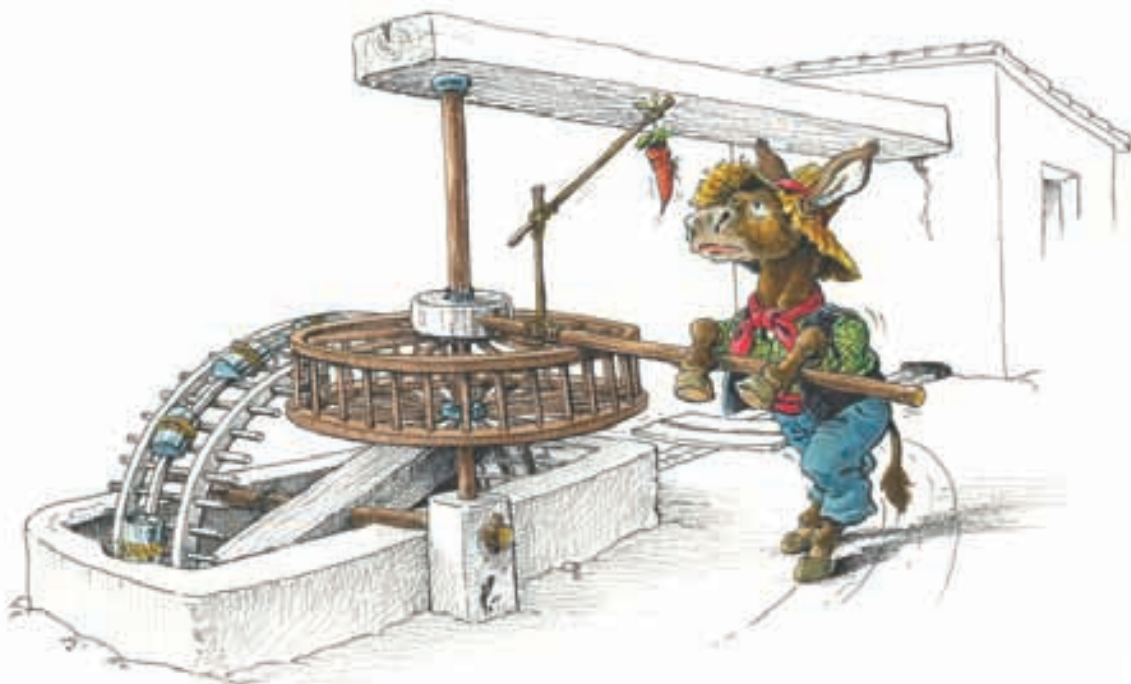
En realidad, los aspectos de la organización que pueden generar estrés son muchos y cambian con el desarrollo social, económico y tecnológico. Como ejemplos de esta constante evolución cabría citar los cambios tecnológicos cada vez mas rápidos y frecuentes, que suponen un desafío constante para la capacidad de adaptación del trabajador y que han modificado totalmente nuestras rutinas de trabajo (tecnoestrés), o las fuentes de estrés que proceden de los cambios en el mercado laboral (p. ej., precariedad del empleo).

Pese a que existen otras variables de la persona y del ambiente físico de trabajo que interaccionan con los riesgos psicosociales para dar lugar al estrés, es en estos en los que reside el mayor interés desde el punto de vista preventivo y de la salud laboral.

Por una parte, cualquier actuación para prevenir o reducir el riesgo psicosocial tiene el potencial de ejercer un efecto beneficioso sobre el estado de salud de toda población sobre la que se lleva a cabo (p. ej., todos los trabajadores de una empresa). Su impacto es por lo tanto potencialmente más amplio.

Además, frente a los enfoques individuales, que muchas veces se centran en aquellos trabajadores que ya experimentan niveles altos de estrés o incluso sus consecuencias, los enfoques centrados en corregir los aspectos de la organización que causan estrés permiten actuar antes de que aparezcan los problemas.

En muchas ocasiones se ha visto un inconveniente en el hecho de tener que recurrir a la valoración que hacen los propios trabajadores para poder evaluar estos factores generadores de estrés. Los riesgos psicosociales tendrían por lo tanto un carácter subjetivo. Frente a este argumento, debemos plantearnos que la investigación científica ha puesto repetidamente de manifiesto que las medidas “subjetivas”, basadas en la evaluación que hacen los trabajadores de sus condiciones laborales, se han mostrado capaces de



predecir fenómenos muy palpables, como la aparición de enfermedades y accidentes o el absentismo. Por último, es importante conocer que, hoy por hoy, disponemos de varios métodos de medida de los riesgos psicosociales cuya fiabilidad y validez ha sido estudiada y documentada (p. ej., ISTAS21, método para la evaluación de factores psicosociales del INSHT, DECORE) .

Podemos concluir que, en la actualidad, disponemos de una amplia y creciente evidencia acerca del efecto nocivo para la salud y para las organizaciones que tiene la exposición a determinadas características de la organización del trabajo y de las relaciones sociales en el medio laboral. La evaluación y actuación sobre estas variables generadoras de estrés será, en muchas ocasiones, la única alternativa para prevenir la aparición de problemas que deterioren el bienestar y el buen funcionamiento del trabajador y de la propia empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcover CM, Martínez D, Rodríguez F, Domínguez R. Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: McGraw Hill. 2004.

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales para las Comunidades Europeas. 2005.

Comisión Europea. Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. 2002.

Cox T, Griffiths AJ. The assessment of psychological hazards at work. En, Shabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Eds). Handbook of Work and Health Psychology. Chichester: Wiley and Sons. 1995.

Gimeno D, Benavides FG, Amick BC, Benach J, Martínez JM. Psychosocial factors and work related sickness absence among permanent and non-permanent employees. J Epidemiol Community Health 2004; 58: 870-876.

Johnson JV, Hall BM. Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. Am J Public Health 1988; 78(10): 1338-1342.

Johnson JV, Hall BM. Social support in the work environment and cardiovascular disease. En, Shumaler S, Czajkowski S (Eds.). Social Support and Cardiovascular Disease. Nueva York: Baywood. 1994.

Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 2.0. Madrid: Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2005.

Karasek RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Adm Sci Q* 1979; 24: 285-308.

Karasek RA. Job Content Questionnaire and user's guide. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment. 1985.

Karasek RA. Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. En, ILO encyclopaedia of occupational health and safety. Geneva: ILO. 1997.

Karasek R, Theorell T. Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books. 1990.

Kivimäki M, Leino-Arjas P, Luukkonen R, Riihimäki H, Vahatera J, Kirjonen J. Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *BMJ* 2002; 325: 857-861.

Kupper H, Marmot M. Job strain, job demands, Decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II Study. *J Epidemiol Community Health* 2003; 57: 147-153.

Leka S, Griffiths A, Cox T. La organización del trabajo y el estrés. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. 2004.

Luceño L, Martín J. DECORE. Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales. Madrid: TEA Ediciones. 2008.

Moncada S, Llorens C, Kristensen T.S. Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Método ISTAS21 (CoPscQ). Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS). 2002.

Organización Mundial de la Salud. La organización del trabajo y el estrés. Organización Mundial de la Salud. 2004.

Peiró JM. Psicología de la organización (2 vols.). Madrid: UNED. 1983-84.

Peiró JM, Ramos F. Intervención psicosocial en las organizaciones. Barcelona: PPU. 1990.

Peter R, Siegrist J, Hallqvist J, Reuterwall C, Theorell T; SHEEP Study Group. Psychosocial work environment and myocardial infarction: improving risk estimation by combining two complementary job stress models in the SHEEP Study. *J Epidemiol Community Health* 2002; 56: 294-300.

Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol* 1996; 1: 27-41.

Siegrist J. Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention. En: Cooper CL (Ed.), *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press. 1998.

Siegrist J. Place, social exchange and health: proposed sociological framework. *Soc Sci Med* 2000; 51: 1283-1293.

Siegrist J. Effort-Reward Imbalance at Work and Health. En: Perrewé PL, Ganster DC (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health*. Oxford: Elsevier Science. 2002.

Siegrist J, Dittman K, Rittner K, Weber I. The social context of active distress in patients with early myocardial infarction. *Soc Sci Med* 1982; 16: 443-453.

Siegrist J, Marmot M. Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges. *Soc Sci Med* 2004; 58(8): 1463-1474.

Siegrist J, Matschinger H, Cremer P, Seidel D. Atherogenic risk in men suffering from occupational stress. *Atherosclerosis* 1988; 69: 211-218.

Siegrist J, Peter R, Cremer P, Seidel D. Chronic work stress is associated with atherogenic lipids and elevated fibrinogen in middle-aged men. *J Inter Med* 1997; 242: 149-156.

Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, Niedhammer I, Peter R. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Soc Sci Med* 2004, 58(8): 1483-1500.

# **3. Variables personales relacionadas con el estrés**

**Carlos Catalina Romero  
Antonio Cano Vindel  
Esperanza Dongil Collado  
José Ignacio Pastrana Jiménez**



El ser humano no basa su relación con el ambiente en una mera reacción refleja a los estímulos que proceden del exterior, sino que interactúa activamente con su entorno en un intercambio constante.

La comprensión de cualquier fenómeno relacionado con el comportamiento humano implica necesariamente tener en consideración las variables psicológicas.

En la explicación del estrés laboral esto nos lleva a analizar las diferencias individuales en la respuesta de diferentes individuos a unas mismas condiciones de trabajo.

Existen diferentes procesos y variables psicológicas que influyen en el nivel de estrés laboral de los trabajadores.

Pese a que esta perspectiva no justifica abandonar el análisis de las condiciones de trabajo generadoras de estrés y problemas de salud, su conocimiento resulta fundamental cuando el objetivo consiste en lograr intervenciones psicológicas eficaces para reducir el estrés.

## **1. VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN LABORAL**

Desde hace tiempo conocemos que la realidad no ejerce su influencia en nosotros sino una vez filtrada por nuestra subjetividad. Para que una situación resulte estresante es necesario que el individuo la considere como tal.

¿Por qué frente a una misma situación de trabajo, unas personas la consideran estresante y otras no? Para que una situación de trabajo se convierta en estresante son necesarios dos tipos de valoración:

1. En primer lugar, el individuo debe valorar que esa situación encierra algún tipo de demanda, desafío o amenaza que le atañe.
2. Por otra parte es necesario evaluar los recursos de los que disponemos para hacer frente a esa demanda. Una situación resultará tanto más estresante en la medida en que el trabajador perciba que supera los recursos de adaptación de los que dispone.

Es importante señalar que a pesar de que ambos aspectos pueden parecer bastante objetivos, en realidad, la forma en que percibimos las situaciones y los recursos de los que disponemos para afrontarlas tiene un enorme componente subjetivo, y puede llegar a modificarse.

Frente a un cambio en la dirección de la empresa, unos trabajadores ven sin duda una amenaza para su empleo, mientras que otros pueden considerarlo una oportunidad o esperanza. Dos trabajadores igualmente capacitados para un puesto de trabajo similar pueden tener un concepto totalmente distinto del grado en el que disponen de habilidades para llevarlo a cabo. En ambos casos, la percepción particular que cada trabajador tiene de la situación determinará el nivel de estrés que finalmente experimente.

## 2. LAS ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

Otra causa de diferencias en el nivel de estrés experimentado por diferentes trabajadores nos remite a sus recursos de afrontamiento.

Más allá de la cualificación profesional, existen repertorios de habilidades que sirven para hacer frente y controlar una gran variedad de situaciones estresantes. Tener un amplio repertorio de tales habilidades resultará protector respecto del estrés laboral. Por el contrario, los déficit de habilidades de afrontamiento contribuirán a un mayor nivel de estrés.

Entre estos repertorios de habilidades de afrontamiento podríamos destacar por su relevancia:

- Habilidades sociales.
- Habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Habilidades para la gestión eficaz del tiempo.
- Habilidades para el autocontrol emocional (sentimientos de ansiedad, tristeza e ira).

Uno de los aspectos más importantes de las estrategias de afrontamiento es que al igual que cualquier otro tipo de habilidad, pueden seguir aprendiéndose y mejorando a lo largo de la vida, bien de manera espontánea, bien mediante entrenamiento.

## 3. VARIABLES PSICOLÓGICAS RELACIONADAS CON UN MAYOR NIVEL DE ESTRÉS LABORAL

Desde otra perspectiva, se han identificado características de personalidad y patrones de conducta que facilitan la aparición de estrés laboral.



• *El patrón de conducta tipo A:*

A finales de la década de los 50, los cardiólogos R.H. Rosenman y M. Friedman describieron un patrón de comportamiento que parecía asociarse con un tipo particular de estrés y un mayor riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares. Este concepto generó un intenso interés científico, que dio lugar a una enorme cantidad de investigación durante las décadas posteriores.

El patrón de conducta tipo A se refiere a un complejo acción-emoción, a una forma específica y estable que tiene el individuo de relacionarse con su entorno, más que a un rasgo de personalidad en sentido estricto.

Los individuos tipo A presentan características como:

- Un afán intenso y sostenido por alcanzar objetivos marcados por el propio individuo y, en ocasiones, vagamente definidos; constante implicación en múltiples actividades que generalmente exceden el tiempo disponible para su realización.
- La tendencia excesiva a la competitividad y el deseo persistente de reconocimiento y prestigio.
- Inclinação a realizar actividades de manera apresurada y con un acusado sentido de urgencia.
- Tendencia a reaccionar con hostilidad, particularmente frente a los obstáculos que aparecen al intentar alcanzar sus objetivos.
- Un alto nivel de alerta física y mental, que se manifiesta en conductas como la tensión muscular o la hipervigilancia.
- En estos sujetos también serían frecuentes conductas como hablar de forma enfática.

Los individuos sin estas características se clasificarían como tipo B y contarían con menor riesgo cardiovascular.

• *Adicción al trabajo:*

Algunos autores han señalado las consecuencias negativas de un patrón de trabajo compulsivo bajo términos como adicción al trabajo o “workaholismo”.

• *Lugar de control externo:*

Cuando hablamos de lugar de control nos estamos refiriendo a la tendencia a atribuir los resultados a causas internas al propio individuo (lugar de control interno) o externas (lugar de control externo). En general, se ha propuesto

que las personas con un lugar de control externo, es decir, las personas que tienden a explicar los resultados sobre la base de variables ajenas a su control (p. ej., la suerte) tendrían una mayor vulnerabilidad a padecer estrés laboral. No obstante, otras investigaciones han encontrado que tendría una mayor importancia la interacción persona–situación (p. ej., los sujetos con un lugar de control extremadamente interno podrían experimentar más estrés en situaciones en las que no es posible ejercer ningún tipo de influencia).

- *Neuroticismo:*

Por último, otro factor de vulnerabilidad podría relacionarse con la existencia de una predisposición estable de la persona a experimentar estados emocionales negativos o síntomas neuróticos en una amplia variedad de situaciones. Esta tendencia ha sido recogida por conceptos como el de neuroticismo, afectividad negativa o ansiedad–rasgo.

## 4. VARIABLES PSICOLÓGICAS PROTECTORAS RESPECTO DEL ESTRÉS LABORAL

Algunos autores han investigado las relaciones entre personalidad, estrés y salud desde una perspectiva distinta a la anterior. Desde el enfoque salutogénico la importancia reside en identificar las variables que contribuyen a un mayor bienestar y un mejor estado de salud. Existen variables de personalidad que facilitarían el afrontamiento de las situaciones estresantes y resultarían protectoras respecto del estrés laboral.

- *Personalidades resistentes:*

La personalidad resistente propuesta por Kobasa consta de tres dimensiones:

- El *compromiso* de la persona con sus propias metas y valores, con lo que es y con lo que hace.
- El *control*: la creencia en que se puede llegar a influir en el curso de los acontecimientos.
- El *reto*: la creencia en que es el cambio y no tanto la estabilidad lo que resulta normal. Este último aspecto facilitaría una mayor flexibilidad y tolerancia a la ambigüedad a las personas resistentes.

La personalidad resistente podría ejercer su impacto positivo sobre el estrés por medio de mecanismos tales como una percepción menos amenazante de las situaciones estresantes o un afrontamiento más eficaz de las mismas.

• *El sentido de coherencia:*

Al hablar de sentido de coherencia nos estamos refiriendo a una determinada perspectiva acerca de la vida y a la capacidad para responder a las situaciones estresantes de una persona. Se trata de una orientación general a considerar la vida como algo que guarda un orden, resulta manejable y tiene un significado.

Esta actitud daría como resultado un modo de pensar, estar y actuar caracterizado por una confianza interna, que conduce a las personas a identificar, utilizar, reutilizar y beneficiarse de los recursos que se encuentran a su disposición.

El sentido de coherencia consta de tres componentes: comprensibilidad (*comprehensibility*), manejabilidad (*manegeability*) y significatividad (*meaningfulness*).

Antonovsky define el sentido de coherencia como:

*“Una orientación global que expresa la medida en que una persona tiene un sentimiento dominante y duradero, aunque a la vez dinámico, de confianza en que: (1) los estímulos internos y externos que encontramos a lo largo de la vida se encuentran estructurados, son predecibles y explicables; (2) existen recursos disponibles para cubrir las demandas que estos estímulos nos plantean; (3) esas demandas representan desafíos dignos de interés y compromiso”.*

Cuando hablamos de *comprensibilidad* nos estamos refiriendo a la medida en que los acontecimientos se perciben como repletos de sentido, como información ordenada, consistente, estructurada. La persona con altos niveles de comprensibilidad espera que los estímulos que encuentre en el futuro sean predecibles, ordenados y, por lo tanto, puedan llegar a comprenderse. Se trata del componente cognitivo del sentido de coherencia.

La *manejabilidad* hace referencia a la medida en que una persona percibe que los recursos que se encuentran a su disposición son adecuados para hacer frente a las demandas planteadas por las situaciones a las que se enfrenta. Si nos referimos a los recursos estamos hablando tanto de los propios recursos (p. ej., las propias capacidades), como a recursos externos (p. ej., la ayuda de otros) que se encuentran a su alcance. Se trata del *componente instrumental/comportamental* del sentido de coherencia.

Al aludir a la *significatividad* estamos refiriéndonos a la medida en que una persona siente que la vida tiene un significado a nivel emocional. Los problemas y demandas planteados por las situaciones representan desde

esta perspectiva un reto, un desafío, más que una amenaza o una carga y por lo tanto merece la pena invertir energía en ellos. Se trata del *componente motivacional* del sentido de coherencia.

Resumiendo, las personas con un alto sentido de coherencia:

- Ven el mundo como algo explicable más que como algo caótico.
- Creen que las situaciones pueden llegar a manejarse con los recursos de los que disponen, más que considerarlas permanentemente fuera de su alcance.
- Creen que las cosas tienen sentido y ven en los cambios un reto, una oportunidad, algo inherente a la vida más que algo excepcional y que supone un obstáculo o un peligro.

Numerosos estudios han investigado las consecuencias para la salud de un alto sentido de coherencia, encontrando que estas personas experimentan menos ansiedad y depresión, tienen mejor nivel general de salud, mayor bienestar y calidad de vida, son más optimistas y su autoestima es mejor.

Varios estudios han encontrado que las personas con un alto sentido de coherencia son menos vulnerables al impacto negativo del estrés laboral y tienen menos probabilidades de desarrollar secuelas psicológicas después de un acontecimiento traumático.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antonovsky A. Health, stress and coping. San Francisco: Jossey Bass. 1979.
- Antonovsky A. Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey Bass. 1987.
- Buendía J, Ramos F. Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide. 2001.
- Friedman M, Rosenman RH. Association of specific overt behavior patterns with blood and cardiovascular findings – blood cholesterol level, blood clotting time , incidence of arcus senilis, and clinical coronary artery disease. Journal of American Medical Association 1959; 162: 1286-1296.
- Friedman M (Ed.). Personality and disease. New York: Wiley. 1990.
- Kobasa SC. Stressful life events, personality and health. An inquiry into hardiness. Journal of Personality and Social Psychology 1979; 31: 1-11.

Kobasa SC, Maddi SR, Courington S. Personality and constitution as mediators in the stress illness relationship. *Journal of Health and Social Behavior* 1981; 225: 368-378.

Kobasa SC. The hardy personality: toward a social psychology of stress and health. En: Sanders GS, Suls J (Eds.). *Social psychology of stress and health*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1982.

Kobasa SC. Conceptualization and measurement of personality in job stress research. En: Husrel JJ, Murphy LR, Sauter SL, Cooper CL (Eds.). *Occupational stress: Issues and developments in research*. New York: Taylor and Francis. 1988.

Lindström B, Eriksson M. Salutogenesis. *J Epidemiol Community Health* 2005; 59:440-442.

Lindström B, Eriksson M. Validity of Antonovsky's sense of coherence scale: a systematic review. *J Epidemiol Community Health* 2005; 59:460-466.

Peñacoba C, Moreno B. El concepto de personalidad resistente: repercusiones teóricas y repercusiones prácticas. *Boletín de Psicología* 1998; 58: 61-96.

Polaino A. El "Workaholism" como neurosis de autorrealización. En Buendía J. *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva. 1998.

Richardson CG, Ratner PA. Sense of coherence as a moderators of the effects of stressful life events on health. *J Epidemiol Community Health* 2005; 59:979-984.

Rosenman RH, Brand RJ, Sholtz RI, Friedman m. Multivariate prediction of coronary of coronary heart disease during 8.5 years follow-up in the western collaborative group study. *The American Journal of Cardiology* 1976; 37:903-910.

Rotter JB. Generalized expectancies for internal versus external control reinforcement. *Psychological Monographs* 1966; 80: 1-28.

# 4. Cómo reducir tu nivel de estrés

**Noelia García Diéguez**



En el capítulo anterior, analizamos cómo nuestros propios comportamientos, habilidades y actitudes pueden modificar nuestro nivel de estrés laboral.

En este capítulo propondremos algunas estrategias fáciles de aprender que pueden servirnos de ayuda cuando intentamos manejar con mayor eficacia las situaciones estresantes en nuestro trabajo.

Finalmente, para aquellos lectores que deseen profundizar más en el conocimiento de técnicas para el control y el manejo del estrés, presentaremos una selección de la bibliografía de autoayuda que consideramos más destacable.

## **1. PARA EMPEZAR, PON EN MARCHA ALGUNAS ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS QUE TE OCASIONA EL TRABAJO**

- Cuida tus hábitos:
  - Dedícale el tiempo que necesitas a dormir y descansar.
  - Cuida tu dieta.
  - Incorpora a tu rutina diaria algún ejercicio físico. Realizar alguna actividad física regular y ajustada a tu nivel mejora el estado de ánimo en general, aumentando la autoestima y disminuyendo el nivel de estrés.
  - Evita el tabaco, el alcohol, el consumo de estimulantes, de tranquilizantes y analgésicos.
  - Dedicar algún momento al día a hacer algo que te relaje.
- Planea actividades gratificantes fuera del trabajo. El ocio diario se relaciona con el grado de desgaste profesional y con el nivel de estrés. Un periodo de dos a cuatro horas de ocio ayuda a conseguir una mejor salud general.
- Márcate límites temporales en relación con tu trabajo:
  - Establece un horario razonable para dejar de trabajar.
  - Dedicar el tiempo necesario al desayuno, la comida, etc.
  - Procura tomarte pequeños descansos durante la jornada laboral.
- Márcate objetivos realistas y alcanzables. Una agenda poco realista es una mala estrategia para aumentar la motivación y contribuye a aumentar el estrés.

- No dejes todo para última hora. Planifica de un modo flexible tu actividad. Preocúpate de detalles tan simples como, por ejemplo, preparar por la noche la ropa del día siguiente.
- Gánale al tiempo. El reloj es conveniente mirarlo cinco minutos antes y no cinco minutos después.
- Limita las distracciones e interrupciones cuando resulte necesario (apaga el móvil, cierra la puerta, evita una conversación que sólo te va a distraer).
- Cuida el entorno donde trabajas, mantenlo limpio y ordenado.
- Date un respiro de vez en cuando. Tu rendimiento no sólo no va disminuir, sino que el desgaste físico y psicológico del trabajo será menor y tu mente se mantendrá más despejada.
- Fomenta las relaciones sociales en tu trabajo, ya que ésta es una de las fuentes más importantes de satisfacción o insatisfacción en él y forma parte de las recompensas intrínsecas de tu actividad laboral.
  - Busca un tono positivo en tus relaciones sociales. Dedicar tu tiempo a hablar de cosas que te interesan o te divierten.
  - Evita las conversaciones con un tono destructivo acerca del trabajo, que sólo te desgastan e irritan.
- Haz un uso saludable del sentido del humor. Las personas que lo utilizan gozan de una mejor salud.
- Encuéntrale un sentido a lo que haces. Piensa que tu trabajo tiene un sentido. Si no es posible encontrarlo, búscalo un significado relacionado con tus metas más personales.
- Desconecta por fuera: cambia de actividad una vez que finaliza tu jornada laboral, evitando llevarte trabajo a casa y continuar hablando de los problemas del trabajo en tu vida personal.
- Desconecta por dentro: invierte tu energía mental en otras facetas de tu vida una vez que sales del trabajo.

## 2. APRENDE A REDUCIR LA TENSIÓN

El estrés se caracteriza por un estado de tensión física y psicológica que puede tener consecuencias negativas para la salud y dificultar que consigas tus objetivos. Sin embargo, es posible aprender a detectar cuándo nos encontramos en un estado de tensión excesiva y empezar a controlar dicha tensión.

Para empezar, puedes hacerte algunas sencillas preguntas que te ayudarán a descubrir cuándo te encuentras más estresado de lo deseable.

### *Signos de un posible estado de estrés*

Plantéate las siguientes preguntas:

- ¿Últimamente te sientes tenso, nervioso o irritado con facilidad?
- ¿Te bloqueas frente a dificultades que en otros momentos no supondrían un mayor problema?
- ¿Te cuesta concentrarte?
- ¿Te sientes excesivamente cansado?
- ¿Duermes peor?
- ¿Se han hecho más frecuentes algunas molestias físicas: sensación de inquietud, tensión en la espalda o en la nuca, dolor de cabeza, digestiones difíciles...?

Si la respuesta a la mayor parte de estas preguntas es afirmativa, tal vez sea el momento de empezar a detectar la tensión y tratar de reducirla. Para alcanzar este objetivo te resultará de ayuda seguir algunos pasos:

1. Escucha a tu cuerpo. Presta atención a los pequeños signos y molestias que indican que estás bajo tensión (p. ej.: tensión muscular, posturas y gestos forzados, movimiento excesivo de las piernas, etc.). Las señales pueden ser muy diferentes en cada persona. Obsérvate y aprende a detectar cuáles son las tuyas.
2. Al detectar la tensión, haz un ¡¡¡STOP!!! Date un pequeño respiro.
3. Si tienes ocasión tal vez puedas poner en práctica una sencilla técnica de relajación mediante la respiración.

Sitúate en una postura cómoda en un lugar donde puedas encontrarte tranquilo. Coloca una mano sobre tu pecho y otra sobre tu ombligo. Cierra los ojos y concéntrate en tu respiración, respira lenta y profundamente. Siente como el aire recorre y llena tus pulmones. Busca una respiración lenta, rítmica y tranquila que te ayude a relajarte. Cuenta mentalmente *tres* mientras tomas el aire, detente un instante y cuenta mentalmente *tres* para expulsar el aire suavemente. No te obsesiones con seguir un ritmo concreto, simplemente busca un patrón de respiración suave y rítmico que te relaje.

Tal vez te ayude a relajarte aún más seguir algunas pautas. Repite mentalmente la palabra “CALMA” mientras tomas el aire y la



palabra “RELAX” al expulsarlo. Quizá encuentres más relajante concentrar tu atención en una imagen agradable (*la imagen de tu lugar especial*) mientras respiras suavemente.

### 3. APRENDE A GESTIONAR TU TIEMPO

El tiempo es un recurso limitado y esto es especialmente cierto en el mundo laboral, donde la falta de tiempo para alcanzar nuestros objetivos se convierte en una de nuestras principales fuentes de estrés.



Pero existen algunas estrategias que pueden ayudarnos a gestionar mejor el tiempo del que disponemos.

*Lista de aspectos a tener en cuenta para un mejor aprovechamiento del tiempo*

- Establecer objetivos que sean realistas y alcanzables. No aceptes llevar a cabo más trabajo del que tú sabes que puedes abarcar.
- Haz listas para aclarar tus ideas en función del grado de prioridad de las tareas: una lista de tareas pendientes solamente funciona si la utilizas para mejorar tu capacidad de organización; si no, sólo conseguirás tomártelo como otra obligación. Es importante ser flexible y aprender a revisar nuestros planes.
- Enumera todos los quehaceres para los siguientes dos o tres días.
- Cuando tomes una decisión, llévala a cabo.
- Distribuye el tiempo por bloques y asígnale a cada uno una tarea distinta. No cambies de una actividad a otra si todavía no has acabado la primera.
- Si es posible, delega en otras personas.
- Plantéate un enfoque de equipo, de forma que todo el mundo, en casa y en el trabajo, tenga su función.
- Emplea las actividades ineludibles que no te resulten estimulantes como tiempo de reflexión (tiempo de camino al trabajo u otras actividades automatizadas que no requieren mucha atención).
- Saca el máximo provecho a la tecnología que tengas a tu alcance para ganar tiempo.
- Haz las cosas por pasos: trabaja de manera regular, dejando un margen de tiempo por si ocurre algún imprevisto; por ejemplo, si tardas más tiempo en una reunión.
- Calcula cuánto tiempo necesitas aproximadamente para realizar cualquier actividad rutinaria como: desplazamientos al trabajo, comidas, vestirse...
- Agrupa las llamadas telefónicas que tienes pendientes y establece un límite de tiempo para realizarlas.
- Haz una pausa durante la jornada diaria; relájate y desconecta un poco del trabajo (tómate un café con un compañero, da una vuelta, llama a tu pareja o a tus hijos) aunque sólo sea diez minutos. Tomarte un respiro te ayudará a recuperar la perspectiva.

- No pretendas hacer malabarismos tratando de hacer más de lo que realmente puedes.
- Es importante conseguir tiempo libre para descansar y relajarte. Prométete a ti mismo que te recompensarás por emplear tu tiempo de una manera constructiva.

## 4. APRENDE A COMUNICARTE DE MANERA MÁS ASERTIVA

El estrés laboral se relaciona con diferentes consecuencias físicas, de conducta, emocionales y cognitivas que puede tener efectos negativos, como mala productividad o conflictos interpersonales. Aprender un estilo de comunicación eficaz para expresar nuestro malestar nos ayuda a prevenir y controlar nuestros niveles de estrés. Existen varios estilos. ¿Cuál es tu estilo de comunicación?

INHIBIDOS	ASERTIVOS	AGRESIVOS
<b>Así se muestran:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitan la mirada del interlocutor.</li> <li>• Conversación poco fluida y en voz baja.</li> <li>• Rasgos faciales tensos.</li> <li>• Presentación de dudas y quejas continuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada apacible y directa.</li> <li>• Conversación fluida que invita al diálogo.</li> <li>• Volumen de la voz acorde con la situación.</li> <li>• Expresión corporal suelta y relajada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada directa y desafiante.</li> <li>• Hablan a gritos aunque persuaden a media voz.</li> <li>• Tienden a invadir el espacio ajeno con gestos y expresiones corporales.</li> </ul>
<b>Así piensan:</b>		
<p><i>“Es mejor que decidan por mí”.</i></p> <p><i>“Debo sacrificarme si quiero que me aprecien”.</i></p> <p><i>“Si digo lo que pienso, qué van a pensar de mí”.</i></p>	<p><i>“Digo lo que siento aunque no te guste”.</i></p> <p><i>“Tengo derecho a cometer errores”.</i></p> <p><i>“Por más que se empeñen, no discutiré”.</i></p> <p><i>“Tus derechos me importan igual que los míos”.</i></p>	<p><i>“La vida es un juego y ahora yo tengo las mejores cartas”.</i></p> <p><i>“Si yo no piso, me pisan a mí”.</i></p> <p><i>“Ante la duda, mano dura”.</i></p>

<b>Así sienten:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad, estrés, angustia, depresión.</li> <li>• Baja autoestima.</li> <li>• Constante sensación de culpabilidad.</li> <li>• Impotencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad ante las relaciones más difíciles.</li> <li>• Alta autoestima.</li> <li>• Reflexivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsa sensación de control y bienestar.</li> <li>• Miedo obsesivo a perder el mando.</li> <li>• Desconfianza y soledad.</li> </ul>

*Características del estilo de comunicación inhibido*

<b>ESTILO INHIBIDO</b>
<b>Comportamiento verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vacilante.</li> <li>✓ Con parásitos verbales.</li> </ul>
<b>Comportamiento no verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Postura cerrada y hundida del cuerpo.</li> <li>✓ Posición de la cabeza a menudo hacia abajo.</li> <li>✓ Ausencia de contacto visual.</li> <li>✓ Voz baja.</li> <li>✓ Movimiento del cuerpo tendente a alejarse de los otros.</li> </ul>
<b>Otras características:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deja violar sus derechos.</li> <li>✓ Baja autoestima.</li> <li>✓ Pierde oportunidades.</li> <li>✓ Permite a los demás elegir por él.</li> <li>✓ Se siente sin control.</li> </ul>

*Características del estilo de comunicación agresivo*

<b>ESTILO AGRESIVO</b>
<b>Comportamiento verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impositivo.</li> <li>✓ Interrumpe a los demás.</li> </ul>
<b>Comportamiento no verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Postura erguida y hombros hacia atrás.</li> <li>✓ Posición de la cabeza hacia atrás.</li> <li>✓ Mirada fija.</li> <li>✓ Voz alta.</li> <li>✓ Movimiento del cuerpo tendente a invadir el espacio del otro.</li> </ul>

<b>Otras características:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viola los derechos.</li> <li>✓ Baja autoestima.</li> <li>✓ Pierde oportunidades.</li> <li>✓ Puede lograr algunos objetivos, pero dañando relaciones.</li> <li>✓ Se siente sin control.</li> </ul>

*Características del estilo de comunicación asertivo*

<b>ESTILO ASERTIVO</b>
<b>Comportamiento verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Firme y directo.</li> </ul>
<b>Comportamiento no verbal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Postura relajada.</li> <li>✓ Ausencia de tensión muscular.</li> <li>✓ Cabeza alta y contacto visual.</li> <li>✓ Voz firme.</li> <li>✓ Movimiento del cuerpo orientado hacia el otro.</li> </ul>
<b>Otras características:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protege sus derechos y respeta los de los demás.</li> <li>✓ Logra sus objetivos sin ofender a los demás.</li> <li>✓ Se siente satisfecho consigo mismo.</li> <li>✓ Permite a la otra persona saber que se le comprende y cómo uno se siente.</li> </ul>

Podemos afirmar de manera general, que la conducta que resulta más eficaz para alcanzar un saludable bienestar emocional y reducir el estrés, es el estilo de comunicación asertivo.

La conducta asertiva es la manera más eficaz de comunicarse en algunas situaciones muy frecuentes:

- Cuando hay que decir algo desagradable a alguien.
- Cuando hay que pedir algo fuera de lo normal y es posible recibir una respuesta negativa.
- Cuando hay que decir “no” a lo que los demás piden, con riesgo de disgustarles.
- Ante las críticas.
- Cuando uno se queja.
- Cuando se debe deshacer una manipulación.
- Ante expresiones humillantes o despectivas.

La conducta asertiva es aquélla que consigue alcanzar un equilibrio entre la defensa de los propios derechos y el respeto por los derechos de los demás. Las personas con un estilo inhibido desarrollan relaciones en las que tienden a ser explotadas por su entorno sin consideración de sus necesidades, deseos y derechos. Por el contrario, es característico de las personas con un estilo de comunicación agresivo un modo de relación basado en la explotación de los demás para satisfacer sus propios intereses.

El comportamiento inhibido y socialmente poco habilidoso tiende a relacionarse con una serie de suposiciones erróneas acerca de los propios derechos en las relaciones interpersonales.

*Suposiciones erróneas frente a los legítimos derechos  
(Adaptadas de Martha Davis y Matthew McKay)*

<b>Suposiciones tradicionales erróneas</b>	<b>Legítimos derechos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ser egoísta anteponer las necesidades propias a las de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas veces, tú tienes derecho a ser el primero.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es vergonzoso cometer errores. Hay que tener una respuesta adecuada para cada ocasión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a cometer errores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si uno no puede convencer a los demás de que sus sentimientos son razonables, debe ser que está equivocado o bien que se está volviendo loco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a ser el juez último de tus sentimientos y aceptarlos como válidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que respetar los puntos de vista de los demás especialmente si desempeñan algún cargo de autoridad. Es mejor guardar las diferencias de opinión para uno mismo; escuchar y aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a tener tus propias opiniones y convencimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que intentar ser siempre lógico y consecuente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a cambiar de idea o línea de actuación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que ser flexible y adaptarse. Cada uno tiene sus motivos para hacer las cosas y no es de buena educación interrogar a la gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a criticar y protestar por un trato injusto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay que interrumpir nunca a la gente. Hacer preguntas denota estupidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a interrumpir para pedir una aclaración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cosas podrían ser aún peores de lo que son. No hay que tentar a la suerte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes perfecto derecho a intentar un cambio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay que hacer perder a los demás su valioso tiempo con los problemas de uno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la gente no le gusta escuchar que uno se encuentra mal, así que es mejor guardárselo para sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a sentir y expresar molestia, desagrado o disgusto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando alguien se molesta en dar un consejo, es mejor tomarlo seriamente en cuenta, porque suele tener razón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a ignorar los consejos de los demás.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción de saber que se ha hecho algo bien es la mejor recompensa. A la gente no le gustan los alardes; la gente que triunfa, en el fondo, cae mal y es envidiada. Hay que ser humilde ante los halagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a recibir el reconocimiento formal por un trabajo bien hecho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que intentar adaptarse siempre a los demás, de lo contrario no se encuentran cuando se necesitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a decir “no”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay que ser antisocial. Si dices que prefieres estar solo, los demás pensarán que no te gustan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a estar solo aun cuando los demás deseen tu compañía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que tener siempre una buena razón para todo lo que se siente o se hace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a no justificarte ante los demás.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a no responsabilizarte de los problemas de los demás.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que ser sensible a las necesidades y deseos de los demás, aun cuando éstos sean incapaces de demostrarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a no estar pendiente de la buena voluntad de los demás.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está bien quitarse a la gente de encima; si alguien hace una pregunta, hay que darle siempre una respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tú tienes derecho a responder o a no hacerlo.</li> </ul>

Una fuente frecuente de estrés es la represión del enfado y de la frustración. Cuando se libera un malestar reprimido, el nivel de tensión se reduce ampliamente.

Mostrar una conducta más asertiva te ayudará a controlar el estrés, minimizando los sentimientos de frustración en muchas situaciones.

Una comunicación asertiva eficaz implica:

- Proteger tus derechos, sin tratar de invadir los de los demás.
- Comprometerse utilizando: *mensajes “yo”*, es decir, mensajes en primera persona (“pienso...; siento...; creo...; *¿cómo podemos solucionarlo?*”).
- Atender al lenguaje no verbal: mantener el contacto con la mirada, una expresión facial tranquila y amable, mantener el cuerpo erguido, pronunciarse de forma serena y constructiva, abierto a la negociación y el diálogo, etc.
- Ser capaz de:
  - Hacer y recibir cumplidos.
  - Hacer y recibir peticiones.
  - Afrontar el enfado y desacuerdo, haciendo y recibiendo críticas cuando resulte necesario.
  - Decir “NO” sin sentirnos culpables.

Existen algunas técnicas que nos pueden ayudar a incrementar nuestra asertividad de un modo sencillo:

- El disco rayado: repetir textualmente nuestro argumento una y otra vez con serenidad hasta que ceda el otro.

*Ej.: “sí, pero...”; “bien, pero mi punto de vista es...”.*

- Acuerdo parcial: admitir el error pero no una calificación global de tu persona.

*Ej.: “es cierto que me he equivocado en..., no obstante...”.*

- Pregunta asertiva: consiste en obtener información que podrás utilizar en tu argumentación (especialmente útil con las críticas genéricas).

*Ej.: “¿qué fue lo que te molestó concretamente?”; “¿a qué te refieres con...?”.*

- Claudicación simulada: ceder terreno aparentemente, sin cederlo realmente.

*Ej.: “es posible que tengas razón, pero...”.*

– Aplazamiento asertivo: dejarlo para otro momento.

*Ej.: “preferiría no hablar de eso ahora...”; “quiero reservarme mi opinión al respecto”.*

– Ironía asertiva: Responder positivamente a una crítica hostil.

*Ej.: “gracias, yo también me alegro de verte”; “¡yo también te quiero!”.*

– Pasos para formular una crítica:

1. Describir la situación, no juzgar (“cuando me dijiste...”).
2. Expresar cómo te afecta (“me sentí...”).
3. Empatizar (“quizás tú...comprendo que...”).
4. Pedir soluciones (“estoy seguro de que podrás...”).
5. Dar soluciones, ofrecer alternativas (“podemos plantear...”).

Si la persona acepta la crítica: reforzar y agradecer.

Si la persona no la acepta: dar tiempo, repetir. Si continúa sin aceptarla, avisar que vas a cambiar tu conducta para reducir tu malestar, sin caer en la amenaza.

– Técnicas para afrontar las críticas:

1. Si la persona que me hace la crítica no me interesa: estrategia del banco de niebla (“es posible que... tú lo ves así”). Explicamos que comprendemos el punto de vista del otro, sin llegar a aceptar verdaderamente su contenido.
2. Si la persona me interesa: preguntar sobre la crítica y aceptar aquello que la crítica pueda tener de acertado.

Al aprender cómo formular y recibir una crítica reduciremos los sentimientos de tensión y frustración, aumentando la sensación de bienestar y mejorando nuestras relaciones con los demás.

Una buena crítica ha de fundamentarse en los hechos objetivos, no en los sentimientos o las impresiones de quien hace la crítica. Es importante tener presente que criticamos un comportamiento, un modo de hacer las cosas, un modo de actuar. Evitaremos, pues, las críticas globales, orientadas a descalificar y culpabilizar a la otra persona. Desde los mensajes “yo” dejaremos claro que hablamos desde nuestro punto de vista, opiniones y deseos. Nuestro objetivo al hacer la crítica es cambiar las cosas, no entrar en conflicto con la otra persona.

Al mismo tiempo, al recibir una crítica o una queja es importante escuchar y centrarse en el motivo concreto al que se refiere, evitando responder automáticamente mediante la justificación irreflexiva de nuestro comportamiento y el contraataque.

## 5. CAMBIA TU MANERA DE PENSAR

Como ya hemos visto, la forma en que pensamos acerca de las situaciones tiene un papel decisivo en lo que al nivel de estrés que experimentamos se refiere. Nuestra experiencia cotidiana nos demuestra una y otra vez cómo las mismas condiciones de trabajo, las mismas situaciones, son interpretadas de un modo muy distinto por diferentes personas.

Una misma subida salarial puede ser un incentivo para unos trabajadores y un insulto para otros. Un plazo constituye para algunas personas un reto motivador y una fuente de angustia y desesperación para otras.

La forma en que nos sentimos en relación con el trabajo tiene mucho que ver con el modo en que interpretamos lo que ocurre a nuestro alrededor.

La forma en que nos hablamos a nosotros mismos determina cómo nos sentimos y cómo actuamos, de manera que aprendiendo a controlar nuestro constante diálogo interno, podemos llegar a controlar el nivel de estrés que sentimos en nuestro trabajo y en otras situaciones.

Éstas son algunas de las pautas que pueden ayudarte a cambiar en un sentido positivo tu manera de pensar:

- Evita el pensamiento catastrofista. La mayoría de los contratiempos que se producen en nuestro trabajo y que interpretamos como estresantes son bien conocidos por nosotros y sabemos que no van a tener consecuencias desastrosas.

Muchas de las situaciones que calificamos como terribles o insoportables (p. ej. “va a ser un desastre...”) son sólo inconvenientes o momentos de mayor dificultad a los que ya hemos sobrevivido en multitud de ocasiones y que estamos perfectamente capacitados para volver a superar.

- Evita desmoralizarte a ti mismo. Sustituye el pensamiento derrotista (“no puedo hacerlo”; “no podré soportarlo”) por un plan para empezar a actuar.



- No te descalifiques por los errores. Los errores forman parte de la realización de una tarea y en cierto modo son inevitables, pudiendo ser una fuente de aprendizaje y mejora. Errar es de humanos. Intenta controlar la tendencia a convertir cualquier pretexto en una buena ocasión para un exceso de autocrítica, sobre todo cuando ésta no es constructiva (“soy un perfecto desastre”).
- Controla las generalizaciones. Generalizas cuando cometes una equivocación y llegas a la conclusión de que siempre la acabas fastidiando o cuando alguien te decepciona y piensas que no se puede confiar en nadie.
- Realiza una valoración objetiva de lo que sucede. Las cosas no son buenas o malas, blancas o negras, no salen totalmente bien o totalmente mal (pensamiento polarizado o dicotómico). Generalmente en cada actividad que realizamos hay aspectos positivos y negativos. Es importante tenerlos todos en cuenta al hacer balance. Controla también la tendencia a minimizar lo que va bien y magnificar lo que va mal.
- Formula tus objetivos respecto a ti mismo o respecto a los demás en términos de planes o preferencias, que pueden tomarse de un modo flexible. La mayor parte de las cosas no TIENEN, DEBEN o NECESITAN hacerse de una determinada manera y no de otra.

El recorrido realizado a lo largo de este capítulo supone una primera aproximación a la mejora de nuestras estrategias de afrontamiento para reducir el estrés. Del mismo modo que cualquier otra, la habilidad para controlar el estrés puede llegar a desarrollarse y aprenderse. Controlar el estrés laboral desde una perspectiva organizacional implica realizar cambios en las condiciones de trabajo. Sin embargo, controlar el nivel de estrés laboral que experimentamos en primera persona implica necesariamente un cambio personal, interno. Existen multitud de autores que han tratado de profundizar en el cambio al que nos referimos.

## BIBLIOGRAFÍA

Castanyer O. La asertividad: expresión de una sana autoestima. Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A. 1998.

Castanyer O, Ortega E. ¿Por qué no logro ser asertivo? Bilbao: Desclée de Brouwer, S.A. 2001.

- Cautela J. Técnicas de relajación. Barcelona: Martínez Roca, S.A. 2002.
- Davis M, McKay M, Eshelman ER. Técnicas de autocontrol emocional. Barcelona: Martínez Roca. 1998.
- Dyer WW. Tus zonas erróneas. Barcelona: Debolsillo. 2003.
- Elkin A. Stress Management for dummies. Nueva York: John Wiley and Sons.1999.
- Elliott CH, Smith LL. Ansiedad para dummies. Barcelona: Ediciones Granica S.A. 2005.
- Ellis A. Cómo controlar su ansiedad antes de que le controle a usted. Barcelona: Paidós. 2000.
- Jericó P. No miedo. Barcelona: Alienta Editorial. 2006.
- Johnson S. ¿Quién se ha comido mi queso?. Barcelona: Ediciones Urano S.A. 2000.
- Herrero Lozano E. Entrenamiento en relajación creativa. Madrid: Herederos de Eugenio Herrero García Lozano. 1996.
- McKay M, Davis M, Fanning P. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Barcelona: Martínez Roca. 1985.
- McKay M, Fanning P. Autoestima: evaluación y mejora. Barcelona: Martínez Roca. 1991.
- Piera G. La travesía. 18 claves para llegar a buen puerto. Barcelona: Alienta Editorial. 2006.
- Peurifoy RZ. Venza sus temores: ansiedad, fobia y pánico. TEIA: Ediciones Robin Book . 2007.



# 5. Cómo crear una empresa libre de estrés

**Antonio Almoguera Abad**  
**Suzanne ML Colin**



La empresa y sus directivos no pueden permanecer ajenos a la problemática del estrés laboral debido a su impacto negativo tanto en la efectividad de la empresa como en la salud física y mental de los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el estrés ocupacional como una “epidemia global”. Además del sufrimiento individual de los trabajadores causado por el estrés en sí mismo y por sus efectos negativos sobre la salud, los costes económicos asociados a esta problemática son cada vez mejor conocidos. Por ejemplo, estudios realizados en Estados Unidos estiman que los costes generados por problemas relacionados con el estrés en ese país superan los cien millones de dólares anuales en gastos causados por el absentismo, disminución de productividad, pérdida de trabajadores y en gastos debidos a incapacidades y servicios médicos. Estudios similares han confirmado el exorbitante coste del estrés laboral en países de la Unión Europea (UE) y en otros países desarrollados.

Por otro lado, los medios de comunicación reflejan, cada vez con mayor frecuencia, la preocupación pública acerca del estrés en el trabajo y sus consecuencias para la salud. Por consiguiente, existe un creciente imperativo ético y legal para que las empresas estimen el riesgo y la naturaleza del estrés laboral y tomen medidas preventivas y protectoras adecuadas. Por todas estas razones, tanto el mundo empresarial como las instituciones gubernamentales y académicas están reconociendo la necesidad de crear programas en las empresas para prevenir y reducir el estrés laboral.

Debido a las crecientes demandas de una economía global y altamente competitiva es inevitable que el nivel de presión y de expectativas en el trabajador también se incrementen. Sin embargo, cuando esta presión es excesiva o inmanejable conduce al estrés y, consecuentemente, se convierte en un reto, a veces excesivo, para la capacidad de adaptación del trabajador. Sabemos que, en comparación con épocas previas y con países subdesarrollados, la mayoría de los trabajadores en las economías modernas experimenta en algún momento de su actividad laboral una situación de estrés que afecta negativamente su capacidad para rendir óptimamente en el campo laboral. Asimismo, cada día está más demostrada en la literatura científica la influencia del estrés en las condiciones físicas y mentales. Como hemos visto en otros capítulos, no cabe duda de que el impacto derivado del estrés que afecta a un trabajador puede agravar o incluso desencadenar problemas físicos, tales como úlceras, migrañas, hipertensión, fibromialgia y otras muchas enfermedades. Existe también abundante evidencia en la literatura científica acerca del efecto del estrés en la salud mental de los trabajadores, como es el caso de los trastornos de ansiedad, depresión, abuso de sustancias y otros trastornos psicológicos. Como veremos, todas estas amenazas a la salud y al bienestar del trabajador tienen un alto precio humano y económico para la empresa y su personal.

Por supuesto, el estrés es un factor omnipresente en la vida moderna. Todos podemos hablar de nuestra experiencia personal acerca del estrés que experimentamos, en especial alrededor de momentos particularmente críticos de la vida, como es el caso de ciertos acontecimientos vitales (p. ej., casos de separación, una enfermedad severa, una boda, la compra de una casa o la pérdida de seres queridos). Un gran número de los acontecimientos vitales reconocidos como factores generadores de altos niveles de estrés están relacionados con el trabajo: cambios sustanciales o demasiado rápidos en la actividad laboral, cambio de trabajo, pérdida del empleo, cambio de responsabilidades, problemas con los superiores, vacaciones, jubilación y otros. En la moderna economía global, los trabajadores tienen que producir más y más rápidamente que en el pasado. Las empresas tienen que reducir las plantillas para ser competitivas. Como consecuencia, los empleados tienen más presión en el trabajo. Debido a las innovaciones tecnológicas tienden a producirse cambios en la metodología del trabajo más frecuente y rápidamente que en el pasado. Otros problemas generadores de estrés laboral recientemente identificados son las crecientes cifras de hostilidad, mobbing y agresión, así como de racismo en el contexto de los movimientos migratorios producidos en las últimas décadas.

Múltiples sondeos muestran la percepción subjetiva de los empleados sobre el impacto del estrés ocupacional en su calidad de vida y satisfacción. Una cuarta parte de los trabajadores considera su actividad laboral como la causa principal del estrés en sus vidas y tres de cada cuatro creen que hoy en día el trabajador tiene más estrés en el trabajo que la generación anterior. Según otros estudios, la mayoría de los trabajadores opina que los problemas de la salud están más asociados con los problemas en el trabajo que con cualquier otra causa de estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares, y entre el 30% y 50% de los trabajadores refieren estar expuestos a altos riesgos físicos, químicos, biológicos y sobrecargas de trabajo pesado, además de factores ergonómicos que son percibidos como una amenaza para su salud y su capacidad de trabajo.

En respuesta al desafío económico, médico y social que estos datos señalan, se han llevado a cabo un gran número de investigaciones para identificar estrategias que permitan afrontar este problema. En el capítulo previo ya hemos recogido las estrategias frente al estrés desde el punto de vista individual, en otras palabras, lo que cada trabajador puede hacer para prevenir y lidiar con el estrés en su trabajo. Sin embargo, en este capítulo nos vamos a centrar en la perspectiva empresarial. El objetivo es conocer las razones por las cuales las empresas han de enfocar sus recursos y prioridades en la tarea de prevenir y reducir el estrés ocupacional y saber cómo la organización y sus responsables pueden modificar las condiciones laborales. A continuación hacemos una revisión de las opciones y modelos

que han sido utilizados para la creación de empresas en las cuales el estrés laboral se identifique, se prevenga y sea reducido.

## 1. RAZONES POR LAS QUE LA EMPRESA HA DE PRESTAR ATENCIÓN AL ESTRÉS LABORAL

La creciente complejidad y las demandas de la actividad laboral, en el contexto de otros posibles factores generadores de estrés en los campos personal, familiar y social, crean frecuentemente situaciones difíciles de afrontar. Como consecuencia observamos una sobrecarga en la capacidad de los empleados para funcionar de una manera óptima en el trabajo, causando o cronificando problemas físicos, emocionales y económicos. Esto disminuye la satisfacción en el desempeño del trabajo y la calidad de vida del trabajador. Sin embargo, este impacto no sólo afecta al individuo y a sus seres queridos. Múltiples estudios han confirmado también las consecuencias del estrés en la productividad de los empleados y de la empresa, y en la generación de gastos adicionales para la organización debido al impacto negativo del estrés laboral en las tres siguientes áreas:

**Impacto económico:** los empleados con un alto nivel de estrés requieren más días de baja laboral por enfermedad y exhiben tasas más altas de incapacidad laboral que aquellos con menor nivel de estrés. Estudios en Estados Unidos señalan que hasta un 60% de los días de trabajo perdidos y un 75% de las visitas médicas están relacionados con el estrés o con condiciones afectadas por el mismo. El estrés laboral también genera pérdidas para la empresa debido a una disminución de la productividad laboral. Otros costes que ya han sido observados en países como Estados Unidos y Reino Unido son los gastos en compensaciones a trabajadores debidas a demandas por problemas relacionados con el estrés en el trabajo. En Estados Unidos una de las áreas de gastos empresariales de más rápido crecimiento son las compensaciones por daños o incapacidad. Los trabajadores estresados tienen menos interés en el trabajo y una tendencia a abandonar la actividad laboral en estas circunstancias. Por ejemplo, un sondeo del *Wall Street Journal* señaló que un 30% de los entrevistados había considerado dejar el trabajo debido al estrés y que un 14% así lo había hecho ya. Los empleados que abandonan el trabajo debido al estrés han requerido previamente un alto coste en términos de entrenamiento y acumulación de experiencia laboral. La necesidad de entrenar nuevos trabajadores que desempeñen la función de los que dejan la empresa genera gastos adicionales.

Por otro lado, las empresas con altos niveles de estrés pueden tener más dificultades para contratar nuevos empleados. Asimismo, los errores cometidos en el trabajo debido al estrés laboral tienen un coste adicional como resultado de productos y servicios con problemas de calidad. Esto origina un impacto negativo en las ventas, imagen de la empresa, quejas e incluso denuncias. Como ejemplo de este impacto económico, y a la vez demostrando el beneficio financiero de la prevención del estrés laboral, varios estudios realizados en servicios médicos que han desarrollado programas de reducción del estrés en el trabajo han informado de un recorte substancial en las cifras de errores médicos hasta en un 50%, y de incluso un 70% en las cifras de denuncias debidas a esta clase de errores.

**Impacto emocional:** los trabajadores con estrés tienen un riesgo elevado para la depresión y la ansiedad. Ambos trastornos se correlacionan con la incapacidad laboral y el absentismo en el trabajo. Concretamente, la depresión, en cuyo desarrollo e impacto psicológico el estrés juega un papel importante, es considerada hoy en día como una de las enfermedades mentales más frecuentes. Afecta aproximadamente a una de cada diez personas al año. Otra consecuencia del estrés en el trabajo es el fenómeno del *burnout*. El burnout se produce como consecuencia de ciertas características individuales que impiden enfrentarse satisfactoriamente al estrés generado por ciertas condiciones laborales. En esta condición, el trabajador muestra una disminución del interés por sus actividades laborales y en la productividad de su trabajo, así como actitudes negativas y cínicas hacia colegas o superiores, una evitación del contacto con otros empleados y un patrón de rigidez mental al seguir reglas y procedimientos en vez de utilizar un pensamiento creativo y la capacidad de iniciativa.

No menos importante es el problema del abuso y adicciones al alcohol y drogas por parte de empleados sujetos a altos niveles de estrés, utilizados como una forma de automedicación frente al impacto emocional del mismo. Esto conlleva consecuencias negativas tanto para la empresa como para el empleado, y en algunas actividades laborales puede llegar a afectar a un sector significativo de los trabajadores.

**Impacto en la seguridad:** los trabajadores sometidos a estrés exhiben en ocasiones una capacidad limitada de atención y de concentración en actividades laborales de riesgo. Como consecuencia, en condiciones laborales estresantes existe una mayor tendencia a sufrir accidentes de trabajo que involucren tanto al trabajador bajo estrés como a otros trabajadores, además de poder causar daños en el equipo e infraestructura de la empresa. Como ha sido señalado por los medios de comunicación, en casos extremos el estrés laboral puede conducir a conductas violentas en el trabajo, con compañeros o superiores heridos e incluso muertos como consecuencia. En Estados

Unidos, en cuyos servicios de correos se ha observado frecuentemente este fenómeno, se ha acuñado la palabra “postal” para referirse a la conducta de trabajadores que han asesinado a otros empleados en su puesto de trabajo.

A la vista de estos datos, la empresa y sus responsables no pueden permanecer ajenos a la problemática del estrés. Sin embargo, esta no es una tarea sencilla. Todavía existe en muchos empresarios la creencia de que las condiciones de trabajo estresantes son un mal necesario para el desarrollo empresarial en un mercado tan competitivo como el de hoy en día. Desde tal perspectiva, actualmente se tiende a exigir al empleado una mayor implicación laboral, se le sobrecarga con plazos poco realistas y se incrementan sus papeles y responsabilidades en puestos poco definidos, sin poder asegurar además una carrera profesional a largo plazo. Sin embargo, las investigaciones realizadas hasta el momento cuestionan seriamente este enfoque. Los estudios muestran, como hemos comentado anteriormente, que las condiciones de trabajo estresantes repercuten negativamente en los objetivos empresariales.

Por el contrario, líneas de investigación recientes centran sus estudios en las llamadas “organizaciones saludables”, entendidas como tales aquellas que tienen bajas tasas de enfermedad, lesiones o invalidez entre sus empleados, a la vez que son competitivas en el mercado. Los resultados obtenidos sugieren que las políticas de reducción del estrés laboral no sólo mejoran la salud y la calidad de vida de los trabajadores, sino que también benefician la productividad y economía de la empresa, reduciendo así los gastos. En esta línea de trabajo las investigaciones han identificado algunas características organizativas asociadas con bajos niveles de estrés y una mayor productividad.

Algunas de estas características saludables son, el reconocimiento a los empleados por el buen rendimiento en el trabajo, las oportunidades para el fomento de la carrera, una cultura organizacional que valore al trabajador individual y las acciones de la dirección que concuerdan con los valores organizativos generados por los empleados. De la misma opinión es la OIT, que 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. En resumen, las razones más importantes por las cuales los empresarios y ejecutivos deben pasar a la acción para abordar el estrés en el trabajo son: que este afecta a muchos trabajadores; repercute también en la seguridad y la vulnerabilidad legal de la empresa; limita su eficacia y productividad; impacta negativamente en la salud de los empleados; es una área de gran importancia en la gestión de la empresa; y fundamentalmente, porque los empresarios y ejecutivos son los que pueden efectuar los ajustes necesarios para tratar esta problemática.

## **2. LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y SU IMPACTO SOBRE EL ESTRÉS LABORAL**

La evidencia científica acumulada durante las últimas décadas ha confirmado que el estrés laboral se genera como resultado de la interacción entre las características del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, el peso que se le otorga a cada una de estas variables es todavía un motivo de discusión. Esta disparidad de opinión tiene una importancia fundamental, ya que en función del peso de cada variable, se optará por el método más eficaz para prevenir el estrés. Determinados tipos de trabajo conllevan un mayor riesgo para el desarrollo del estrés, por ejemplo: trabajos con una gran demanda emocional (servicios sociales, médicos, de emergencias, policía, etc.); trabajos donde los errores pueden tener consecuencias trágicas (controladores aéreos o personal de enfermería); trabajos que requieren intensa concentración; y trabajos con riesgos físicos inherentes. En estas actividades, los programas de prevención de estrés centrados en la organización se encuentran altamente recomendados.

Por otro lado, desde un punto de vista centrado en la vulnerabilidad del individuo, un trabajo que es estresante para un trabajador puede que no necesariamente lo sea para otro. Desde esta perspectiva, las características individuales, como la personalidad y los estilos de afrontamiento, tienen más peso para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultan estresantes. En este caso, las estrategias de prevención se centrarán de modo individual en el trabajador y en la manera de ayudarlo a sobrellevar las condiciones laborales. En este sentido, son más necesarias las intervenciones como el entrenamiento en relajación, resolución de problemas o planificación de tareas. Este modelo basado en el equilibrio entre características individuales y factores del trabajo permite explicar las diferencias individuales entre trabajadores respecto a la vulnerabilidad al estrés. De esta manera, ayuda a entender la eficacia de las técnicas centradas en el trabajador para disminuir el impacto del estrés laboral.

Sin embargo, aunque obviamente no se pueden ignorar las características personales en el desarrollo de estrés laboral, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo resultan estresantes para la mayoría de las personas. Tal evidencia confirma que las condiciones de trabajo son frecuentemente la fuente fundamental de estrés laboral. Esto sitúa el enfoque de las intervenciones sobre la empresa, con el rediseño del puesto de trabajo y las condiciones laborales, como las estrategias prioritarias en prevención. Aunque este modelo parezca restarle importancia

a los factores individuales, desde un punto de vista práctico, la evidencia acumulada confirma que desde una perspectiva empresarial es mucho más eficaz para la prevención del estrés. Por este motivo, es más aconsejable generar condiciones laborales que limiten el nivel de estrés para todos los trabajadores en la empresa que proporcionar herramientas individuales para los individuos más vulnerables. Siguiendo este modelo, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Estados Unidos (NIOSH, National Institute for Occupational Safety and Health) ha trabajado durante las últimas décadas junto con universidades, empresas y sindicatos, desarrollando un modelo práctico consensuado del estrés laboral en el cual las condiciones de trabajo juegan un papel fundamental en la generación del estrés, e identifica los factores laborales y organizativos que influyen en la salud y seguridad de los trabajadores.

### 3. ¿QUÉ CONDICIONES LABORALES HACEN EL TRABAJO ESTRESANTE?

1. **Factores derivados del diseño de los trabajos.** Existen determinados tipos de actividades laborales identificados como de alto riesgo para el desarrollo del estrés. Entre ellos está el trabajo con un alto nivel de exigencias físicas o psicológicas, que implica una sobrecarga laboral cuantitativa o cualitativa. Existen actividades con un alto nivel de peligrosidad que conllevan un riesgo mayor de accidentes de trabajo: los trabajos que no permiten descansos; las ocupaciones con turnos y horas de trabajo largos; las actividades que requieren aislamiento o el trabajo en solitario; los trabajos que requieren una actividad frenética o el trabajo a destajo; aquellos caracterizados por tareas repetitivas o de rutina que tienen poco significado inherente; los trabajos que no utilizan las aptitudes de los trabajadores; y los empleos que proveen poco sentido de control al empleado.
2. **Las condiciones ambientales.** Las condiciones desagradables y peligrosas como las áreas de trabajo desordenadas o sucias, el trabajo al aire libre en condiciones atmosféricas extremas, los altos niveles de ruido en el ambiente, la contaminación del aire o los problemas ergonómicos que conllevan un esfuerzo adicional debido a las exigencias físicas específicas de una actividad laboral, etc.
3. **Factores relacionados con los roles de trabajo.** Algunos factores identificados incluyen los casos en los que las expectativas de

trabajo no están bien definidas o son difíciles de lograr. Debido a la ambigüedad o falta de clara delineación de las funciones esperadas del empleado se crea una situación de incertidumbre subjetiva con un impacto psicológico negativo. Es frecuente que el empleado experimente una sensación de sobrecarga laboral o que se genere un desequilibrio entre las funciones desempeñadas y las expectativas de la empresa a menos que se provea de un entrenamiento específico para el puesto y una clara definición de las responsabilidades y funciones. Otros factores causantes de estrés incluyen tanto el exceso como la falta de responsabilidades en determinados empleos, así como trabajos que requieren desempeñar demasiadas funciones en relación al tiempo disponible en la jornada laboral.

- 4. Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional,** como la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la carencia de autonomía del trabajador en la ejecución del trabajo y la falta de comunicación en la organización. Otros factores identificados son una estructura rígida e impersonal de la empresa y la falta de una política laboral que sea favorable a la vida de familia del trabajador.
- 5. Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional,** como pueden ser la sensación de inseguridad en el trabajo a largo plazo, la falta de oportunidades para el crecimiento personal, el fomento o el ascenso, cambios rápidos en las funciones o promociones para los cuales los trabajadores no están preparados, la ambición profesional frustrada por una falta de reconocimiento por parte de los superiores o la falta de competencia o formación para desempeñar el puesto asignado.
- 6. Factores relacionados con las relaciones interpersonales,** que incluyen malos ambientes laborales, la falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores, el acoso laboral o sexual, discriminación sexual, cultural y racial.

## 4. ¿CÓMO DETECTAR EL ESTRÉS LABORAL EN SU EMPRESA?

Como hemos visto, la presión forma parte de todo trabajo y ayuda a mantenernos motivados. Sin embargo, un exceso de presión puede conducir al estrés, lo cual va a provocar un descenso en el rendimiento y por consiguiente un coste para la empresa, además de que la persona enferme. No existe una regla general para detectar el estrés en las empresas, pero sí que podemos señalar ciertos indicadores en base a los que la empresa puede tomar conciencia de su impacto y llegar a detectar y cuantificar la presencia de estrés a través de sus manifestaciones. En primer lugar, es crítico que los directivos y supervisores sean conscientes de cómo en la organización pueden coexistir diversos aspectos que pueden ser vividos como estresantes. Entre estos factores potencialmente estresantes se incluyen, por ejemplo, la sensación por parte del empleado de un limitado control acerca del trabajo que desarrolla, los servicios que engloban un contacto cara a cara con clientes, la falta de claridad acerca de las responsabilidades y tareas del trabajo o la inseguridad acerca del puesto de trabajo.

La gente varía enormemente tanto en lo que se refiere a su respuesta al estrés, como en cuanto a lo que perciben como estresante. Un cambio en el comportamiento o en el estado emocional del trabajador puede indicar un problema en potencia. Un buen empresario debe ser consciente de las demandas requeridas al empleado, del nivel de control que ellos tienen sobre el trabajo, del apoyo que el empleado recibe de sus colegas y superiores, de la claridad de las funciones en la tarea a desarrollar en la organización o de la naturaleza de las relaciones en el trabajo y ha de examinar los procesos mediante los que se llevan a cabo los cambios en la empresa. El empresario no sólo debe tratar de detectar el estrés en el trabajo, sino también intentar prevenirlo. Para conseguirlo es necesario desarrollar un proceso de detección de las causas ocultas del estrés (p. ej., una comunicación pobre y la falta de entrenamiento o buena preparación). Por último, es importante detectar las consecuencias medibles del estrés, como puede ser la frecuencia de ausencias por mala salud, dimisiones, bajas, problemas emocionales, burnout, quejas de clientes, etc.

En primer lugar es importante que tanto los empleados como los supervisores sepan reconocer los signos de que ellos mismos o sus subalternos puedan estar experimentando problemas de estrés. En función del tipo de manifestaciones exhibidas en las sucesivas fases del estrés, podemos clasificar los signos y síntomas de estrés en el trabajador en las siguientes categorías: (1) *estado de energía estresada*: irritabilidad persistente y ansiedad, insomnio, despistes, fallos de memoria y/o dificultad para concentrarse; (2) *estado de*

*resistencia estresada*: absentismo o retraso en llegadas a trabajar, cansancio y fatiga sin razón, indecisión, aislamiento social con cinismo, resentimiento, indiferencia, conducta desafiante o un aumento en el consumo del café, alcohol, tabaco o drogas; y (3) *estado exhausto severo*: tristeza crónica o depresión, fatiga crónica mental y física, enfermedades relacionadas con el estrés crónico (dolor de cabeza, trastornos gastrointestinales...), aislamiento e incluso pensamientos autodestructivos. Obviamente, muchos de estos signos son subjetivos, lo que llamamos síntomas, y muchos empleados pueden no expresarlos e incluso ocultarlos. En este sentido, un problema para la empresa, experimentado frecuentemente por el empleado estresado, con burnout o con problemas de salud mental, es el del “presentismo”.

En contraste con el absentismo, en el *presentismo* el trabajador continúa trabajando a pesar de una disminución de su capacidad para desempeñar su trabajo, tal como se ha descrito en situaciones de burnout, depresión y abuso de sustancias. En esta situación, el médico de empresa, el trabajador del servicio de asistencia al empleado y el astuto supervisor serán frecuentemente los que detecten al empleado individual que experimenta estrés y sus consecuencias. Por ello es importante que la empresa, ya sea a través del personal gestor y de los citados servicios al empleado o a través de los servicios contratados a mutuas laborales, sea capaz de valorar y evaluar los posibles síntomas de estrés en el personal. Esto ayuda a detectar y, por consiguiente, a tratar y prevenir males mayores para ambas partes, es decir, el empresario y el trabajador. Por otro lado, independientemente de la expresión del estrés y sus consecuencias en los empleados individuales, existen varios tipos de indicadores que se han desarrollado en las áreas de recursos humanos y de manejo de riesgos, que se utilizan frecuentemente para la detección del estrés en la empresa y para el desarrollo de estrategias de prevención y de reducción del mismo en el ámbito organizativo. Por ejemplo, la siguiente figura, propuesta por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido, muestra ejemplos de distintas manifestaciones de la presencia del estrés laboral en varias dimensiones de la gestión laboral y empresarial que pueden ser correlacionadas con posibles intervenciones correctoras.

<b>Manifestaciones de estrés en la empresa</b>	<b>Posibles intervenciones</b>
<p><b>Demandas:</b> los empleados se sienten desbordados cuando no pueden con todo el trabajo o con el tipo de trabajo que se les exige.</p>	<p>Prestar atención al diseño del trabajo, necesidad de entrenamiento y cuando sea posible flexibilidad horaria para los empleados.</p>
<p><b>Control:</b> los empleados pueden sentirse afectados y rendir menos si no pueden decir cómo y cuándo hacer su trabajo.</p>	<p>Pensar cómo procurar que los empleados puedan tomar decisiones, contribuir mediante equipos y cómo la revisión del rendimiento puede identificar áreas fuertes y débiles.</p>
<p><b>Apoyo:</b> el nivel de absentismo por enfermedad aumenta cuando el empleado siente que no puede hablar con los superiores acerca de sus problemas.</p>	<p>Dar la oportunidad de hablar al empleado acerca de cosas que le estresan, escucharle y mantenerle informado. Comunicación de ida y vuelta.</p>
<p><b>Relaciones:</b> la dificultad para entablar relaciones basadas en la confianza y el buen comportamiento puede llevar a problemas relacionados con la disciplina, huelgas y “bullying”.</p>	<p>Revisar las reglas de la empresa para afrontar los duelos, el rendimiento insatisfactorio, el absentismo, la mala conducta, el “bullying” y el acoso.</p>
<p><b>Tarea:</b> los empleados se sienten ansiosos respecto al trabajo cuando no saben qué se espera de ellos.</p>	<p>Revisar el proceso de inmersión en la empresa, descripción de las áreas del puesto de trabajo y mantener un vínculo entre los objetivos del individuo y los de la empresa.</p>
<p><b>Cambio:</b> los cambios han de ser llevados de manera eficaz, de lo contrario pueden acarrear desconcierto e inseguridad.</p>	<p>Planifique con antelación, consulte con los empleados de forma de participen y trabajen juntos para solventar los problemas.</p>

Si bien existen múltiples procedimientos para valorar el estrés laboral, normalmente son las mismas empresas quienes diseñan cuestionarios, sondeos u otros métodos que pueden ser útiles para la detección de problemas de estrés, tanto en el individuo como en las distintas facetas del puesto de trabajo y del ambiente laboral, ajustándose de esta forma a sus necesidades. Estos instrumentos no sólo son cuestionarios, sino que también pueden ser reuniones de equipo, encuestas u otros mecanismos útiles para detectar y medir la satisfacción personal en el trabajo, las quejas y otros problemas relacionados con el estrés (p. ej., en las áreas de comunicación o en la claridad de los roles). Esta metodología puede ser utilizada tanto por las pequeñas como las grandes empresas. Es importante que en la medida de lo posible los instrumentos sean creados por la propia empresa ajustándose así a sus necesidades específicas. A través de ellos analizan y valoran con mayor precisión los posibles puntos que posteriormente deberán cambiar. Los métodos incluyen cuestionarios, reuniones en equipo, encuestas, sondeos, buzón de sugerencias y otros procedimientos. Todo ello proporciona signos a detectar en distintos aspectos de la vida de la empresa, que permiten al empresario estar más sensibilizado con el estado de salud de la organización en un determinado momento.

La mayoría de los modelos e instrumentos utilizados recomiendan a los empresarios evaluar las condiciones del medio ambiente laboral, su organización, así como los factores que contribuyen a la creación del estrés en el trabajo. A modo de ejemplo de posible aplicación universal en todo tipo de empresas, a continuación presentamos varios inventarios y modelos para la evaluación de los tipos de áreas a examinar, que cada empresa puede crear y desarrollar ajustándolos a las características de su organización. De manera orientativa incluimos ejemplos de posibles preguntas que, como se observará, no son largos cuestionarios y que se deben adaptar a su empresa. Estos cuestionarios o inventarios pueden ser contestados por los empresarios y directivos, especialmente en las áreas de gestión y de recursos humanos. Asimismo, cuestionarios similares pueden ser modificados para evaluar la percepción del empleado en las mismas áreas e incluir variables que reflejen posibles signos y síntomas de estrés en los empleados. Es importante que el empresario esté sensibilizado e incluya en esta evaluación el grado de satisfacción laboral entre los trabajadores, dado que este repercutirá en la calidad y el rendimiento laboral e indirectamente refleja el grado de salud de la empresa. De este modo, al incluir todos estos factores estamos valorando al mismo tiempo tanto los aspectos problemáticos como los indicadores de las características saludables de la empresa que sirven de protección frente al estrés en el puesto de trabajo. Una vez decididas las principales áreas a evaluar, el siguiente paso es analizar la situación más detalladamente, realizando valoraciones de las siguientes dimensiones:

1. Recursos Humanos.
2. Características del puesto de trabajo.
3. Entorno laboral.
4. Prácticas organizativas.

A continuación, exponemos a modo de orientación un ejemplo del modelo a seguir que puede ser modificado en función de las características de cada empresa. Una respuesta afirmativa en cualquiera de las siguientes preguntas no indica un problema de estrés, sino que refleja una situación que puede requerir una intervención correctiva.

### 1. Valoración del área de Recursos Humanos.

- | Sí                       | No                       |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de conocimiento acerca del estrés laboral y su impacto entre trabajadores y supervisores. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Quejas de algún cliente describiendo a algún empleado como “irritable” o estresado.             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Constancia de algún incidente, altercado o conflicto físico o verbal entre sus empleados.       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Absentismo asociado a quejas de estar estresado.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alta incidencia de bajas laborales por motivos de salud mental o física.                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Pérdida de empleados que previamente han manifestado quejas o insatisfacción laboral.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Pérdida de empleados que previamente manifestaran signos o síntomas de estrés.                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ausencia de oportunidades de interacción social entre los trabajadores y superiores.            |

### 2. Valoración de las características del puesto de trabajo.

- | Sí                       | No                       |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Excesiva presión hacia la productividad de los empleados.                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ausencia de participación de los empleados en la toma de decisiones.               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tareas repetitivas, monótonas y sin ninguna variación.                             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Trabajo en cadena.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Trabajo a destajo.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Trabajo a realizar a gran velocidad.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Actividades laborales que requieren menos aptitudes que las que tiene el empleado. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Actividades laborales que no utilizan las aptitudes del empleado.                  |

### 3. Valoración del Entorno Laboral.

- | Sí                       | No                       |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Condiciones inseguras.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Condiciones ergonómicas adversas.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Entorno físico desagradable.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Peligrosidad del trabajo.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Condiciones ambientales físicas adversas (temperaturas extremas, productos tóxicos).    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Incidentes de acoso verbal, sexual, racial o mobbing.                                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muestras de falta de respeto en la relación profesional de trabajadores o supervisores. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Entorno humano adverso (trabajos aislados o poca interacción social).                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Trabajos que conllevan una elevada carga emocional.                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rigidez de turnos o de horarios.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de espacio físico.  |

### 4. Valoración de las Prácticas Organizativas.

- | Sí                       | No                       |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de procedimientos claros y políticas para una eficaz comunicación acerca de cómo resolver problemas en el entorno laboral. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de reconocimiento y valoración a los empleados por un buen trabajo realizado.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de oportunidades para la promoción y el progreso profesional del trabajador.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de comunicación entre superiores y empleados y viceversa.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de mecanismos para que las sugerencias de los empleados sean atendidas.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de evaluaciones periódicas de la calidad del trabajo ejecutado.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de apoyo de los superiores.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Falta de flexibilidad que impida a los empleados asumir responsabilidades familiares o personales.                               |

## 5. ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Como regla general, las acciones encaminadas a reducir el estrés deben dar prioridad al cambio organizativo para mejorar las condiciones de trabajo. Pero hasta los esfuerzos más concienzudos para mejorar las condiciones de trabajo no van a eliminar completamente el estrés de todos los trabajadores. Por esta razón, una combinación de cambio organizativo con programas de bienestar y programas de asistencia confidencial al empleado representa el enfoque más eficaz para prevenir el estrés laboral. En función del tamaño de empresa y plantilla puede que esto no sea posible. En pequeñas y medianas empresas, dependiendo de la existencia de médico de empresa o de acuerdos asistenciales con mutualidades o centros concertados, la selección del modelo a aplicar se ajustará a las necesidades de la misma y al resultado de la evaluación de los signos de estrés detectados en esta y en sus trabajadores. Siguiendo el modelo arriba expuesto acerca de las causas del estrés laboral, en el cual tanto las características de los trabajadores como el entorno de trabajo contribuyen a la experiencia de estrés, podemos dividir las estrategias de intervención en tres grandes grupos:

1. Los *programas empresariales de prevención de estrés*.
2. Los *programas de asistencia al empleado*.
3. Los *programas de bienestar*.

### 5.1. LOS PROGRAMAS EMPRESARIALES DE PREVENCIÓN DE ESTRÉS

Este enfoque es la manera más directa de reducir el estrés en el trabajo. Supone la identificación de los aspectos estresantes (p. ej., el trabajo excesivo, las expectativas opuestas) y el diseño de estrategias para reducir o eliminar las causas identificadas de estrés. La ventaja de este enfoque es que trata directamente las raíces del estrés en el trabajo y es aplicable a todas las empresas, independientemente de su tamaño. Debido a que utiliza los recursos existentes y no requiere personal adicional es particularmente práctico para la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, los empresarios a veces se sienten incómodos con este enfoque porque puede suponer cambios de rutinas, de calendarios de producción o en la estructura de la organización.

Presentamos a continuación un esquema general de intervención para la prevención del estrés a través de un proceso de evaluación adaptable a las características específicas de cada empresa, basado en el modelo

desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Estados Unidos. No se trata de un esquema rígido, sino de una guía de actividades para diseñar un programa de prevención adaptable a cualquier tipo de empresa. El diseño del programa y las soluciones apropiadas para cada empresa se deben elaborar a medida, es decir, teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad de la organización, los recursos disponibles y, especialmente, los problemas de estrés que son característicos de la misma.

Aunque no es posible dar una receta general para prevenir el estrés en el trabajo, sí lo es ofrecer unas pautas para el proceso de prevención del estrés en las organizaciones. Para llevar a cabo estos programas es necesario un trabajo preliminar que requiere estimular el conocimiento acerca del estrés laboral entre trabajadores y directivos (las causas, los costes, así como el control), asegurar la dedicación y el apoyo de la administración y de los supervisores para la ejecución del programa, incorporar la participación de los empleados en todas sus fases y, en el caso de medianas y grandes empresas, considerar el establecer la capacidad técnica para llevar a cabo el programa, por ejemplo, mediante la capacitación especializada de un miembro o equipo dentro de la organización o el uso de consultores externos a través de mutualidades laborales u otras entidades. Sin embargo, tanto la pequeña como la mediana y la gran empresa se beneficiarán de un proceso de evaluación e intervenciones como el sugerido a continuación, adaptando los siguientes pasos a sus características y a los recursos disponibles.

**Paso 1 – Identificación del problema.** El mejor método para la fase inicial de identificación de las fuentes e indicadores de estrés en una organización depende en parte del tamaño de la organización y de los recursos disponibles. Las discusiones entre directores, representantes de trabajadores y empleados son las fuentes más útiles de información. Tales discusiones podrían ser todo lo que se necesita para identificar y remediar los problemas de estrés en una empresa pequeña. En una organización más grande, se pueden usar para elaborar estudios formales que reúnan la aportación de muchos empleados sobre las condiciones estresantes. En grandes empresas pueden ser útiles sondeos o cuestionarios anónimos. Sea cual sea el método usado para recabar los datos, se debe obtener la información sobre la percepción de los empleados acerca de sus condiciones de trabajo y los niveles de estrés, salud y satisfacción laboral. La lista de las condiciones de trabajo generadoras de estrés, las señales de estrés en el trabajo y los síntomas de estrés citados en este y otros capítulos son buenos puntos de partida para decidir qué información reunir.

Las medidas objetivas como el absentismo, las bajas por enfermedad, las dimisiones o los problemas de rendimiento también se pueden examinar para evaluar la presencia y la intensidad del estrés ocupacional. Sin embargo, estas medidas son solamente indicadores aproximados. Los datos que

proviene de los diálogos, reuniones, evaluaciones, cuestionarios y otras fuentes se deben resumir y analizar para identificar los problemas y averiguar qué condiciones de trabajo podrían ser las responsables del estrés. Esto es importante para poder diferenciar si estos problemas existen en toda la organización o están limitados a ciertos departamentos o roles (ver la sección sobre cómo *detectar el estrés*).

**Paso 2 – Elaboración e implementación de las intervenciones.** Una vez que se han identificado las fuentes de estrés en el trabajo y se estima la dimensión del problema, es posible elaborar e implementar una estrategia de abordaje. En organizaciones pequeñas las discusiones informales que ayudaron a identificar los problemas de estrés producirán ideas provechosas para la prevención. En organizaciones grandes se requiere un proceso más formal y en ocasiones puede ser necesario consultar con expertos externos. Ciertos tipos de problemas identificados en el paso 1, como por ejemplo un ambiente hostil de trabajo, podrían ser predominantes en la organización y necesitar intervenciones aplicables a la compañía en su conjunto. Otros problemas, como un volumen excesivo de trabajo, podrían existir solamente en algunos departamentos y por lo tanto necesitarían soluciones más limitadas, como el rediseño de la manera en que se organiza el trabajo en alguna parte de la empresa. Por último, otros problemas serían específicos de ciertos trabajadores, necesitando entonces un enfoque individual de manejo del estrés o ayuda al empleado y sin llegar a requerir cambios en la organización. Algunas intervenciones se pueden implementar rápidamente (p. ej., cambios en el estilo de comunicación o participación de los empleados), pero otras necesitan más tiempo para hacerlo (p. ej., el rediseño de un proceso industrial o la reevaluación de roles y funciones).

Existen asimismo intervenciones genéricas, basadas en el modelo de gestión de riesgos, reconocidas como medidas adecuadas para la disminución del estrés. Estas incluyen: desarrollar claramente las descripciones de las tareas requeridas por los puestos de trabajo para evitar el conflicto y la ambigüedad de papeles y responsabilidades; rediseñar el entorno para reducir los problemas ergonómicos; cursos de organización del trabajo y prioridades; comités de empleados y gestores para incrementar el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones; horarios flexibles; reducción de la carga de trabajo; horarios flexibles para que los empleados puedan cuidar a niños, ancianos y enfermos; o crear espacios limpios y adecuados en las empresas para descansar, hacer ejercicio y comer. Para que el programa sea eficaz, es importante que antes de implementar las intervenciones decididas, los empleados sean informados acerca de las medidas que se tomarán y cuándo serán ejecutadas. Muchas veces es útil para este propósito celebrar una reunión inicial con todos los empleados, asegurando una adecuada comunicación y la participación de los trabajadores de todos los niveles de la empresa.

**Paso 3 – Evaluación de las intervenciones.** La evaluación es un paso esencial en el proceso de intervención. La evaluación hace posible determinar si la intervención produce los efectos deseados o si se necesitan cambios de estrategia. Se deben establecer plazos adecuados para evaluar las intervenciones. Aquellas que suponen un cambio organizativo, deben ser evaluadas tanto a corto como a largo plazo. Las evaluaciones a corto plazo se harían trimestralmente para lograr un diagnóstico inicial de la eficacia del programa y considerar cambios o adaptaciones. Muchas intervenciones producen efectos iniciales que no persisten. Las evaluaciones a largo plazo se realizan anualmente y son necesarias para determinar si las intervenciones producen efectos duraderos. Las evaluaciones deben focalizarse en los mismos tipos de información reunidos durante la fase de identificación del problema, incluyendo la opinión de los empleados acerca de las condiciones de trabajo, los niveles del estrés percibido, los problemas de salud y la satisfacción laboral.



Las percepciones de los empleados son normalmente la medida más sensible de las condiciones estresantes de trabajo y muchas veces el primer indicio de la eficacia de la intervención. También sería útil añadir medidas objetivas como el absentismo, las bajas, la productividad o los costes en términos de cuidados para la salud. Sin embargo, los efectos de las intervenciones pueden tardar mucho tiempo en ser detectados a pesar de que estas sean efectivas. El proceso de prevención del estrés no termina con la evaluación del paso 3. Un programa de prevención del estrés en el trabajo debe de ser considerado como un proceso continuo, que utiliza los datos recogidos en la fase de evaluación para perfeccionar o modificar las estrategias de intervención. Es posible que sean identificadas nuevas fuentes de estrés o que el impacto del programa no sea satisfactorio. En este caso, puede ser necesaria la reevaluación del programa y comenzar de nuevo el proceso desde la fase inicial para planificar las intervenciones en función de los resultados.



## 5.2. PROGRAMAS DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

Los programas de asistencia al empleado están diseñados con la función de ayudar de manera confidencial al empleado y su familia a solventar cualquier problema emocional, familiar, relacionado con el alcohol o las drogas, personal o de trabajo, que este pudiese padecer (incluyendo el estrés laboral). El objetivo, por tanto, es dotar a los empleados y a sus familias de las estrategias y ayudas necesarias para hacer frente a los problemas o dificultades a los que se enfrentan en su vida diaria y que interfieren en el desempeño laboral del trabajador. Su ventaja reside en la posibilidad de actuar sobre problemas generadores de altos niveles de estrés, dentro y fuera del trabajo, que de otro modo serían indetectables. Estos programas comenzaron a desarrollarse en Estados Unidos hace más de cincuenta años. En una primera fase de este modelo, el foco principal estuvo situado en la necesidad de proporcionar un abordaje confidencial al problema del consumo de alcohol y sus efectos sobre la productividad. Con el tiempo, fueron extendiéndose, abarcando otros problemas que podían interferir con la productividad, la actividad laboral o el absentismo.

En los últimos años, las empresas de muchos países están incluyendo estos programas para prevenir problemas de salud o para solucionar aquellos problemas que, si bien no tienen un diagnóstico claro, interfieren significativamente en el desempeño del trabajador en su puesto y en su calidad de vida. Los programas de formación en prevención del estrés en el ámbito individual han sido progresivamente incluidos en estos servicios, siendo identificados como muy útiles por la mayoría de los trabajadores que participan en ellos. Como resultado del éxito de este modelo, la mayoría de las grandes empresas están desarrollando sus propios programas. Asimismo, ha surgido un gran número de entidades privadas que desarrollan estos programas como servicios contratados por las empresas, ayudando a extender conductas de salud entre los empleados, así como a crear un ambiente de trabajo libre de estrés dañino para la producción. Las actividades básicas de los programas de asistencia al empleado incluyen las siguientes:

- Consultoría, formación y asistencia a los directivos de las organizaciones para el manejo de problemas laborales y de los empleados, la mejora del ambiente laboral y el aprovechamiento de los recursos humanos.
- Servicios individualizados de detección de problemas y asesoramiento destinado a empleados con problemas personales que pueden afectar a su trabajo.
- Intervenciones breves, motivacionales o de confrontación constructiva para identificar los problemas grupales que afectan a la actividad laboral.
- Derivación del empleado para su diagnóstico, tratamiento y

- asistencia, además de servicios de monitorización y seguimiento.
- Fomentar la disponibilidad de acceso del empleado a los recursos sanitarios que necesite por razones médicas o psicológicas (p. ej.: alcoholismo, abuso de drogas y problemas emocionales, mentales y físicos).
  - Ayuda en el manejo de problemas relacionados con la productividad y el absentismo que puedan deberse a factores psicosociales (p. ej.: supervisión de casos; asistencia a empleados con dificultades laborales debidas a problemas de comportamiento o de salud; e identificar problemas de estrés derivados del diseño del puesto de trabajo o de la estructura de la empresa).
  - Identificación, valoración e intervención breve sobre individuos de riesgo, por enfermedad o problemas personales (adicciones, divorcio, fallecimientos, etc.).

Los tipos de programas de asistencia al empleado se pueden clasificar en tres grupos, a seleccionar según las necesidades y el tamaño de la empresa.

1. *Programas internos*: se desarrollan dentro de la propia empresa con personal perteneciente a la plantilla de forma estable.
2. *Programas externos*: son programas contratados que ofrecen servicios fuera de la empresa en diferentes emplazamientos según las necesidades de los clientes y configurados por personal especializado ajeno a la empresa.
3. *Programas internos suplementarios*: combinan las anteriores opciones, con personal de la empresa apoyado por equipos externos. Los servicios pueden ser, por tanto, dentro de la empresa o externos en función de las necesidades.

El acceso de los empleados a estos programas se realiza a través de dos vías: derivados por los directivos y supervisores entrenados en identificar y derivar a empleados con productividad disminuida, o bien por iniciativa personal del empleado que decide utilizar los servicios. Esta última es la manera más frecuente de acceso (80% de los casos). Estos equipos pueden estar integrados por diversos especialistas en función de las necesidades, si bien habitualmente están formados por psicólogos, trabajadores sociales, enfermeras y consejeros especializados. No obstante, su labor es diferente de la de otros dispositivos, por lo cual se trata de personal especializado y formado específicamente para esta tarea. Como prueba de ello, en Estados Unidos se exige una acreditación específica y unos requisitos regulados por la Asociación de Profesionales de Asistencia al Empleado (*Employee Assistance Professionals Association, EAP*) desde 1986.

Estos equipos desarrollan su trabajo en estrecho contacto con los

departamentos de Recursos Humanos, elaborando en ese contexto los planes e intervenciones requeridas. Es además competencia de estos equipos, evaluar la eficacia y beneficios de los programas. Los directivos y empresarios se mantendrían, por tanto, al margen de esta gestión. Las funciones de estos servicios podrían parecer similares en algunos aspectos a las ofrecidas por el sistema sanitario, el médico de empresa y los programas de bienestar, solapándose incluso en sus competencias. Sin embargo, las funciones de estos servicios son muy especializadas, con ayudas importantes a los empresarios para el correcto funcionamiento de los recursos humanos de su empresa.

### 5.3. LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR

Uno de los procedimientos más extendidos para la prevención del estrés en las medianas y, sobretodo, grandes empresas, son los llamados programas de bienestar. Consisten en proporcionar a los empleados un programa de capacitación para el manejo del estrés y para mejorar su habilidad para sobrellevar



las situaciones laborales difíciles. Estos programas incluyen estrategias individuales para el manejo del estrés, así como otras áreas del bienestar y la promoción de la salud. Los programas de bienestar se encuentran muy extendidos en Estados Unidos. Muestran a los trabajadores la naturaleza y las fuentes del estrés, sus efectos nocivos para la salud y potencian las habilidades personales para reducirlo (p. ej., los ejercicios sobre el manejo del tiempo o el esparcimiento). A su vez, cuentan con la posibilidad de ayuda individualizada para aquellos que la necesiten. La capacitación para el manejo del estrés puede reducir rápidamente sus síntomas, así como la ansiedad y las alteraciones del sueño en los trabajadores. La ventaja de este modelo es la de ser barato y fácil de implementar. Sin embargo, los programas individuales para el manejo del estrés tienen dos desventajas serias: los efectos beneficiosos sobre los síntomas de estrés se encuentran limitados al corto plazo a menos que estas estrategias se mantengan indefinidamente; y muchas veces ignoran las causas relacionadas con la empresa que pueden suponer la raíz del problema, porque se concentran en el trabajador y no en el ambiente del trabajo. Los líderes de las empresas con más éxito en el mundo han reconocido que



invertir en un programa corporativo de bienestar en el ambiente laboral es la manera más inteligente para mejorar la moral de los empleados, así como para reducir el absentismo y los cambios de puesto de trabajo, pudiendo prevenir la aparición de problemas de salud. Al iniciar un programa de bienestar laboral en la organización, se estará creando un entorno laboral positivo, energético y productivo, que reportará ganancias y bienes para la empresa. Aunque no están centrados exclusivamente en la prevención de estrés, los programas de educación y prevención incluyen sistemáticamente materiales educativos, seminarios y talleres para su prevención y manejo. Por otro lado, estos programas inciden en la reducción de problemas de salud que en sí mismos son también causantes de estrés, potenciando más aquel desarrollado en el contexto laboral. Como hemos visto, el proceso de estrés afecta la capacidad del individuo para enfrentarse a retos físicos y emocionales. Por otro lado, un estado de bienestar físico y emocional es la mejor defensa para poder enfrentarse al estrés con éxito.

Una razón más para desarrollar este tipo de programas es de índole económica. Estos programas engloban y aseguran que los valores de bienestar, salud y prevención son respetados y promovidos en la empresa, asegurando así que se cumplan los requisitos necesarios para una organización saludable.

Existen varios tipos de programas de bienestar, con énfasis en distintas áreas en función de las necesidades de la organización y de la existencia o no de programas de medicina de empresa o de asistencia al empleado. Sin embargo, un común denominador de estos programas es la aceptación de que el bienestar del empleado ha de formar parte de la filosofía de la empresa, así como de la cultura de la organización. Para llevar a cabo esta misión, los programas de prevención pueden incluir los siguientes componentes:

- *Screenings* preventivos de salud (depresión, diabetes, hipertensión, etc.).
- Jornadas de carácter educativo y divulgativo sobre salud.
- Seminarios y conferencias sobre problemas de salud concretos (higiene, estrés, etc.).
- Acceso a guías de salud a través de Internet.
- Herramientas para manejar ciertas condiciones (asma, diabetes, cardíacas).
- Otros componentes, en función de las necesidades de la empresa y sus empleados, pueden incluir: programas de potenciación de la educación o reciclaje laboral y educativo; sondeos y encuestas sobre el bienestar del empleado; programas de motivación y de incentivos (p. ej., elección del empleado del año, bonos como premio a alta productividad, etc.).
- Programas de modificación del estilo de vida: reducción de peso,

nutrición, ejercicio físico, relajación y otras técnicas individuales de prevención de estrés. Ejemplos frecuentemente desarrollados en estos programas son:

1. *Buen Peso*.
2. *Buen Dejar* (de fumar).
3. *Buen Bebé* (cuidado pre- y postnatal).
4. *Buen Cuidado* (autocuidado de condiciones crónicas).
5. *Bien Estar* (yoga, pilates, relajación, masaje, tai-chi...).
6. *Buen Caminar* (programa de caminar).
7. *Buen Comer* (programa de nutrición).
8. *Buena Llamada* (programa de línea telefónica de apoyo).
9. Baja laboral y compensación del empleado.

El modelo puede ser más o menos complejo, pero ha de estar basado en los siguientes principios: (1) ser diseñado para llegar a todos los empleados; (2) incorporar elementos educativos y preventivos sobre los problemas de salud más frecuentes entre los empleados, incluyendo problemas cardiovasculares, de salud mental, estrés y adicciones; (3) mantenerse regularmente a través del seguimiento por correo electrónico, jornadas, días específicos para la prevención, *screening* de determinados problemas, etc.; (4) hacer la participación interesante pero voluntaria; y (5) proporcionar apoyo continuado a largo plazo. Aunque pueden parecer complejos y caros, estudios realizados en Estados Unidos han demostrado que una inversión en este tipo de programas de prevención reduce los niveles de estrés y desemboca finalmente en una disminución neta de los gastos derivados de problemas de salud y condiciones asociadas al mismo. Además de un conocimiento general acerca del estrés y sus causas, y de las técnicas individuales para su reducción, los programas de prevención del estrés incorporados al programa de bienestar incluyen frecuentemente materiales educativos y entrenamiento para:

1. Identificar los estresores que afectan al personal y a la productividad.
2. Aprender acerca de las reacciones frente al estrés o cuando se afrontan cambios en el trabajo.
3. Cómo conducirse eficientemente con las reacciones de estrés en colegas y subalternos.
4. Cómo conseguir un equilibrio entre la vida personal y las responsabilidades laborales.

No todas las empresas son lo suficientemente grandes para poder permitirse un programa de bienestar. Sin embargo, actualmente resultan accesibles y abundantes a través de Internet las fuentes de información respecto a

la prevención y manejo del estrés, o pueden ser proporcionadas por las mutualidades laborales o médicos de empresa.

## 6. CONCLUSIONES

El estrés laboral es un reto para la empresa del siglo XXI. Después de leer este capítulo y aplicar el análisis sugerido, es muy probable que encuentre señales de la existencia de estrés en su empresa. Sin embargo, la presencia de condiciones estresantes no significa necesariamente que su empresa esté particularmente afectada por el estrés laboral. Como hemos visto, el estrés es parte de la actividad laboral moderna y no es posible eliminarlo completamente. Por otro lado, es importante mantener una actitud vigilante y considerar, en la medida de lo posible, cómo crear y mantener unas condiciones laborales que reduzcan el estrés y sus consecuencias. La reducción de factores de riesgo generadores de estrés y la promoción de un entorno saludable con mecanismos protectores frente al estrés, se encuentran estrechamente ligados en el proceso continuo de creación de un entorno laboral que mejore, no sólo la calidad de vida y satisfacción de sus empleados, sino la productividad y la competitividad de su empresa. Con este propósito, es fundamental la existencia de fluidez en la comunicación entre directivos y trabajadores para ayudar a detectar y prevenir este problema. En muchos casos, no será posible establecer todos los mecanismos y servicios sugeridos en este capítulo. Sin embargo, saber cómo se genera el estrés, cuáles son sus consecuencias y las posibles medidas preventivas, siempre redundará en un avance en la tarea de reducir y prevenir este factor tan negativo para la empresa y los trabajadores. A modo de resumen, exponemos las siguientes recomendaciones para reducir el estrés en la empresa, desarrolladas en detalle a lo largo del capítulo.

### **10 REGLAS DE ORO PARA REDUCIR EL ESTRÉS EN SU EMPRESA**

- Educar a los gerentes, supervisores y empleados acerca del impacto y prevención del estrés en el trabajo.
- Asegurar que la responsabilidad laboral es acorde con la capacidad del trabajador.
- Respeto a la dignidad de cada empleado.
- Asegurar la formación, apoyo y supervisión de los trabajadores.
- Promover y diseñar trabajos que estimulen y den al trabajador la oportunidad de usar sus habilidades.
- Definir claramente las funciones y responsabilidades del trabajador.
- Dar a los trabajadores la oportunidad de participar en decisiones y acciones que afectan a sus trabajos.
- Mejorar la comunicación.
- Promover las oportunidades de interacción social entre los trabajadores.
- Considerar el desarrollo de un programa empresarial de prevención de estrés, de un programa de bienestar y de un programa de asistencia al empleado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Burke RJ. Organizational-level Interventions to Reduce Work Stressors. *Work and Stress* 1993; 7:77-87.

California Department of Industrial Relations. *Managing Stress Arising from Work*. Sacramento: Cal/OSHA Consultation Service. 1998.

Cartwright S, Cooper, C. *Managing Workplace Stress*. London: Sage Publications. 1997.

Clarke S, Cooper C. *Managing the Risk of Workplace*. New York: Rutledge. 2004.

Cooper C. *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press. 2000.

DeVries M, Wilkerson W. Stress, Work and Mental Health: a global perspective. *Acta Neuropsychiatrica*, 2003; 15 (1), 44–53.

Dewe P, Leiter M, Cox T. Coping, Health and Organizations. London: Taylor and Francis I. 2000.

International Labour Organization. Stress at Work. Accesible en Internet a través de: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/>

Karasek R, Theorell T. Health Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books. 1990.

Knudsen H. Dominant Themes and New Directions in Work Stress Research. *Work and Occupations* 2006; 33(2):224-226.

Kompier M, Cooper C. Preventing Stress, Improving productivity. European Case Studies in the Workplace. London: Routledge. 1999.

Michie S. Causes and Management of Stress at Work. *Occupational and Environmental Medicine* 2002; 59:67-72.

Murphy L, Sauter S, Keita G. Job Stress Interventions. Washington DC: American Psychological Association. 1995.

National Institute for Occupational Safety and Health. Stress at Work. Accesible a través de internet en: <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>

Noblet A, LaMontagne A. The Role of Workplace Health Promotion in Addressing Job Stress. *Health Promotion International* 2006; 21(4):346-353.

Parker S, Sparkes T. Organizational Interventions to Reduce Work Stress: Are they Effective? A Review of the Literature. Norwich: CRR 196/1998, HSE Boobs. 1998.

Quick JC, Quick JD, Nelson D, Hurrell J. Preventive Stress Management in Organizations. Washington DC: American Psychiatric Press. 1998.

Rosenstock R. Work Organization Research at the National Institute for Occupational Safety and Health. *Journal of Occupational Health Psychology* 1997; 2:7-10.

Health and Safety Executive. Work related Stress. Accesible a través de internet en: <http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>

World Health Organization. Work Organization and Stress. Geneva: World Health Organization and the Institute of Work, Health and Organizations of the University of Nottingham. 2003.

## OTROS RECURSOS EN INTERNET

American Psychological Association: <http://www.apa.org>

Employee Assistance Professionals Association: <http://www.eapassn.org>

Families and Work Institute <http://www.familiesandwork.org/>

Institute for Work & Health <http://www.iwh.on.ca>

International Labour Organization <http://www.ilo.org>

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) <http://www.cdc.gov/niosh>

United Kingdom Work-Stress Network <http://www.workstress.net>

Wellness Program Information: [www.info.com/WellnessProgram](http://www.info.com/WellnessProgram)



# 6. El estrés laboral desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales: la empresa saludable

**María Victoria Cortés Arcas**  
**Isabel Neyra Suárez**  
**Antonio Hernández Nieto**  
**Adelina Beneit i Roig**



# **1. CONCEPTOS ESENCIALES PARA COMENZAR A INSTAURAR UN PLAN EMPRESARIAL ANTIESTRÉS: APRENDER A RECONOCER CUÁNDO ES SALUDABLE EL TRABAJO**

El presente capítulo es una exposición basada en la experiencia de distintas personas y empresas. En algunas de ellas, hemos observado que desde las direcciones de recursos humanos se están adoptando medidas de mejora para sus trabajadores, pero en muchas ocasiones estas no están coordinadas con los servicios de prevención, por lo que en la organización del trabajo no se está instaurando una verdadera cultura preventiva basada en la evaluación de los riesgos psicosociales y el estrés.

Teniendo en cuenta el enorme coste en términos humanos y también económicos que genera el estrés laboral, este se debe gestionar en un amplio contexto dentro de nuestras empresas, en el que además de participar los propios responsables de las mismas, debe existir una labor consensuada con los servicios de prevención propios y ajenos, para que de una manera firme se identifiquen los riesgos psicosociales y se adopte la planificación preventiva correspondiente.

En un artículo publicado en *Cinco Días* con el título “Cómo se crea una empresa saludable”, Jaime Pereira, director de consultoría estratégica de Psicosoft, sostenía que la empresa saludable descansa sobre cuatro pilares: que las personas que trabajan en esa compañía tengan unas condiciones laborales satisfactorias, de tal manera que el salario no interfiera en su creatividad y competencia profesional; que el espacio físico donde se desarrolla la actividad sea limpio, sano y confortable; que la empresa tenga un plan de prevención de riesgos laborales; y finalmente, que apueste por la conciliación entre la vida familiar y laboral. Algunos ejemplos prácticos de este tipo de dirección serían: proponer a directores y subordinados no convocar ninguna reunión a partir de las 14:00h; racionalizar el uso del teléfono y del correo electrónico; orientar la actividad hacia los resultados y no hacia las tareas; respetar la flexibilidad de horario; y sobre todo dedicar más recursos a lo importante que a lo urgente.

Otro ejemplo práctico es la afirmación de la presidenta de Microsoft: “para poder cenar con mi familia he aprendido a no perder ni un minuto de mi tiempo y a respetar el tiempo de los demás”.

## ¿Qué factores debemos controlar?

Existen cuatro grandes aspectos que siempre debemos tener en cuenta para el control del estrés en el trabajo, independientemente de la labor del técnico experto en ergonomía y psicología a la hora de evaluar los riesgos psicosociales, proceso complejo que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas y que se detalla en diferentes notas técnicas elaboradas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Así, estos factores marcan líneas de actuación a conocer y controlar por parte de todos nosotros:

### ▪ Control sobre el propio trabajo:

El trabajo es saludable cuando:

- Lo tenemos bajo control.
- Tenemos la oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y hacer aquello que mejor sabemos hacer.
- Tenemos autonomía y capacidad de decisión suficientes sobre el propio trabajo.
- Tenemos control sobre las pausas y los ritmos de trabajo.

### ▪ Demandas adecuadas a las capacidades:

Se producen cuando:

- El volumen de trabajo es adecuado en relación al tiempo disponible y no nos vemos expuestos a interrupciones constantes de las tareas (exigencias cuantitativas).
- Las exigencias cualitativas no superan nuestros recursos como trabajadores. Este sería el caso de los **trabajos con alta carga emocional**, como en aquellas situaciones en las que se trabaja en contacto con personas (p. ej., los auxiliares de clínica en un hospital); los **trabajos cognitivos**, como cuando una tarea exige un esfuerzo intelectual (p. ej., un técnico de una central nuclear); o bien los **trabajos sensoriales** en los que la demanda se dirige hacia algunos de nuestros sentidos (p. ej., en tareas de conducción de maquinaria peligrosa).

▪ **Apoyo social adecuado:**

Existe:

- Cuando podemos relacionarnos con otros compañeros de trabajo con asiduidad y en nuestra empresa se cuida la calidad de las relaciones sociales.
- Cuando nos sentimos apoyados por los compañeros y por los mandos para sacar el trabajo adelante.
- Cuando es posible compatibilizar el trabajo con la vida familiar y social.

▪ **Recompensas justas por el trabajo realizado:**

Tenemos unas recompensas adecuadas y proporcionales al trabajo que realizamos cuando contamos con:

- Un salario digno.
- Estabilidad laboral.
- La posibilidad de promocionar de forma justa y transparente.
- Realizamos tareas adecuadas con nuestra cualificación profesional.
- Respeto, apoyo y reconocimiento por el trabajo realizado.
- Recibir un trato justo.

Podemos afirmar respecto a la situación de la evaluación de riesgos psicosociales en España, que esta se encuentra en un estado incipiente de desarrollo e implantación. Caben muchas razones para explicar este fenómeno, pero se podrían resumir en su dificultad y en la falta de métodos adecuados. No obstante existen ya diferentes iniciativas en nuestro contexto que prometen ser interesantes y fructíferas, como **las guías con aplicaciones informáticas del INSHT** (p. ej., AIP-Aplicación Informática para la Prevención), que contemplan la evaluación de la carga mental y otros aspectos relacionados con la organización del trabajo, o el método ISTAS21, al que nos referiremos más adelante.

Además, algunas entidades que actúan como servicios de prevención externos están desarrollando procedimientos para la evaluación de riesgos en general y, en algún caso, de los riesgos psicosociales.

## 2. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA QUE SE ESTÁN UTILIZANDO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Muchas organizaciones y empresas no contemplan todavía para el diseño de su plantilla los cambios en la familia y en el mercado de trabajo que se están produciendo a lo largo de las últimas décadas, como la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, así como su mejor formación, la creación de familias con doble ingreso y el aumento de las familias monoparentales. Así, todavía hay organizaciones que estructuran el trabajo en función de empleados varones y con una sola fuente de ingresos, con horarios de trabajo que son incompatibles con la necesidad de cuidar niños o mayores dependientes.

Una de las consecuencias del cambio sociodemográfico es que muchas personas viven un conflicto entre trabajo y familia, entre otras razones, por la falta de flexibilidad estructural en el trabajo.

Un acercamiento a la empresa saludable son las políticas de conciliación de trabajo y familia.

### **Políticas de conciliación.**

En España existen muy pocas empresas que hayan desarrollado programas o políticas de conciliación trabajo-familia. Algunos estudios han concluido que tan sólo un 7% de las empresas españolas tiene realmente diseñado e implantado un programa de políticas familiarmente responsables.

Las políticas que están introduciéndose en algunas de nuestras empresas son las siguientes:

#### **1. Nuevo concepto de flexibilidad:**

- **Horario laboral flexible:** se trabaja ocho horas, pero decidiendo uno mismo a qué hora se comienza la jornada y a qué hora se finaliza.
- **Trabajo a tiempo parcial:** se puede trabajar media jornada.
- **Empleos compartidos:** dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pudiendo decidir quién trabaja y cuándo.
- **Semana laboral comprimida:** se puede trabajar más horas al día, recibiendo a cambio tiempo libre.

- Jornada laboral reducida, con reducción salarial proporcional.
- Horas anuales: los empleados están contratados por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día.

## **2. Excedencias:**

Algunos ejemplos son los siguientes:

- Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley.
- Excedencia para cuidar niños pequeños.
- Excedencia para cuidar a progenitores, hijos enfermos o discapacitados.
- Bancos de tiempo libre remunerado: los trabajadores pueden intercambiar sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible, como puede ser convertir en dinero los días de vacaciones no tomados o tomar vacaciones adicionales por menos sueldo.
- Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar.
- Tiempo libre para actividades en la comunidad.
- Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas, siempre consultando con los superiores.

Como las excedencias pueden ralentizar la carrera profesional de las personas o incluso llegar a ocasionar la pérdida del puesto y que haya represalias de compañeros saturados de trabajo, hay empresarios que tratan de mantener al trabajador en contacto con la empresa a través de la formación (sobre todo en nuevas tecnologías), procurando así que la reincorporación no perjudique a ninguna de las partes.

## **3. Flexibilidad en el espacio:**

- Flexibilidad en el lugar de trabajo para evitar desplazamientos largos.
- Trabajo en casa.
- *Teledespachos* en casa.
- Videoconferencias.
- Internet: la empresa costea para los empleados la conexión de Internet como herramienta de teletrabajo u ocio.

#### **4. Política de servicios o cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa:**

- Información sobre guarderías.
- Guardería dentro de la empresa.
- Apoyo económico por parte del empleador para sufragar gastos de guardería.
- Información sobre centros para el cuidado de ancianos.
- Plazas reservadas en colegios locales.
- Diferentes servicios domésticos, como transporte, tintorerías, aparcamiento, restaurante o centro de deportes.

#### **5. Adaptación del puesto de trabajo y apoyo profesional:**

Un empleado estresado está por lo general más irritable y cansado. Para reducir los conflictos es preciso adaptar el trabajo a la persona (reducir la carga de trabajo o las responsabilidades), o bien a la persona a su puesto de trabajo (capacitando a la misma para que aprenda a manejar el estrés).

- Adaptación del trabajo: la persona continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o las responsabilidades se adaptan temporalmente.
- Rotación del puesto de trabajo temporalmente para una mejor adaptación responsabilidad/capacidad.

#### **6. Políticas de asesoramiento:**

Algunos expertos afirman que la formación es síntoma de que la empresa toma medidas preventivas contra el estrés, porque capacita al trabajador individualmente para tratar *su* estrés, los conflictos, las presiones de tiempo y las nuevas responsabilidades adquiridas en la familia.

- Papel como padres y educación de los hijos: cursos que contribuyen a que las personas se preparen ante el reto de tener un hijo y de educarle.
- Conflictos trabajo-familia.
- Cursos prenatales y sobre nutrición.
- Cursos acerca de la gestión del tiempo.
- Cursos sobre cómo gestionar los conflictos.

### **7. Políticas de apoyo profesional:**

- Asesoramiento de trayectorias profesionales.
- Asesoramiento psicológico-familiar.
- Asesoramiento financiero-fiscal.
- Asesoramiento legal.
- Asesoramiento para inmigrantes y sus familias.

### **8. Beneficios sociales o extrajurídicos:**

- Seguro médico para el cónyuge.
- Seguro médico para los hijos.
- Seguro para discapacitados.
- Plan de jubilación.
- Coche de empresa.
- Ticket restaurante.
- Actividades lúdicas.



## 9. Programas de empresa hacia una cultura de conciliación:

A pesar de todo, en muchas ocasiones estas políticas formales para crear un entorno compatible con la vida familiar no son suficientes y es necesario un refuerzo de la cultura corporativa, en ocasiones más informal, y no necesariamente plasmada en ningún documento. Esta cultura corporativa la constituye el clima laboral, el aire que se respira en la empresa ante determinados temas o las actitudes de los mandos ante la familia y el trabajador; es por ello esencial la actitud de los mandos, jugando un papel fundamental sus valores personales y su propia formación como directivos, ya que determinan el modo y el grado en que ellos mismos asumen esas políticas en el seno de la empresa. No menos importante es el nivel de tolerancia del resto de los compañeros cuando tienen que asumir una carga mayor de trabajo en casos de urgencias y de ausencias.

En aquellas empresas con altos porcentajes de mujeres, se debe tener en cuenta la creación de programas de trabajo-familia como medio de atracción y fidelización del personal. Si además la actividad de la empresa depende de las iniciativas y creatividad de sus trabajadores, las políticas de trabajo-familia pueden desarrollar un vínculo entre empresa y empleados muy necesario para tener una plantilla dedicada y leal a la vez.

El primer paso para elaborar programas con políticas familiarmente responsables consiste en la **búsqueda eficaz de información sobre las necesidades familiares de las personas a través de encuestas individuales o grupales.**

El segundo paso es crear un **comité o un coordinador de las políticas trabajo-familia** dentro de la empresa, elaborando un manual que pueda favorecer que estas se lleven a cabo.

A la par, es fundamental la **función de liderazgo de ejemplaridad y de formación de los propios directivos**, debiendo existir **un plan anunciado por la alta dirección de la empresa**, un comunicado a todos los empleados, comunicación interna periódica sobre el tema a través de folletos, vídeos o la *intranet*, así como equipos de trabajo que actúen como círculos de calidad dentro de la empresa.

Por otro lado, es importante describir que las empresas menos compatibles con la familia son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo. En ellas, trabajar muchas horas es señal de dedicación. Son empresas donde predominan la apariencia externa y la lucha de poder y, en definitiva, tóxicas.

Por el contrario, algunas empresas españolas optan por fomentar y cuidar la cultura conciliadora, de modo que incluso remuneran a sus directivos en función del clima laboral que se mide en sus equipos.

Importantes empresas españolas consideran que el “beneficio de una plantilla comprometida es incalculable” porque, además, los índices de rotación de la plantilla en las empresas comprometidas con la conciliación son inferiores. Este compromiso se basa en una serie de pilares:

- Políticas de comunicación.
- Medición por parte de una empresa externa del ambiente de equipo y el grado de unidad.
- Encuestas sobre el clima interno, donde también se mide la presión para poner medidas si es necesario y gestionarla con cursos de control del estrés.

Muchas empresas emplean políticas para retener a los buenos trabajadores. Tales políticas pasan necesariamente por una adecuada motivación. Unas veces las aplican favoreciendo un entorno de trabajo de calidad que garantice un buen clima laboral y flexibilidad; en otras, los pilares básicos son la formación, la organización del trabajo, los servicios (siempre pensando en la familia) y una cierta discriminación positiva pensando en la mujer.

Hay un estudio realizado entre 1991 y 1995 por la **Sloan School of Management de Massachussets** que ha demostrado que, contrariamente a la opinión general, trabajo y familia no son mundos antitéticos; los mejores directivos son los que dando soporte (el necesario en cada caso) a la vida familiar y privada del empleado, obtienen los mejores resultados y rendimiento para su empresa. “La empresa se beneficia del equilibrio si las personas dedican menos tiempo y son más productivas en el trabajo”. El resultado es que estos trabajadores serán también más saludables.

La mayoría de los directivos que pierden colaboradores desconocen la influencia de factores como el estrés laboral en este tipo de decisiones; suelen considerar que se marchan por más salario o por ofertas profesionales mejores, sin pensar que se quedarían en el equipo si tuvieran el soporte de los directivos en cuanto a los cuatro grandes pilares a tener en cuenta en una empresa y que recordamos que son:

- Control sobre el propio trabajo.
- Demandas adecuadas a las capacidades.
- Apoyo social adecuado.
- Recompensas justas por el trabajo realizado.

## 3. ALGUNAS EXPERIENCIAS DE ACTUACIÓN SOBRE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EMPRESAS CON IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA

### 3.1. CAVAS CODORNÍU (BARCELONA)

Cavas Codorníu es una bodega ubicada en Sant Sadurní d'Anoia en Barcelona, en una comarca del Alto Penedés, perteneciente al Grupo Codorníu y que se dedica a la elaboración de vinos y cavas.

Gracias a la colaboración de Adelina Beneit i Roig, responsable del servicio de prevención de Riesgos Laborales del Grupo Codorníu, describimos aquí el proceso de implantación de medidas preventivas para la exposición a factores de riesgo psicosocial en Cavas Codorníu. Queremos expresar nuestro agradecimiento a ella y a todas las personas que participan en este proyecto, desde la dirección de la empresa hasta el trabajador más antiguo, pasando por los técnicos ajenos a la misma:

El origen de su intervención se situó en la necesidad de cumplir con la *Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales* (artículo 4, apartado 7) y con el RD 39/97 del *Reglamento de servicios de prevención* (artículos del 3 al 7). Habiendo ya identificado y evaluado los riesgos relacionados con la seguridad, higiene y ergonomía, se dio un paso más y se planteó la identificación de los riesgos psicosociales en Cavas Codorníu. Este representa el primer paso para crear una empresa libre de estrés ya que, una vez identificados los riesgos psicosociales, podremos evaluarlos y plantearnos una actividad preventiva de forma organizada y coherente, todo ello con la participación de todas las partes implicadas.

En el caso de Cavas Codorníu esta iniciativa coincidió además con un cambio en los delegados de prevención en el comité de seguridad y salud. En el seno de ese comité y a través de un asesor en materia de salud laboral de CCOO, mayoritarios en el comité de empresa, se valoró la posibilidad de realizar la evaluación de riesgos psicosociales utilizando el Método ISTAS21.

ISTAS21 es una adaptación a la realidad española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague, que ha desarrollado el Instituto de Salud Laboral de Dinamarca (National Institute of Occupational Health). Este identifica y mide la exposición a condiciones del trabajo y la organización que aumentan la probabilidad de alterar el estado de salud de los trabajadores.

El método evalúa 21 dimensiones que forman parte de los cuatro grandes grupos de factores que venimos mencionando y que tienen que ver con el control sobre el propio trabajo, demandas adecuadas a capacidades, apoyo social y recompensas justas.

La adaptación a la realidad española del método fue liderada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), de la mano de Salvador Moncada (epidemiólogo profesor de la Universidad Pompeu i Fabra) y Clara Llorens (socióloga y profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona). Se trata de un método internacional, basado en evidencias científicas, validado y orientado a la acción, que se presenta en forma de cuestionario individual y anónimo. Permite un análisis estadístico estandarizado y se basa en referencias poblacionales (Comunidad Autónoma de Navarra).

El servicio de prevención expresó su acuerdo con utilizar dicho método para realizar la evaluación y, a petición del comité de seguridad y salud, así lo manifestó a la dirección de Cavas Codornú, obteniendo una respuesta muy positiva. Los técnicos del ISTAS también se reunieron con la dirección de la empresa y con los constituyentes del comité de seguridad y salud para explicar las características técnicas del método y su forma de aplicación.

A partir de este momento, Cavas Codornú firmó con ISTAS un documento comprometiéndose a realizar la evaluación y, lo más importante, a aplicar medidas preventivas en función de los resultados obtenidos.

Contexto y antecedentes. Cavas Codornú es una bodega del Grupo Codornú destinada a la elaboración de cavas, que contaba con un número aproximado de 180 trabajadores en el momento en el que se llevaron a cabo las actuaciones descritas.

Por decisión de todas las empresas pertenecientes al Grupo cuenta con un servicio de prevención mancomunado, ya que estas pertenecen al mismo sector productivo y grupo empresarial, tal y como está previsto en el artículo 21 del *Reglamento de los servicios de prevención*.

En el área de los recursos técnicos cabe destacar que cada centro de trabajo cuenta con la figura del **coordinador de prevención**, que es la persona de contacto con los técnicos del servicio de prevención, y existe también un **comité de seguridad y salud**, aunque en algunas de las empresas existen delegados de prevención dependiendo del número de trabajadores.

Durante el mes de **junio de 2002** se inició el proyecto de evaluación de riesgos psicosociales en Cavas Codornú, la **primera etapa** de un largo proceso, que empieza con un acuerdo total en el seno del comité de seguridad y salud primero,

y con la dirección del centro después, sobre el método a utilizar y la posterior designación de un grupo de trabajo creado para liderar el proyecto.

En dicho grupo se incluyeron:

- Representantes de los trabajadores de CCOO y de UGT.
- Responsable del servicio de prevención.
- Representante de la dirección de la empresa.

El grupo de trabajo, siempre en comunicación con los técnicos del ISTAS, desarrolló los siguientes pasos durante la **segunda etapa**, en el mes de **octubre de 2002**:

- *Definición del alcance de la evaluación*: selección de las unidades de análisis a utilizar.
- *Adaptación del cuestionario* a la realidad de Cavas Codorníu: preservación del anonimato.
- *Diseño de la forma de distribución, respuesta y recogida*: preservar la confidencialidad y garantizar la participación.
- *Edición del manual y reunión informativa*: sesión para todos los trabajadores.
- *Entrega y recogida del cuestionario*: entrega en sesión informativa y recogida en urnas para preservar el anonimato.
- *Informatización de los datos*: a cargo de una entidad externa con coste para la empresa, también con el fin de asegurar la confidencialidad.
- *Análisis de datos*: lo realizaron los técnicos del ISTAS.

La **tercera etapa** comenzó en **junio de 2003** con la entrega a la dirección y al servicio de prevención, por parte de los técnicos del ISTAS, del informe de resultados de la encuesta de identificación y medida de los factores de riesgo psicosocial. Se acordó con la dirección mantener el grupo de trabajo con el objeto de interpretar los resultados del informe, analizando el posible origen de las exposiciones desfavorables para la salud.

**Entre julio y diciembre de 2003** tuvo lugar la **cuarta etapa**, durante la cual se desarrollaron seis sesiones de trabajo por parte del grupo designado, de alrededor de cuatro horas de duración cada una, donde se debatió acerca de los cuatro grandes bloques que agrupan las 21 dimensiones evaluadas con el método. Esta es una etapa muy importante, en la que todos los miembros del grupo deben tener claro que la prevención es una tarea de todos los agentes sociales de la empresa.

Según palabras de Adelina Beneit i Roig, “*El consenso ha sido la herramienta más favorable de los distintos encuentros*”.

A lo largo del año 2004 se desarrolló la **quinta etapa** del proceso, la propuesta de medidas preventivas frente a los factores de riesgo psicosocial. Estas propuestas se concretaron a través de la definición de cinco grandes objetivos de intervención que agruparon algunas de las principales dimensiones que podían representar un riesgo para la salud:

▪ **Objetivo A:**

- Baja influencia en el trabajo.
- Alto conflicto de rol.
- Altas exigencias sensoriales.
- Bajas posibilidades de desarrollo en el trabajo.

Origen del problema: trabajos repetitivos y monótonos, muy similares, con escaso margen de autonomía y pocas posibilidades de aprender cosas nuevas.

Medidas preventivas: destinadas a *enriquecer el trabajo*, como por ejemplo, crear los círculos de prevención, con la participación directa de los trabajadores.

▪ **Objetivo B:**

- Baja autoestima.
- Baja calidad de liderazgo.
- Altas exigencias de esconder emociones.

Origen del problema: falta de una política óptima de recursos humanos.

Medidas preventivas: destinadas a implementar una *política de recursos humanos enfocada a las personas*, como por ejemplo, sensibilizar a trabajadores y mandos para llevarlo a cabo.

▪ **Objetivo C:**

- Bajo control sobre los tiempos de trabajo.
- Altas exigencias cuantitativas.

Origen del problema: trabajos en líneas de producción.

Medidas preventivas: destinadas a *mejorar los procesos*. Como, por ejemplo, sería hacer un análisis y revisión conjunta de los mismos.

▪ **Objetivo D:**

– Alta inseguridad.

Origen del problema: variación salarial debida a la rotación de puestos de trabajo (plus de calificación y mantenimiento).

Medidas preventivas: destinadas a buscar nuevos sistemas para *definir y valorar puestos de trabajo*, como por ejemplo crear comisiones paritarias de análisis.

▪ **Objetivo E:**

– Baja previsibilidad.

Origen del problema: falta de información a tiempo sobre lo que afecta al trabajo diario.

Medidas preventivas: destinadas a implementar una política de comunicación sobre la cotidianeidad.

Después de analizar los objetivos y propuestas, estos se presentaron y discutieron con la dirección de la empresa, siendo aprobados y presentados en una sesión informativa a todos los trabajadores.

En **febrero de 2005** se inició la **sexta etapa** del proceso con la aplicación de medidas preventivas, concretándose que el primer objetivo de intervención iba ser enriquecer el trabajo.

**Objetivos y fases de la intervención:**

El objetivo de la sexta etapa fue *enriquecer el trabajo*, ya que el origen de la exposición problemática se encontraba en los trabajos repetitivos y monótonos, con escaso margen de autonomía y pocas posibilidades de aplicar las propias habilidades y conocimientos, y aprender cosas nuevas.

Los pasos seguidos para esta intervención fueron:

1. Escoger grupos piloto para la intervención preventiva: a partir de los resultados de la evaluación, se propusieron dos grupos piloto, uno compuesto por mandos intermedios y otro formado por trabajadores de determinada sección.
2. Informar y formar respecto a cómo serían la intervención y los procedimientos: primera sesión formativa para los dos grupos piloto, encaminada a que aprendieran técnicas de trabajo en equipo y de

resolución de problemas. La formación la llevó a cabo un consultor externo durante mayo-junio de 2005, en dos jornadas formativas de cuatro horas cada una. La información contextual la realizó el servicio de prevención.

3. Constitución de los círculos de prevención: después de alcanzar los objetivos formativos, cada uno de los grupos constituyó un *círculo de prevención*, con participación voluntaria de los miembros. El objetivo de estos círculos consistió en **analizar las tareas** de cada sección y después **proponer alternativas** a la forma de trabajar y a los procesos, actualizadas y que implicasen un enriquecimiento del trabajo, permitiendo la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con la propia tarea.

Los círculos de prevención contaron con la ayuda de un moderador y de un observador. Los técnicos de ISTAS que habían asesorado durante todo el proceso fueron los moderadores y un miembro del equipo de trabajo actuó como observador.

El resultado de los círculos de prevención fue una relación de posibles medidas preventivas destinadas a enriquecer el trabajo y que necesariamente habrían de ser analizadas para rediseñar el proceso.

La fase de análisis de dichas propuestas y de diseño de recomposición del proceso se realizó a partir de **septiembre de 2005**.

### Aplicación, seguimiento y evaluación de las medidas preventivas:

A continuación, describimos los tipos de medidas preventivas destinadas a enriquecer el trabajo que han sido propuestas por los círculos de prevención de las secciones analizadas:

- Propuestas de soluciones a problemáticas concretas que afectan a la producción y al bienestar de los trabajadores: se trata de un conjunto de medidas destinadas a afrontar problemáticas concretas o puntuales relacionadas con la producción, que afectan al bienestar de los trabajadores porque pueden resultar estresantes al dificultar que la producción salga a tiempo y con la calidad exigida. La mayoría de ellas se pueden implementar de una manera más o menos inmediata, sin embargo, a veces es posible que se necesiten estudios técnicos previos a su implantación.

Todas estas propuestas requieren espacios formales para ser formuladas, discutidas e implementadas, constituyendo en sí

mismos ejemplos de valor añadido en la participación directa de los trabajadores. Este espacio puede consistir en reuniones por secciones o departamentos, donde se hable de todo lo que pueda afectar a la producción, con la participación de los trabajadores de dichas secciones.

- Propuestas destinadas al enriquecimiento del trabajo en las secciones: estas medidas encaminadas a enriquecer el trabajo consiguen aumentar la variedad de tareas que realiza cada uno de los trabajadores de una misma sección, dotando estas tareas de un mayor contenido; así, este tipo de medidas son las más adecuadas desde el punto de vista de la prevención de los riesgos psicosociales, porque van dirigidas a mejorar las posibilidades de aplicación y desarrollo de habilidades y conocimientos. Además estas propuestas presentan ventajas adicionales en tanto que pueden contribuir potencialmente a la mejora de otras dimensiones psicosociales como son el refuerzo, el apoyo social, el sentimiento de grupo, la calidad del liderazgo y la estima.

### **Conclusiones:**

A partir de **marzo de 2006** se empezaron a mostrar los resultados obtenidos en las secciones donde se habían ido implementando las diferentes medidas organizativas de las tareas, destinadas a mejorar las condiciones de trabajo y, por tanto, a reducir los factores de riesgo psicosocial.

Cavas Codorníu, con el apoyo de todos los agentes sociales de la empresa, va a implementar el mismo proceso para el resto de las secciones del centro, presentando a todos un calendario de seminarios con fechas y horas de convocatoria, con el fin de llevar a cabo las mismas estrategias que en las secciones donde ya se ha llevado a acabo la actividad preventiva.

### 3.2 BT (MADRID)

En nuestra búsqueda de empresas que contasen entre sus objetivos con la implantación de una política antiestrés, tuvimos conocimiento de la amplia labor realizada en este sentido por BT. Gracias a la colaboración de esta entidad y del responsable de su servicio de prevención, Antonio Hernández, pudimos profundizar en los numerosos esfuerzos que se han venido realizando desde el servicio de prevención propio y el área de recursos humanos para instaurar una política antiestrés que redunde en beneficios para bienestar de los trabajadores y de la propia compañía.

La instauración de este tipo de iniciativas requiere el reconocimiento de sus potenciales efectos deseables, tanto desde la perspectiva de los empleados (p. ej., bienestar, salud, satisfacción y motivación) como de la empresa (p. ej., productividad, calidad de los servicios, menores índices de absentismo y pérdida de profesionales, óptima gestión del talento).

Desde hace años, BT, una de las compañías más importantes en el sector de la *Digital Network Economy* viene implantando una serie de innovadores programas y medidas, encaminadas a la reducción y gestión del estrés.

Para que las políticas, planes y programas de prevención de estrés puedan desarrollarse y afecten a otras políticas, programas y planes de manera transversal es necesario que el servicio de prevención participe de forma activa en el área de recursos humanos. En BT, el servicio de prevención tiene este papel activo desde que fue creado en 1999, lo que permite tener una visión global de las necesidades de la compañía, y aportarla a los distintos proyectos de recursos humanos para eliminar o introducir medidas que controlen factores estresantes, y apoyar aquellos que sin ser específicamente preventivos contribuyan a mejorar la salud y seguridad de las personas que trabajan en sus instalaciones.

A continuación se resumen algunas de las principales iniciativas que se han puesto en marcha en la compañía.

**Una cultura anti-estrés se concreta en una serie de actividades.** La cultura antiestrés de BT ha generado diversos productos, servicios y beneficios para los trabajadores que se han ido implantando progresivamente desde 2002. Podemos agruparlos en *preventivos* y *no preventivos* según hayan sido lanzados desde el servicio de prevención o no. Dentro de los primeros se encuentran los siguientes:

1. La inclusión en la **vigilancia de la salud** de un cuestionario de apreciación de estrés.
2. La realización de una **semana de sensibilización frente al estrés** en la que los empleados fueron informados de los recursos sobre estrés existentes en Internet; los falsos mitos acerca del estrés; la política en BT de tolerancia cero frente al acoso de cualquier tipo; y medidas preventivas frente al estrés.

También se les animó a realizar un **cuestionario rápido de estrés** y a consultar con el servicio de prevención en caso de que resultase positivo.

Por otro lado, los **directivos de la compañía y los jefes de equipo** recibieron un cuestionario que les permitía saber si suponían una fuente de estrés para su equipo e identificar por qué.

Por último, se ofreció una **consulta psicológica de evaluación del estrés y orientación** y un servicio de fisioterapia. Ambos servicios fueron pagados por la compañía.

3. La puesta en marcha de un **programa limitado en el tiempo de asistencia y tratamiento** en caso de estrés para aquellos trabajadores que voluntariamente lo solicitaran, estableciendo terapia de grupo o individual en función de que los niveles de estrés fueran bajos y medios o altos. El tratamiento se hacía dentro del horario laboral y en el propio centro excepto en los casos de consulta individual.

Este programa permitió identificar una serie de factores que afectaban a las personas que se habían acogido voluntariamente al programa, lo que sirvió para sensibilizar a la dirección de la compañía sobre las posibles fuentes de estrés que podrían estar influyendo negativamente sobre los trabajadores.

4. La realización de una **campaña contra el acoso laboral** mediante un video enviado por correo electrónico a todos los empleados, en el que se mostraban las actitudes que no se permitían en la compañía.
5. La implantación de un **programa de evaluación y gestión de estrés** (Stress Assessment and Management, STREAM) disponible 24 horas al día, los 7 días de la semana durante todo el año.

Este programa consiste en un **cuestionario on-line** que permite a todo el que lo rellene saber en pocos minutos y sin moverse de su puesto de

trabajo si tiene un nivel de estrés alto, medio o si no tiene estrés. La respuesta sobre el nivel de estrés se acompaña de recomendaciones para controlarlo, incluyendo los servicios que ofrece la compañía.

Su jefe directo o el jefe de este, dependiendo de a quién haya elegido el trabajador, recibe una copia del nivel de estrés del trabajador y es informado de la necesidad de tener una reunión con el mismo. El objetivo de esta reunión es dar apoyo al trabajador en situación de estrés y determinar si existe algún factor laboral que haya que controlar, cambiar o eliminar para resolver la situación de estrés, independientemente de que la causa sea laboral o no. Por ejemplo, si un trabajador tiene a su cargo a una persona enferma se puede ser más flexible con los horarios de trabajo para que los adapte a sus obligaciones de cuidado durante el periodo que dure dicha enfermedad. Cuando el factor estresante o de sobrecarga es extralaboral, la compañía no puede modificar esta situación, pero sí facilitar al trabajador el cumplir con sus compromisos extralaborales.

Además, el trabajador tiene acceso directo a un programa de asistencia al empleado (PAE) proporcionado por la empresa externa *Más Vida Red*. Este programa da **consejo psicológico telefónico las 24 horas del día, los 7 días de la semana, durante todo el año**. El contacto también se puede hacer por correo electrónico.

Asimismo, a través de esta empresa se ofrece hasta un máximo de seis consultas psicológicas cara a cara si tras la evaluación telefónica se considerasen necesarias. Estas consultas son pagadas por BT.

El jefe que tiene un trabajador estresado en su equipo puede acudir al programa de asistencia para recibir asesoramiento sobre cómo preparar la entrevista, los planes de acción y el seguimiento de un caso de estrés de tal forma que sea útil al trabajador y, consecuentemente, a su equipo y a la empresa.

La aceptación del programa ha sido posible gracias a la **comunicación interna** del mismo. Previamente a su implantación, se informó a los trabajadores y se les pidió su opinión al respecto respondiendo a las cuestiones planteadas. Y una vez implantado se formó a los directivos para que informasen a sus equipos sobre qué era el estrés y cuál era la herramienta que BT ponía en marcha para afrontarlo, lo que permitió además de incrementar su conocimiento del tema y ver la importancia de enfocarlo adecuadamente, mostrar ante sus equipos el compromiso con el programa STREAM.

El acceso al servicio de prevención está garantizado durante todo el proceso si cualquiera de los implicados considerase que fuera necesaria su participación. Asimismo, tanto el trabajador como su jefe directo pueden solicitar la ayuda del departamento de recursos humanos si fuera necesaria su colaboración para la resolución del problema.

Las medidas que no se han lanzado desde el servicio de prevención, pero que también sirven para que los trabajadores puedan controlar su estrés, son las siguientes:

1. El establecimiento de una **línea para que cualquier empleado de BT pueda denunciar** de forma confidencial y anónima si cree que se está infringiendo alguna norma o se están llevando a cabo comportamientos inaceptables, como puede ser el abuso de autoridad por parte de un jefe.
2. La implantación de un **procedimiento de resolución de conflictos**, con el objetivo de que todas las personas que trabajan en los centros de trabajo de BT puedan transmitir sus quejas tanto formal como informalmente. Estas quejas pueden estar relacionadas con prácticas inadecuadas en el lugar de trabajo, sospechas, injusticias, serios riesgos para la salud y la seguridad, etc.
3. La implantación de **horario flexible** que permite a los empleados entrar en sus centros de trabajo entre las 8 y las 10 de la mañana, y salir entre las 17 y las 19 horas.
4. Establecimiento del **Programa Óptima que viene desarrollando el Instituto de la Mujer** en colaboración con el Fondo Social Europeo, que en el caso de BT se concretó en: **ampliación del permiso de maternidad** dos semanas antes del parto; establecimiento de jornada continuada con horario de 8:00 a 15:00 para la madre o para el padre durante los 12 primeros meses de vida del recién nacido; **mejora de las posibilidades de petición de excedencia**. Los empleados podrán solicitar un mes de excedencia cada tres años. Además, podrán solicitar hasta un año de excedencia para el cuidado de familiares aunque estos tuviesen alguna actividad remunerada; la ley sólo lo obliga a hacerlo en el caso que se tuviese que cuidar a un familiar sin actividad remunerada.
5. Realización de la **encuesta CARE** por la que se invita a todos los empleados de la compañía a responder una serie de preguntas que permitan conocer cuál es el grado de motivación y de compromiso y la actitud de los empleados hacia la compañía. Las respuestas obtenidas se usan para calcular el *Employment Engagement Index* (Índice de Compromiso con el

Empleo) para toda la empresa de forma global, por área de negocio y por directivo, siempre y cuando este tenga más de 8 respuestas.

En el cuestionario hay un apartado sobre equilibrio entre la vida laboral y personal que incluye dos preguntas, una relativa al **impacto de la presión del trabajo en la vida personal** y otra relativa al **impacto de dicha presión en la eficiencia con la que se realiza el trabajo**. También se incluye un apartado en el que se hacen preguntas acerca de la actitud del jefe directo hacia el empleado y el trabajo que realiza, para saber si el trabajador está recibiendo el adecuado soporte y apoyo para la realización de sus tareas.

Estos resultados son públicos y los utiliza la dirección de la compañía para, en colaboración con un grupo de trabajadores voluntarios que representan a cada una de las áreas de negocio, establecer planes de acción que permitan mejorar los factores evaluados. Con estos planes de mejora se pretende aumentar el bienestar del trabajador y su grado de motivación, compromiso y la actitud hacia la compañía.

6. Una evaluación del desempeño con revisiones trimestrales en reuniones individuales entre el trabajador y su jefe directo. Estas reuniones permiten conocer el rendimiento del trabajador y analizar las posibles causas, entre las que puede estar el estrés. En los casos en los que se sospeche que existe estrés, el jefe debe recomendar al empleado el uso de los servicios ofrecidos por la compañía para confirmar o descartar el problema y, en caso de que exista, actuar inmediatamente.

**Resultados del desarrollo de una cultura frente al estrés.** Los programas enumerados son un reflejo de importante esfuerzo que se está llevando a cabo en la compañía por alcanzar la excelencia en su gestión del estrés. Todas estas iniciativas han sido acompañadas de bajos índices de absentismo y rotación voluntaria entre los empleados, hecho que ilustra los importantes beneficios prácticos que pueden desprenderse de instaurar una política ambiciosa en materia de estrés laboral dentro de la empresa. En definitiva, aumentar el bienestar y satisfacción de sus empleados y atraer el talento es la mejor manera de aumentar la productividad de la compañía y su valor en el mercado.

## 4. DIEZ PASOS PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS EMPRESAS

Podríamos resumir el procedimiento de implantación de un programa de prevención del estrés mediante la serie de pasos que describimos a continuación:

- 1) Implicación de la dirección de la empresa y de los representantes de los trabajadores.
- 2) Evaluación de riesgos por parte de los técnicos de prevención del servicio de prevención propio o ajeno, en la que también estén incluidos los riesgos psicosociales. Esta evaluación debe realizarse siguiendo una serie de fases que se describen en detalle en la nota técnica del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo nº 450:
  - Identificación de los factores de riesgo.
  - Elección de la metodología y técnicas de investigación que se han de aplicar.
  - Planificación y realización del trabajo de campo.
  - Análisis de los resultados y elaboración de un informe.
  - Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.
  - Seguimiento y control de las medidas adoptadas.
- 3) Hacer visible lo invisible y colectivo lo individual:
  - Cuestionarios cortos que pongan de manifiesto los efectos del estrés: salud-enfermedad.
  - Cuestionarios cortos que pongan de manifiesto aspectos de la organización del trabajo que pudieran ser dañinos para los trabajadores.
  - Llevar las conclusiones a los comités de seguridad y salud.
  - Estudiar los índices de absentismo por parte de los responsables de la vigilancia de la salud de los servicios de prevención.
- 4) Los servicios de prevención propios o ajenos deben contar con técnicos superiores en ergonomía y psicología, tal como propone el *Reglamento de los servicios de prevención RD 39/1997*.
- 5) Elaboración de un plan de prevención de riesgos que incluya los riesgos psicosociales y donde se especifique: **qué** se debe hacer

(factores donde prioritariamente se debe intervenir), **cuándo** (plazos previstos para la intervención), **cómo** (medidas preventivas que se van a poder llevar a cabo) y por parte de **quién** (quiénes son las personas encargadas de implantar dichas medidas).

- 6) Seguimiento y control de la efectividad de las medidas implantadas: cómo, quién y en qué plazos se va a evaluar la eficacia de las medidas preventivas.
- 7) Realizar una adecuada vigilancia de la salud donde también se contemplen los riesgos psicosociales, así como llevar a cabo un análisis de los indicadores de salud (absentismo laboral, enfermedades...) por parte del personal sanitario de los servicios de prevención.
- 8) Se deben realizar nuevas evaluaciones de riesgos cuando se detecten daños para la salud de los trabajadores, se introduzcan nuevas condiciones de trabajo o se creen nuevos puestos.
- 9) En la adopción de medidas preventivas se deben tener en cuenta los principios de acción preventiva que la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales* establece en su artículo 15:
  - Evitar los riesgos.
  - Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
  - Combatir los riesgos en su origen.
  - Adaptar el trabajo a la persona.
  - Tener en cuenta la evolución de la técnica.
  - Sustituir lo peligroso por aquello que entrañe poco o ningún peligro.
  - Planificar la prevención.
  - Adoptar las medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- 10) Crear mecanismos en las empresas para comunicar casos de estrés, conflictos interpersonales, etc. y designar personas encargadas de asesorar e interceder entre las partes para buscar soluciones adecuadas, informando y formando a los trabajadores acerca de cómo identificar el estrés y conocer los cauces internos de comunicación del conflicto.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo. How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales para las Comunidades Europeas. 2002.

Aguayo F, Lama JR. Estrés ocupacional: Una perspectiva ergonómica y su protección en el diseño organizacional. Mapfre Seguridad 1996; 62: 21-31.

Carrero V, Peiró JM, Salanova M. Studying radical innovation through grounded theory. European Journal of Work and Organizational Psychology 2000; 9 (4): 489-514.

Chinchilla N, Poelmans S, León C. Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra. 2002.

Comisión Europea. Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades europeas. 2002.

Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 2.0. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2005.

Guerra total al estrés. El País. 29-01-06; Negocios. Disponible en: <http://www.elpais.com>

Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales. B.O.E. (nº 269), 10 de noviembre de 1995: 32590-611.

Matute M. Cómo se crea una empresa saludable. Cinco Días. 10-01-07; Cinco Sentidos. Disponible en: [://www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)

Moncada S, Llorens C, Kristensen TS. Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Método ISTAS21 (CoPscQ). Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS). 2002.

Nogareda C, Almodovar A. Nota Técnica de Prevención 720: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [fecha de acceso: 08-08-08]. Disponible en: <http://www.insht.es>

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. Guía sobre la violencia psicológica en el trabajo. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006.

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. Guía sobre el síndrome de quemado (burnout). Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006.

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. Guía sobre factores y riesgos psicosociales. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006.

Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. Guía sobre el estrés ocupacional. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006.

Oncins M, Almodovar A. Técnica de Prevención 450: Factores Psicosociales: fases para su evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [fecha de acceso: 08-08-08]. Disponible en: <http://www.insht.es>

Real Decreto 39/97 por el que se aprueba el reglamento de servicios de prevención. B.O.E. (nº 27), 31 de enero de 1997: 3031-3045.

Schaufeli WB, Salanova ML ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? Revista del INSHT 2002; 20: 4-9.



# **7. El marco regulador de la obligación de prevenir el estrés laboral**

**Cristóbal Molina Navarrete**



## 1. INTRODUCCIÓN

En los capítulos precedentes hemos podido comprobar que el estrés laboral existe y que actúa realmente como un agente generador, no ya sólo de *riesgos* sino también de *daños* para la salud de los trabajadores. Asimismo se ha visto cómo se puede intervenir técnicamente para evitar o reducir los factores causantes de estrés laboral, creando un espacio, si no libre por completo, sí adecuado para afrontar eficazmente la aparición de estas situaciones en las empresas. De este modo, se ha respondido positivamente a la pregunta sobre si se puede prevenir el estrés laboral y cómo.

Pero ahora bien, la pregunta que surge de inmediato es otra: ¿se **debe** prevenir el estrés laboral?, es decir, ¿*tienen los empleadores obligación legal de prevenir el estrés laboral*? El interrogante surge ante un dato evidente: no tenemos ni en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) ni en las normas reglamentarias que la desarrollan una regulación expresa y específica para el estrés laboral. Pero, ¿quiere decir esto que no está regulado el estrés laboral por la LPRL como equivocadamente creen algunos?

La respuesta es claramente negativa. La posición de partida es la de que el estrés no sólo puede técnicamente sino que debe normativamente ser considerado como un riesgo profesional. Por tanto, ha de aplicarse a las situaciones de este tipo el mismo sistema de gestión que recoge la LPRL para cualquier riesgo profesional. En este capítulo vamos a explicar con cierto detenimiento, aunque de modo claro y sucinto, cuáles son los tratamientos que el actual marco regulador de la prevención de riesgos exige dar al estrés laboral y que, en términos generales, son los mismos que los que se prevén para el resto de los riesgos de origen laboral.

Estos tratamientos son básicamente tres. El tratamiento de la *acción preventiva*, a través del sistema impulsado por la LPRL. El que suministra la *acción reparadora*, que actúa cuando el riesgo ya se ha actualizado o hecho “daño” para la salud de los trabajadores, y que afecta tanto a la LPRL como a otras normas legales –la Ley General de la Seguridad Social (LGSS); la responsabilidad contractual del Estatuto de los Trabajadores (artículo 50 ET); la responsabilidad civil...-. Finalmente, el que propicia la *acción sancionadora o represiva*, provocada por la activación de las normas relativas a la responsabilidad administrativa por infracciones en materia de PRL e, incluso, aunque esto será poco probable, aunque sí posible, las normas propias de la responsabilidad penal por delitos, ya sean de riesgo o afecten sobre todo a lesiones, que incluso podría afectar a un delito de homicidio imprudente cuando el estrés laboral desembocara en una situación extrema, como el suicidio.

No obstante, puesto que este manual se centra especialmente en la prevención, nos limitaremos a tratar el régimen regulador del deber de prevenir el estrés laboral. Veámoslo.

## 2. ¿EN QUÉ PRECEPTOS SE RECOGE LA OBLIGACIÓN DE PREVENIR EL ESTRÉS LABORAL EN LA LPRL?: EL ALCANCE DEL DEBER EMPRESARIAL

Acabamos de recordar que en la LPRL no encontramos ninguna referencia expresa ni al concepto de *riesgo psicosocial* en general, ni al de *estrés laboral* en particular. Sólo hallaremos una definición genérica de *riesgo laboral*: cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo (artículo 4.3º LPRL). Tampoco contamos con una norma legal o reglamentaria que especifique el procedimiento de evaluación y planificación del riesgo de estrés laboral. El artículo 14.2 LPRL se limita a recordar que, en cumplimiento del deber de protección eficaz, ***“el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”***.

Ahora bien, como hemos advertido igualmente, esta carencia no significa en modo alguno que el riesgo de estrés laboral no se contemple por la LPRL. Muy al contrario, de los artículos 4, 14, 15 y 16 LPRL se desprende con toda certeza que sí están incluidos en el sistema legal de gestión preventiva los riesgos psicosociales en general y el estrés laboral en particular. Para comprender esta pequeña paradoja basta con comparar la regulación precedente a la LPRL y la que ésta propone. En aquélla, la recogida en la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (OGSHT), la idea ordenadora era la de contemplar de modo exhaustivo los riesgos laborales que se reconocían y predisponer, también de modo detallado, las medidas preventivas que eran adecuadas para cada caso. La ausencia de una norma reglamentaria, o de una norma jurídico-técnica, motivaba la falta de una regulación normativa y, por tanto, la imposibilidad, o cuando menos la enorme dificultad, de que los poderes públicos, ya los inspectores, ya los jueces, pudieran controlar la legalidad del cumplimiento de las obligaciones empresariales.

Pero el modelo de regulación promovido por la LPRL, que a su vez recibe el propio de la Directiva Marco 89/391/CE, es radicalmente diferente. La LPRL se conforma ahora con establecer un conjunto básico de obligaciones

y responsabilidades por su incumplimiento (artículos 14 y 42 LPRL), dejando las medidas concretas que hayan de aplicarse en cada caso a la acción preventiva a realizar por el empleador. Eso sí, siguiendo unas determinadas pautas, que son:

- a) Ordenación de la actividad preventiva conforme a unos *principios rectores* (los del artículo 15 LPRL).
- b) Obligado seguimiento de unos *instrumentos específicos* (plan de PRL, evaluación de riesgos y planificación preventiva; artículo 16).
- c) Ejecución profesional de las medidas a través de *expertos o profesionales especializados* en diferentes ciencias y técnicas preventivas, tanto las que son tradicionales (Seguridad, Higiene, Medicina en el Trabajo) como las más modernas (Ergonomía, Psicosociología, Comunicación...).
- d) Necesaria *participación de los trabajadores*, directamente y a través de sus representantes, en la gestión de esta política preventiva (artículo 18 LPRL).

Pues bien, si analizamos con detenimiento esas cuatro pautas básicas del modelo de regulación legal de la acción preventiva en las organizaciones de trabajo veremos que el estrés laboral tiene perfecta cabida en todas ellas. Buena prueba de ello es que el Anexo VI del RD 39/1997, Reglamento de Servicios de Prevención (RSP) prevé, de modo expreso, como rama preventiva la llamada *Psicosociología Aplicada* a la PRL. Asimismo, tanto el Estatuto de los Trabajadores (ET), en su artículo 36.5, como la LPRL, en su artículo 15.1 d), recogen como principio de la acción preventiva el deber del empresario de *adaptar el trabajo a la persona*, aunque sepamos que en la realidad sea ésta quien se adapte a aquél ante las exigencias productivas y de competitividad extremas.

Aún más contundente si cabe resulta, para afirmar esta inclusión del estrés laboral entre los riesgos a gestionar desde la LPRL de forma obligada, el principio de acción preventiva expresamente previsto en la letra g) del artículo 15.1 Según ha quedado expresado en el Capítulo 1, por *estado de estrés laboral* podemos entender la situación en que un trabajador no encuentra respuesta adecuada a las demandas de su entorno socio-laboral en un tiempo razonable, lo que puede generar problemas para su salud, física y psíquica. Pues bien, conforme al principio de *planificación integral o ambiental* recogido en aquel precepto, la acción preventiva ha de ordenarse “*buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo*”.

Si el lector trae a su recuerdo en este momento las consideraciones que se han hecho en el Capítulo 2, relativo a las causas del estrés laboral, podrá comprobar con facilidad cómo en aquel artículo legal se listan absolutamente todos los grupos de factores que están en la base o desencadenan situaciones de estrés laboral, tanto objetivos (organización y condiciones de trabajo, ambiente físico) como subjetivos o relacionales (las relaciones sociales). Pero es que, además, buena parte de ellos son luego objeto de regulación detenida y específica en la normativa, tanto a efectos laborales como preventivos (tiempo de trabajo, promoción profesional, trabajo a turnos, caracteres personales específicos...). Consecuentemente, el estrés laboral debe ser objeto de una específica y eficaz acción preventiva a través de la aplicación de los instrumentos previstos con carácter general en la LPRL. En esta norma se obliga al empleador a definir y gestionar una política de prevención y protección eficaz a través de la adopción de cuantas medidas sean necesarias para garantizar un ambiente saludable y seguro, por tanto también liberado de la “contaminación psicosocial” que supone una situación de estrés laboral.

Pese a la rotundidad de este conjunto normativo quizás todavía alguien pueda creer que no existen referentes concretos para seguir este deber empresarial. Así, aunque exista esta exigencia en el plano normativo, en el plano práctico no habría una técnica precisa para evaluar este riesgo y adoptar medidas. Pero tampoco puede compartirse un razonamiento de este tipo. La razón es que estas ausencias están perfectamente previstas en la normativa reglamentaria. El artículo 5.3 del RSP es inequívoco a tal fin, pues prevé que cuando la evaluación de riesgos exija la realización de mediciones o análisis, como sucede en relación al estrés laboral, y la normativa no concrete los métodos que deben emplearse o cuando los criterios de evaluación requieran de una interpretación a la luz de criterios técnicos, han de utilizarse los métodos, guías o pautas recogidos por los organismos internacionales, nacionales o autonómicos más prestigiosos en esta materia. Actualmente, existen diferentes técnicas a seguir para la evaluación e intervención en materia de estrés laboral.

Esta conclusión, a veces puesta erróneamente en duda, está completamente avalada por los siguientes datos de relevancia jurídico-práctica:

- Una abundante y constante *jurisprudencia* que ha reconocido como enfermedad del trabajo, con el consiguiente tratamiento de accidente laboral (artículo 115. 2. e LGSS), las secuelas producidas por el estrés laboral.
- El reconocimiento por la *Inspección de Trabajo y Seguridad Social* (ITSS) del carácter evaluable de los factores de riesgo causantes del

estrés en el marco de la LPRL, hasta el punto de aprobar un *protocolo específico* o propio para verificar o comprobar que las evaluaciones de riesgos incorporan también los factores psicosociales. Eso significa que de *no integrarse tal riesgo ha de aplicarse el Derecho Administrativo Sancionador*.

- Por la formalización del *Acuerdo Europeo sobre Estrés Laboral* (2004), recogido en el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (ANC 2005), que reconoce expresamente la obligación del empresario de prevenir, en el marco de la Directiva Marco 89/391/CEE, el estrés laboral. Aunque, como veremos de inmediato, este Acuerdo Social no es vinculante para el empleador, sí es una pauta o guía útil a seguir para valorar el cumplimiento empresarial del deber legal de protección de la salud del trabajador, incluyendo los factores de riesgo psicosocial, como entiende la doctrina judicial –*Sentencia del Tribunal Superior de Justicia (STSJ), Madrid, 5 de octubre de 2005*–.

En suma, resulta sustancialmente aplicable al estrés laboral todo el conjunto de obligaciones (ciclo preventivo) que establece la normativa en materia de prevención de riesgos laborales: *Plan de PRL – Evaluación – Planificación Preventiva*. De inmediato se verá cómo ésta es la conclusión que hoy domina en la Unión Europea (UE), tanto en el plano institucional (Agencia Europea de Seguridad y Salud; Comisión y Consejo...), como en el de los interlocutores sociales – Diálogo Social Comunitario–.

### **3. ¿QUÉ SUCEDE EN OTROS LUGARES DE NUESTRO ENTORNO?: APROXIMACIÓN A LA REGULACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN OTROS PAÍSES DE LA UE Y DE LA OIT**

Pero antes de exponer cómo afrontan sindicatos y organizaciones patronales este deber de incluir en las políticas de PRL la gestión del estrés relacionado con el trabajo vemos, siquiera brevemente, cuál es la situación en otros países de nuestro entorno, tanto jurídico como socio-económico, y en especial en la UE. A este respecto conviene advertir que la situación no es muy diferente de la nuestra en la práctica totalidad de los países de la UE, pues son muy pocos los que han afrontado en sus legislaciones una regulación específica de los riesgos psicosociales en general, y del estrés laboral en particular.

En efecto, a diferencia de lo sucedido en relación a la violencia psicológica en el trabajo, incluido el acoso moral (*mobbing*), que sí cuenta con algunas legislaciones expresas y específicas (Francia, Bélgica, Suecia, Finlandia), no existe ningún país que se haya provisto de una reglamentación normativa de modo expreso para el estrés laboral en el marco de la PRL. Así lo constata la *Guía comunitaria sobre estrés laboral* que, sin embargo, no duda en afirmar que, pese a esta ausencia de mención específica, “*sí que resulta evidente que tanto las disposiciones nacionales como las comunitarias son de aplicación en el ámbito de la salud y el estrés relacionados con el trabajo*”. En esta misma guía se recuerda que algunas directivas particulares, como la relativa al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización, y la relativa a la protección de la mujer embarazada, presuponen la necesidad de tener en cuenta el estrés “psíquico” (también el “estrés térmico”) en la valoración del riesgo.

Ahora bien, como puede comprobarse fácilmente, tanto en el marco de la UE como en las instituciones nacionales, esta necesidad de hacer frente a las causas del estrés (prevención primaria), reducir sus efectos en la salud (prevención secundaria) y tratar la enfermedad resultante (prevención terciaria) queda reflejada en instrumentos que no se tienen estrictamente como normativos sino en códigos, guías o reglas más orientadores que vinculantes. La razón no está tanto en la exclusión del problema del marco legal, que como se ha dicho es innegable, cuanto en garantizar que la gestión de este riesgo se haga a través de un conjunto de instrumentos flexibles, adaptados a cada organización o empresa, dada la complejidad del problema y la diversidad de factores a tener en cuenta. Por eso, la tendencia dominante es la de elaborar planes, programas o *normas de gestión* sobre el estrés laboral que busquen más servir de pautas a las empresas para aplicar la legislación ya existente y de carácter general.

A este respecto, un ejemplo ilustrativo de este modelo regulador flexible lo proporciona la Oficina Ejecutiva de Seguridad y Salud del Reino Unido (Health and Safety Executive, HSE), que en 2004 editó las llamadas “*normas sobre gestión del estrés laboral*” (*The management standards*). Con ellas se pretende facilitar a las empresas el cumplimiento de las normas previstas con carácter general en materia de salud y seguridad en el trabajo, en gran medida equivalentes a las previstas en nuestra LPRL. La guía es sucinta y se limita básicamente a la identificación de seis aspectos a tener en cuenta para la prevención del estrés laboral (demanda de trabajo, control del trabajador, apoyo con que cuenta, marco de relaciones sociales, papel que desempeña e incidencia de los cambios), a partir de los cuales se da una regla o estándar para afrontar cada uno de esos aspectos de modo adecuado. Las especificaciones o pautas concretas de estas reglas no son muy diferentes de las que recoge la guía comunitaria y otros ejemplos seguidos en diferentes países comunitarios, incluidas las múltiples Notas

Técnicas Preventivas (NTP) elaboradas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) español a este respecto.

En todo caso, es interesante destacar que esta guía oficial se enmarca en una política de revitalización de la aplicación práctica de las normas de salud y seguridad llevada a cabo en el Reino Unido a partir del año 2000 y que se renovó en 2003. Precisamente, este ejemplo se sitúa en línea con la tendencia más reciente y potente para afrontar los nuevos riesgos laborales tanto en el seno de la OIT como de la UE. En definitiva, un recorrido por el tratamiento dado a este tema en el seno de las instituciones internacionales y en los países del mundo desarrollado, evidencia que el problema de la prevención del estrés laboral no es tanto una cuestión de aplicar más legislación sino del modo de organización y gestión de la empresa y del trabajo. Por tanto, más que una reforma legal se hace preciso integrar en la gestión empresarial los principios de acción preventiva ya evidenciados en el anterior apartado.

#### **4. ¿CÓMO SE REGULA DESDE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL?: LA TRANSPOSICIÓN DEL ACUERDO COMUNITARIO AL ACUERDO INTERCONFEDERAL PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DE 2005**

La Estrategia Comunitaria de Seguridad y Salud en el Trabajo, que responde a los cambios sobrevenidos en el mundo del trabajo y a la emergencia de nuevos riesgos, adoptó un enfoque global de la prevención de riesgos laborales apoyado sobre el uso de nuevos instrumentos para progresar en la mejora de la calidad de vida en el trabajo. Entre estos instrumentos dio un especial relieve al diálogo social, esto es, a los acuerdos alcanzados entre los empresarios y los sindicatos en el espacio europeo. En este sentido, evidenció la conveniencia de que estos nuevos riesgos, y en especial el estrés laboral, fueran abordados a través de la vía negociadora, dado su carácter multiforme, esto es, por la referida complejidad de factores que inciden en la aparición de este riesgo y por la pluralidad de patologías en las que puede evidenciarse.

Precisamente, este punto de la estrategia comunitaria llevó a la celebración del Acuerdo Marco Comunitario sobre el Estrés Laboral, firmado entre los interlocutores sociales en el plano europeo el 8 de octubre de 2004. Este *acuerdo autónomo* no tiene una eficacia normativa directa para los empleadores, sino que su carácter vinculante no queda a lo dispuesto por los

firmantes, sino que sólo obliga a que los sujetos negociadores del acuerdo promuevan su inclusión en la negociación colectiva de cada estado miembro. Su eficacia jurídica es, pues, *contractual u obligacional*, no normativa, como recoge su artículo 7 textualmente. Pero no por ello ha de infravalorarse su significado, pues resulta de enorme relevancia, porque además de ser el primero a nivel comunitario (ya ha habido otros en diferentes países comunitarios, como en Bélgica) *clarifica como ningún otro instrumento regulador que la gestión del estrés laboral ha de hacerse desde las normas de PRL.*

El objeto del Acuerdo Marco Comunitario no sólo es “incrementar la sensibilización y comprensión de los empleadores, los trabajadores y sus representantes acerca de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo”, sino también y sobre todo proporcionar “*un marco a los empleadores y a los trabajadores para identificar y prevenir... los problemas del estrés...*”. Por eso, su contenido se centra en las acciones preventivas y no en las acciones reparadoras, suministrando un relativamente amplio catálogo de principios y medidas para gestionar la acción preventiva sobre el estrés, sin que se tengan por excluyentes de otras ni agoten las que puedan llevarse a cabo en cada sector o empresa.

El Acuerdo Marco fue transpuesto a nuestro sistema de negociación colectiva a través de su inclusión, como anexo, en el denominado Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva de 2005 (ANC 2005), luego prorrogado para 2006. Este ANC, que como es sabido refleja las recomendaciones que hacen empresarios y sindicatos a los sujetos negociadores en todos los sectores y empresas de nuestro país para orientar la conclusión de convenios colectivos, reúne todos los elementos exigidos en nuestro país para que sea un convenio vinculante. Ahora bien, como sucediera con el Acuerdo Comunitario, el ANC de 2005, al igual que todos los firmados de este tipo desde 2002, tiene *eficacia obligacional* que, en nuestro Derecho, significa que no son los empleadores y trabajadores los vinculados directamente por sus contenidos, sino que son los firmantes los que se obligan a procurar de buena fe que lo pactado en el acuerdo luego se lleve a los convenios colectivos sectoriales y empresariales.

Ahora bien, como se decía, no es oportuno rebajar el alcance de este acuerdo pues, como ha entendido una reciente y ya firme doctrina judicial, ante la desatención mostrada hasta el momento por los convenios a la gestión del estrés, el acuerdo revela:

*“un cambio en la materia, pues en virtud de la firma del ANC 2005 y la incorporación del Acuerdo Marco, los firmantes, trabajadores y empresarios, destacan de forma relevante la importancia del problema y la necesidad de prevenir, eliminar o reducir el estrés laboral. Al tiempo, nos marca unas importantes pautas”* (STSJ Madrid, 5 octubre de 2005).

En el próximo apartado haremos alguna mención más detallada a esta original y correcta doctrina judicial al abordar el tratamiento, tanto preventivo como reparador, del estrés en los tribunales. Ahora lo que destaca es que también en este ámbito vuelve a confirmarse que todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la salud de los trabajadores frente a las situaciones de estrés vinculadas o relacionadas con el trabajo. A partir de esta constatación, lo siguiente a destacar es que, entonces, el Acuerdo Comunitario transpuesto al acuerdo español aparece como el mejor conjunto de reglas y pautas a seguir, mediante una acción concertada, en orden a la gestión empresarial de este riesgo.

Desde esta perspectiva, el primer paso a dar es *“la identificación de los problemas de riesgo psicosocial relacionados con el trabajo”*, esto es, los que están presentes en la organización y entorno o ambiente de trabajo. A este respecto, conviene aclarar que la palabra “problemas” ha de entenderse como equivalente a “factores de riesgo” mientras que el término “identificar” ha de considerarse análogo a la “acción de evaluar”. Por tanto, identificar un problema de riesgo implica llevar a cabo una evaluación de la presencia real, no sólo potencial, en el lugar de trabajo del riesgo de estrés laboral. Consecuentemente, en el marco del referido plan de PRL previsto en el artículo 16 LPRL, lo primero es la evaluación de riesgos, conforme a un proceso que se compone de una serie de etapas, métodos y técnicas diferentes, algunas de las cuales ya han sido recogidas en los capítulos anteriores, a los que nos remitimos. Ni el Acuerdo Comunitario define una metodología concreta ni existe una sola a seguir. A la negociación incumbirá seleccionar la más adecuada en su ámbito.

Junto a la evaluación de riesgos laborales, el otro gran instrumento para la gestión y aplicación del plan de prevención de riesgos, en nuestro caso de riesgos psicosociales, es la “planificación de la actividad preventiva” (artículo 16.2 LPRL). El presupuesto de esta intervención es que los resultados de la evaluación pongan de manifiesto situaciones de riesgo. Como puede comprobarse con facilidad, esta previsión legal coincide casi literalmente con lo previsto en el Acuerdo Comunitario sobre Estrés. En este acuerdo se dice que *“si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo”*. A continuación el acuerdo da algunas pautas al respecto.

A tal fin, cabe entender que los problemas relativos al estrés deben ser atendidos siempre en el marco del plan y de la evaluación general de riesgos profesionales:

- bien mediante la definición de **una política de gestión** del estrés.
- bien mediante **medidas específicas** que apunten a los factores de riesgo psicosocial identificados.

Las dos vías planteadas (políticas generales antiestrés; adopción de medidas específicas para cada factor) son complementarias. Aunque la primera, la relativa a políticas generales, tiene escasa presencia todavía en nuestro país, hoy gozan de preferencia en los Organismos Internacionales (OIT, UE, OMS...) y también en las grandes empresas. En un próximo apartado se indicarán algunos ejemplos de buenas prácticas en este sentido para nuestro país. En todo caso, la negociación colectiva se está revelando un buen instrumento para implantar este sistema de gestión de riesgos y aunque es cierto que se proyecta más en relación al acoso en el trabajo, moral y sexual, no menos verdad es que lo mismo puede suceder para el estrés, como indica la firma del Acuerdo Comunitario y el ANC 2005.

Por lo que refiere a la adopción de medidas específicas, éstas se orientan en general en una doble dirección. La primera línea de intervención pretende modificar los desajustes y aspectos negativos derivados de la organización del trabajo y del contenido de las tareas. La segunda consiste en formar e informar al trabajador sobre su situación. Aunque la resistencia de los empleadores a ver afectada “su” organización por este tipo de medidas ha llevado a primar la dimensión subjetiva e individual de acción preventiva (más bien secundaria o terciaria), queda claro que sólo será eficaz una intervención preventiva que ataque las causas, aceptando corregir en lo necesario las pautas negativas de la organización del trabajo. En consecuencia, *una acción eficaz ha de comprender tanto las medidas colectivas (intervención primaria sobre la organización) como individuales (intervención secundaria sobre los sujetos de la relación social de trabajo)* (véase NTP 438, respecto del estrés).

Como recuerda el Acuerdo Comunitario sobre Estrés estas medidas pueden incluir:

- Actuaciones de gestión y comunicación: aclarar los objetivos de la empresa y el papel de cada trabajador; asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y de control sobre el trabajo; mejorar organización, procesos, condiciones y entorno de trabajo.
- Formar a la dirección y a los trabajadores con el fin de llamar la atención acerca de los riesgos psicosociales y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerles frente y/o de adaptarse al cambio.
- La información y la consulta y/o participación de los trabajadores y/o sus representantes.



<b>MEDIDAS PREVENTIVAS GENERALES</b>	
<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar los sistemas de liderazgo y dirección por otros en los que se primen las habilidades para manejar los conflictos de forma adecuada.</li> <li>- Fomentar cambios en la cultura de empresa que favorezcan la correcta resolución de conflictos.</li> <li>- Buen diseño del trabajo.</li> <li>- Control del trabajador sobre su propio trabajo con capacidad de decisión y autonomía.</li> <li>- Evitar conflictos y ambigüedad de rol.</li> <li>- Fomentar la estabilidad en el empleo.</li> <li>- Fomentar la integración y el apoyo del grupo.</li> <li>- Cuidar el clima laboral.</li> <li>- Mejora de los sistemas de comunicación.</li> </ul>
<b>SOBRE EL MEDIO AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen diseño del puesto de trabajo.</li> <li>- Correcta iluminación y nivel adecuado de ruido.</li> <li>- Correctas condiciones de temperatura y humedad.</li> <li>- Correcto espacio de trabajo.</li> </ul>
<b>SOBRE EL INDIVIDUO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de estilos saludables de vida.</li> <li>- Técnicas de relajación.</li> <li>- Técnicas de asertividad.</li> </ul>

## **5. ¿CÓMO ENTIENDE LA JURISPRUDENCIA EL ESTRÉS LABORAL?: TRATAMIENTO JUDICIAL DE LA ACCIÓN PREVENTIVA Y REPARADORA**

Como para nuestro lamento tantas otras veces ha sucedido en materia de salud laboral, la conveniencia primero y la necesidad después, de atender eficazmente a estos nuevos riesgos como el estrés laboral, no ha venido a partir de la difusión de la LPRL y el perfeccionamiento de su implantación, demasiado lenta y gradual. En la práctica, la alerta sobre la gravedad de estas situaciones ha venido a partir de que los tribunales han calificado los daños derivados para el trabajador como “enfermedades del trabajo” y, consiguientemente, como “accidentes de trabajo” conforme a lo previsto en el artículo 1115.2 e) LGSS.

Es evidente que la aplicación de las normas de PRL carece de sentido si ya se ha actualizado el daño para la salud, sin perjuicio tanto del papel que las mismas pueden tener para persuadir al empleador, de la necesidad de implantar un sistema de gestión del estrés para prevenir futuros casos o para reducir los efectos negativos (prevención secundaria y terciaria). En cambio, cuando estas situaciones ya se han producido, tienen más relieve

las normas que regulan la ya recordada aquí *acción reparadora* y, en su caso, la *acción sancionadora*, por incumplimiento de las normas de PRL.

Pues bien, un detenido viaje por los repertorios de jurisprudencia existentes en nuestro país evidencia que el estrés laboral cada vez preocupa y ocupa más a los jueces, multiplicándose los casos que llegan a los juzgados y tribunales, con el coste consiguiente que acarrea esta creciente actividad litigante, por otro lado paralela a la producida en otros países de la UE. El tratamiento judicial del estrés es, pues, doble:

a) La acción preventiva.

En materia de acción preventiva la doctrina judicial ha dejado ya suficientemente claro que en nuestro Derecho:

- El estrés laboral es un riesgo psicosocial (*STSJ Cataluña 20 de enero de 2005; Madrid 5 octubre de 2005*).
- Existe una obligación legal de hacer una evaluación de riesgos que incorpore el estrés laboral (*SSTTSSJ Andalucía/Sevilla, 19 abril 2004; Cataluña, 20 de noviembre de 2005*).
- Es obligatorio incluir el estrés laboral en la actividad de vigilancia de la salud (*STSJ Madrid, 5 de octubre de 2005*).

b) Acción reparadora.

Del mismo modo, queda clarificado que, de no prevenir el estrés laboral en el marco de la política de PRL, nos encontraríamos:

- Con un incumplimiento contractual grave por parte del empleador, que permite la ruptura indemnizada del contrato de trabajo por la vía del artículo 50 ET (45 días de salario por año de servicio).
- Con daños que tienen la consideración de enfermedad del trabajo, en los términos del artículo 115.2 e) LGSS (*SSTTSSJ País Vasco, 2 noviembre 1999, Cataluña 20 de enero de 2005...*).
- Con una responsabilidad civil del empleador adicional, que incluso podría ser exigida en los tribunales civiles (*STS, Sala 1ª, 10 de abril de 1999*).
- Con una responsabilidad sancionadora por parte del empleador a través de la aplicación del recargo de prestaciones por infracción preventiva, en los términos del artículo 123 LGSS (*SJS Toledo, 2 noviembre 2004, que sienta doctrina ya firme*).

## 6. ¿CÓMO SE AFRONTA DESDE LA “NORMATIVA EMPRESARIAL”? PROTOCOLOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

La insatisfactoria situación de la salud laboral, e incluso el progresivo deterioro de las condiciones de trabajo, es hoy una preocupación generalizada no sólo en España sino en todos los países desarrollados. Esta deficiente situación ha llevado a promover la necesidad de nuevos enfoques y nuevas políticas de PRL que corrijan los fallos existentes. A tal fin, tanto la UE como la OIT coinciden que no es tanto un problema de más legislación sino de transformar la existente en realidad, en práctica empresarial. Por eso, ambos organismos coinciden en solicitar nuevas estrategias nacionales de seguridad y salud en los ambientes de trabajo que tengan como nuevos pilares tanto la “cultura de la autorregulación” como el “enfoque de sistemas de gestión”.

Coinciden de este modo con la propuesta de la *Guía Comunitaria sobre Prevención del Estrés Laboral* y con el Acuerdo Comunitario en materia, que hacen del método de las *buenas prácticas* un instrumento central en la regulación u ordenación de la gestión empresarial del estrés laboral. A este respecto, contamos hoy con un amplio conjunto de materiales que ilustran ejemplos reales de cómo las empresas y otras entidades han realizado intervenciones y procurado reducir el estrés laboral y, en general, los demás riesgos de origen psicosocial. Esta opción conecta con las políticas de *responsabilidad social corporativa* aplicadas por algunas grandes empresas.

En este enfoque, destaca especialmente un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002), que difundía información sobre buenas prácticas para fomentar la prevención de riesgos psicosociales.

## 7. ¿QUÉ HACE LA ITSS?: EL CONTROL POR PARTE DE LA ITSS DE LA EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Pero en la experiencia empresarial y en el mundo de trabajo de nuestro país sabemos que estas prácticas no son regla dominante. Son todavía pocas las empresas que, hasta la fecha, aplican la acción preventiva al riesgo de estrés laboral, aunque van en aumento (en torno al 20%). Por eso, hemos de insistir aquí en el evidenciado *carácter legal* de esta obligación. Así lo

recuerda la guía que acompaña al *protocolo de actuación de la Inspección de Trabajo y de Seguridad Social (ITSS)* en esta materia, conforme a la cual:

*“la evaluación psicosocial... debería exigirse... A TODAS LAS EMPRESAS cualquiera que sea su actividad, ya que uno de los principios preventivos recogidos en el artículo 15.1 d) y g) de la LPRL lo justifica y fundamenta...”*.

Para la ITSS esta exigencia legal es aplicable a todas las empresas pero no a todas se les puede exigir del mismo modo. Así, en ella se dice que *“dicha exigencia deberá atemperarse en función del tipo de empresa frente a la que nos hallemos”*. De ahí que se establezcan los indicadores a considerar (laborales y médicos), por el inspector de trabajo, para la *“selección de los distintos niveles de exigencia”*. La guía de la ITSS fija dos niveles a estos efectos:

- un nivel básico o de identificación de peligros potenciales.
- un nivel avanzado o de identificación de peligros reales.

Este nuevo enfoque adoptado por la ITSS tiene, al menos, dos efectos importantes. El primero es el de manifestar la favorable acogida del organismo de control al método de actuación basado en protocolos, guías y, en definitiva, códigos de conducta que ayuden a aplicar con corrección las obligaciones legales. El segundo, el reforzar ese carácter legal de la prevención del estrés laboral. Por lo tanto, la consecuencia no se deja esperar: si no se llevan a cabo políticas y/o medidas de prevención del estrés laboral es de aplicación la acción sancionadora de la Administración Laboral, basada en la ausencia de cumplimiento de las obligaciones preventivas. La inclusión del estrés laboral dentro de los riesgos profesionales a prevenir a través de los mecanismos que se prevén en la LPRL determinará, en caso de inobservancia, la apertura de un procedimiento sancionador en el marco del Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones de Orden Social (TRLISOS). En estos casos son evidentes las infracciones basadas en incumplimientos de las medidas genéricas de gestión del estrés, como no realizar adecuadamente su evaluación (artículo 12.1 TRLISOS), o no planificar la actividad preventiva respecto del estrés (infracción grave del artículo 12.6), o las medidas previstas en el artículo 25 LPRL respecto de la adecuación del trabajo a las características particulares de cada trabajador (infracción grave del artículo 12.7, o incluso muy grave del artículo 13.4 TRLISOS).

## 8. CONCLUSIONES

En resumen, debe quedar claro que:

1. Cuando se presenten indicios de estrés es necesario evaluar los factores causantes sobre cada departamento, servicio o centro (evaluar sólo un puesto de trabajo tiene poco sentido pues se trata de una situación organizativa y relacional).
2. De esta evaluación debe derivarse la adopción de medidas, colectivas e individuales, en forma de acciones específicas para los respectivos factores o de políticas antiestrés.
3. De no llevarse a cabo tales acciones, el empresario estará incurriendo en un incumplimiento grave de la normativa de PRL, con las consecuencias sancionadoras e indemnizatorias que de ello se deriva.
4. Para una eficaz implementación de una política preventiva frente al estrés laboral es particularmente necesario, además de la formación de dirección y trabajadores, la participación de los representantes de los trabajadores, adoptando códigos y protocolos de forma negociada.

## BIBLIOGRAFÍA

Velázquez Fernández M. Impacto laboral del estrés. Bilbao: Lettera. 2005.

# 8. El Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur

**Carlos Catalina Romero**  
**Juan Carlos Sainz Gutiérrez**  
**María Victoria Cortés Arcas**  
**Yolanda Armesto Prada**  
**María Elena Delgado Palomar**  
**Lourdes López Romero**  
**José Antonio Gelpi Méndez**  
**Eva Calvo Bonacho**  
**Javier Román García**



## 1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN DE INVESTIGACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL?

A lo largo de todo el recorrido que hemos realizado en este manual hemos analizado qué es el estrés laboral, cómo afecta a nuestra salud y, en un sentido mucho más amplio, qué implicaciones tiene este importante problema desde el punto de vista de la empresa, de los sistemas sanitarios y de la normativa vigente acerca de la prevención de riesgos laborales.

Conscientes de las dimensiones y de la repercusión de este problema, durante el año 2006 en **Ibermutuamur** comenzamos a trabajar en un ambicioso programa de investigación que diese respuesta a alguno de los principales interrogantes que permanecen sin contestar acerca del estrés laboral en nuestro país.

Aunque las encuestas realizadas desde la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (actualmente Ministerio de Trabajo e Inmigración) y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, y los estudios de otros grupos de investigación han aportado información muy valiosa y relevante, aún quedan muchas preguntas por responder y, sobre todo, mucho terreno que recorrer en materia de evaluación, prevención e intervención para su mejora.

En primer lugar, buena parte de la investigación que se ha realizado sobre el estrés laboral, procede de ámbitos culturales muy diferentes al nuestro. Por lo tanto, debemos plantearnos: ¿resultan generalizables las conclusiones obtenidas en otros países a las peculiaridades culturales, laborales, sociales y económicas de nuestro país?; ¿cuál es la dimensión del problema en España?; ¿cómo afecta a los diferentes colectivos?.

Por otra parte, aún existe controversia respecto a la relación entre los factores psicosociales en el trabajo y variables como el absentismo, la siniestralidad, la rotación o la incapacidad permanente. Si existe, ¿es posible cuantificar estas asociaciones?; ¿y los costes que genera el estrés laboral para la sociedad?.

Una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales debe mantener una actitud de responsabilidad social y facilitar el compromiso y el avance en materia de salud laboral, promoviendo el desarrollo del conocimiento científico de aquellos problemas que, encontrándose entre los más relevantes desde el punto de vista epidemiológico, no siempre reciben la atención y el tratamiento requeridos. También ha de mantener un compromiso con la promoción de buenas prácticas que redunden en beneficios para la salud de los trabajadores.

La moderna teoría del caos constituye un innovador marco de referencia para la investigación en campos científicos y aplicados muy diversos. Según esta teoría modificaciones mínimas en una configuración inicial de acontecimientos, son capaces de generar cambios de gran alcance en los resultados obtenidos.

Nuestra experiencia en otras áreas de la investigación clínica, nos ha hecho aprender cómo las estrategias de investigación oportunistas en salud laboral (aquellas que aprovechan el itinerario natural del paciente para implementar un programa de investigación), además de contribuir al avance científico y sanitario, son un instrumento extraordinariamente eficaz a la hora de producir mejoras colaterales en la práctica clínica.

Conscientes de todos estos puntos, nos dispusimos a poner en marcha el programa de investigación que describiremos en los próximos apartados.

## 2. METODOLOGÍA: ¿EN QUÉ CONSISTE EL PLAN DE INVESTIGACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL?

### 2.1. LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Nuestro estudio persigue alcanzar los siguientes objetivos de investigación:

- Objetivo 1: *determinar la prevalencia del estrés laboral y de los factores estresantes en el trabajo entre la población trabajadora española.*

Aunque contamos con algunos datos relevantes respecto al estrés laboral en nuestro país, procedentes de las fuentes citadas, el estrés laboral es un fenómeno tan amplio y en el que pueden incidir tantas variables que podemos considerar que su conocimiento epidemiológico es incompleto. Además, dada la especial permeabilidad del objeto de estudio a los cambios en las condiciones laborales, sociales y económicas, resulta necesaria la renovación permanente de su vigilancia epidemiológica.

- Objetivo 2: *determinar si el estrés laboral es causa de absentismo, rotación e incapacidades permanentes.*

Contamos con algunos datos que nos sugieren la relación de los factores psicosociales con el absentismo, la siniestralidad, la incapacidad laboral y la rotación de la plantilla. Sin embargo, muchos de estos estudios han analizado el impacto de un conjunto reducido de factores, en un colectivo

muy específico y, sobre todo, proceden de ámbitos socioculturales muy diferentes al nuestro.

- Objetivo 3: *estimar los costes del estrés en materia de absentismo.*

En un contexto social en el que la gestión sanitaria adquiere una importancia creciente, resulta esencial conocer el impacto económico de los problemas de salud. Las potenciales líneas de trabajo son infinitas y los recursos limitados, de manera que se impone el análisis de costes y beneficios a la hora de fijar prioridades en las políticas de asignación de recursos.

- Objetivo 4: *validar nuevos métodos de evaluación y generar buenas prácticas.*

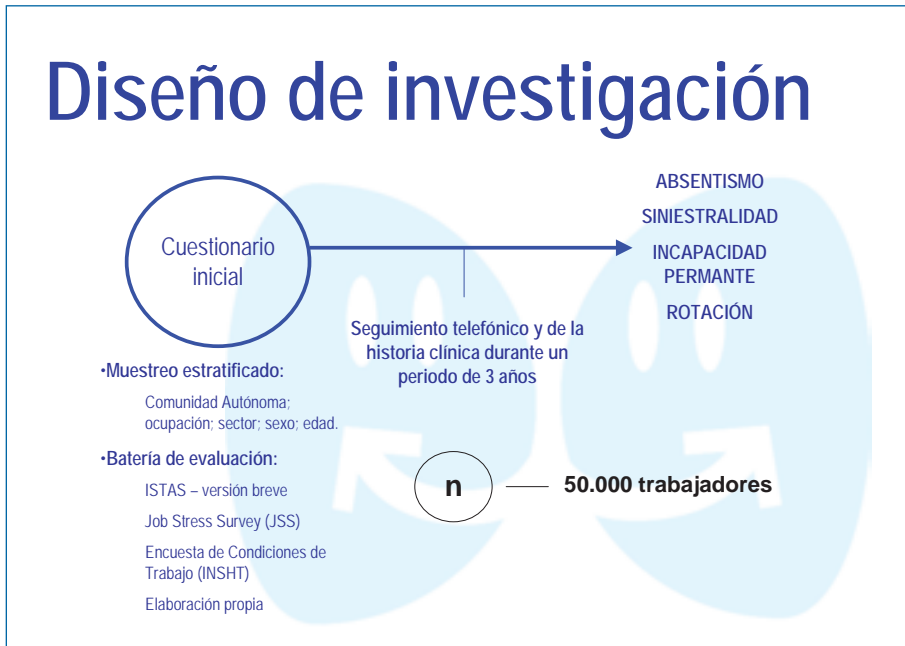
El objetivo final de nuestro trabajo consiste en contribuir al desarrollo de buenas prácticas en materia de estrés laboral (de evaluación, de intervención, etc.).

De la mejora en la gestión del estrés laboral en las organizaciones y en el ámbito de la salud laboral solo pueden desprenderse beneficios para la salud de los trabajadores, las empresas y la sociedad.

## 2.2. EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de un diseño transversal orientado al análisis epidemiológico del estrés laboral y los factores estresantes en el trabajo, el análisis de la relación entre el estrés laboral y absentismo, rotación e incapacidad permanente se realiza mediante un diseño longitudinal prospectivo (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Resumen del diseño del Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur.**



### 2.3. LOS PARTICIPANTES

La muestra final del estudio se encontrará compuesta por 50.000 sujetos, seleccionados entre la población de trabajadores protegidos de Ibermutuamur que acuden a realizar su reconocimiento médico a las instalaciones de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur.

Para garantizar la representatividad de la muestra en ciertas variables que se han considerado especialmente relevantes, se realiza un muestreo estratificado sistemático, definiendo estratos en función del sexo, edad, sector de actividad y ocupación. Los estratos se han definido a partir de los datos acerca de la composición de la población trabajadora española proporcionados por la Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística). Son seleccionados de manera sistemática los primeros trabajadores que acuden a la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur a realizarse un examen de salud (reconocimiento médico) con las características definidas, hasta el momento en que se completan los diferentes estratos.

## 2.4. LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

- Al iniciar su participación en el estudio los sujetos contestan a una amplia batería de cuestionarios que incluye cuestiones acerca de variables sociodemográficas, del puesto de trabajo, estrés laboral y factores estresantes en el trabajo (factores psicosociales).
- *Variables sociodemográficas:* sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, nº de hijos, nacionalidad.
- *Variables de la empresa, de la modalidad de contratación y del puesto de trabajo:* sector de actividad, puesto de trabajo, tamaño de la empresa, régimen de cotización a la seguridad social, tipo de contrato, duración del contrato, tipo de jornada laboral, turnos de trabajo, horario, razones para prolongar el horario (si procede), trabajo durante sábados, domingos y festivos, tamaño de la empresa, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto y tipo de remuneración.
- *Variables psicosociales:* se evalúan mediante cuestiones procedentes del cuestionario de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, la versión breve del Método ISTAS y una adaptación del Cuestionario de Estrés Laboral de Spielberger.

La gama de variables incluye: percepción del trabajador de su empleo como estresante, nivel de estrés laboral, percepción de encontrarse “quemado” por el trabajo y de ser víctima de acoso, ser objeto de conductas de aislamiento comunicativo, de difamación y amenazas o violencia, satisfacción laboral global, tiempo de desplazamiento al trabajo, malestar asociado al desplazamiento al trabajo, satisfacción salarial, exigencias psicológicas del puesto, autonomía y posibilidades de desarrollo, estima percibida, inseguridad laboral, apoyo social y calidad del liderazgo y doble carga (necesidad de conciliar trabajo remunerado y doméstico).

- *Otras variables:* bajas laborales durante el último año, tiempo de baja durante el último año, presencia y nivel de estrés fuera del trabajo, apoyo social fuera del trabajo.

También se han desarrollado protocolos de entrevista estructurada para el seguimiento telefónico al año (absentismo y rotación) y a los tres años (incapacidad permanente).

## 2.5. EL PROCEDIMIENTO

Los sujetos que participan en el Plan de Investigación del Estrés Laboral se seleccionan mediante un dispositivo informático insertado en la historia clínica del trabajador, encargado de emparejar las características de la muestra pendiente de reclutar con sus datos sociodemográficos y administrativos.

Una vez seleccionado como un potencial candidato a participar en el Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur, todos los trabajadores reciben una explicación oral y escrita acerca de la naturaleza y objetivos del estudio y acerca de las condiciones de su participación (participación voluntaria, confidencialidad, tratamiento disociado de los datos). Todos los trabajadores firman consentimiento informado.

Tras acceder a participar en el estudio, los trabajadores rellenan la batería de cuestionarios sobre estrés laboral y factores estresantes en el trabajo. Tras esta recogida inicial de datos, estos se someten a controles de calidad y son incorporados a la base de datos.

Posteriormente se realiza un seguimiento telefónico y de la historia clínica del trabajador para evaluar el absentismo, la rotación y las incapacidades permanentes:

- *Seguimiento al año*: absentismo y rotación.
- *Seguimiento a los tres años*: incapacidad permanente.

En los anexos pueden consultarse los esquemas operativos del protocolo de investigación.

## 2.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Con anterioridad a su puesta en marcha, el protocolo de estudio fue sometido a evaluación y corrección por parte del comité ético de la entidad, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente (prestando especial atención a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica, así como a sus desarrollos posteriores) y de la Declaración de Helsinki.

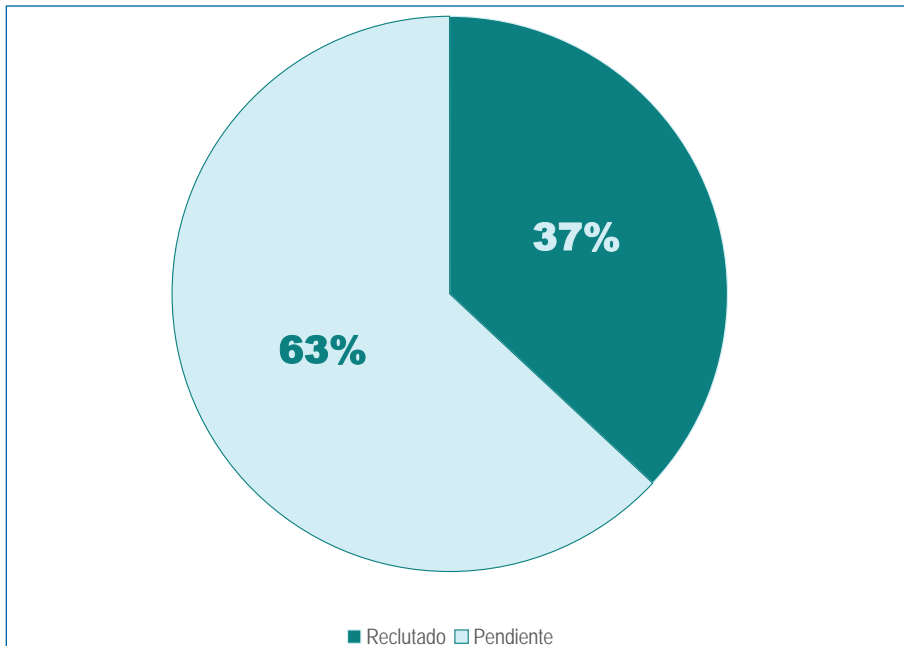
Son aspectos destacados del protocolo ético del estudio:

- La provisión de información oral y escrita acerca de los objetivos, diseño del estudio condiciones de participación y tratamiento de los datos.
- La firma de un documento de consentimiento informado y cesión de datos para el estudio.
- El tratamiento disociado de los datos del trabajador.
- La custodia de la información proporcionada en cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos de carácter personal.

### 3. RESULTADOS PRELIMINARES

En la actualidad 18.554 trabajadores ya forman parte del Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur. Esto supone que se encuentra reclutado el 37% de la muestra final.

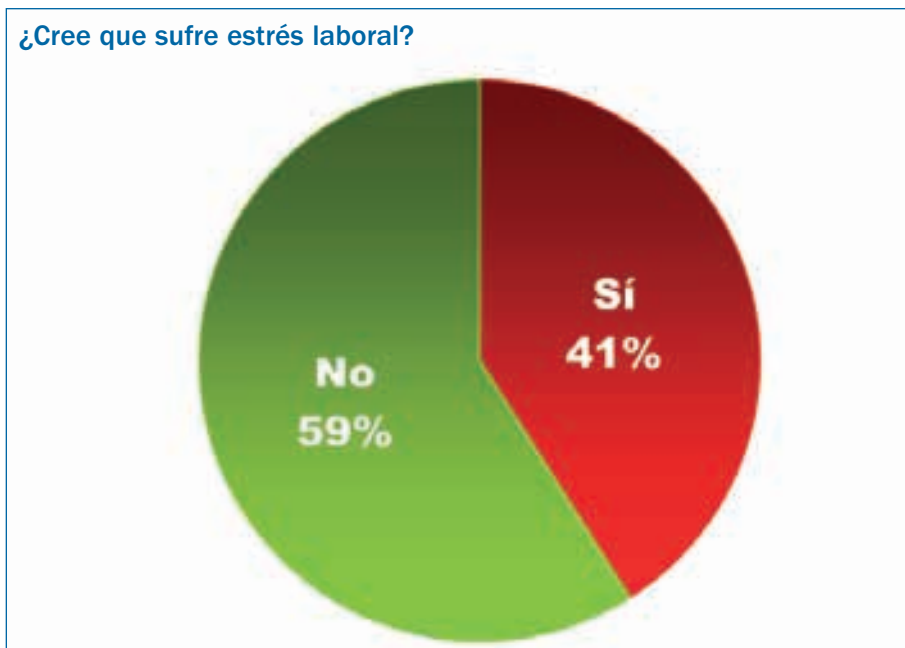
**Gráfico 2. Porcentaje de la muestra reclutado.**



En cuanto al seguimiento telefónico realizado un año después de rellenar el cuestionario inicial, este se ha completado ya en 4.160 casos (los de aquellos trabajadores en los que ya se ha alcanzado un periodo de 12 meses desde su inclusión en el mismo).

El volumen de reclutamiento disponible hasta la fecha nos ha permitido adelantar algunos resultados preliminares. Así, nos indican que el porcentaje de trabajadores que considera que sufre estrés laboral es muy superior, al de aquellos que se consideran profesionales “quemados” o que creen ser víctimas de acoso laboral.

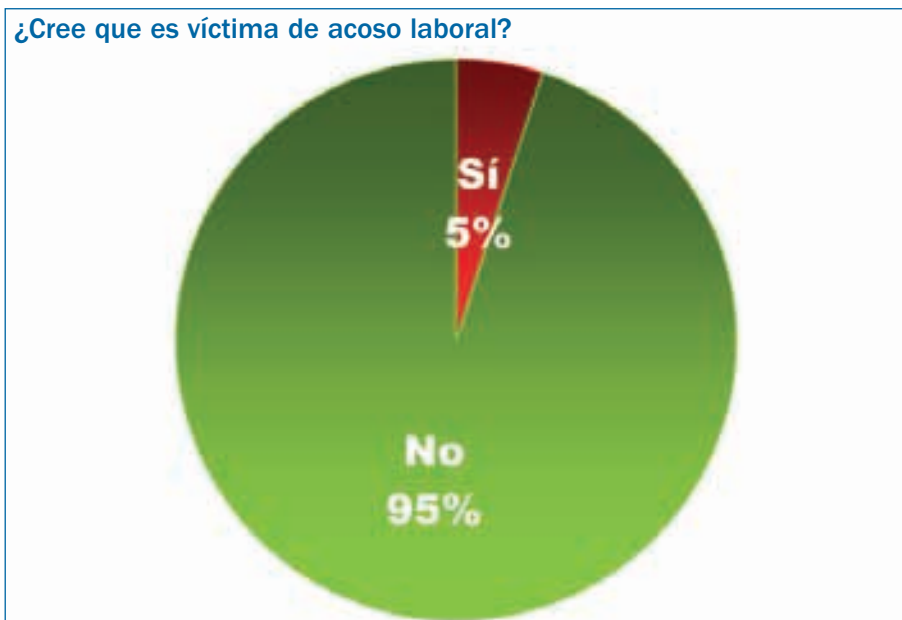
**Gráfico 3. Proporción de la muestra que considera estresante su trabajo.**



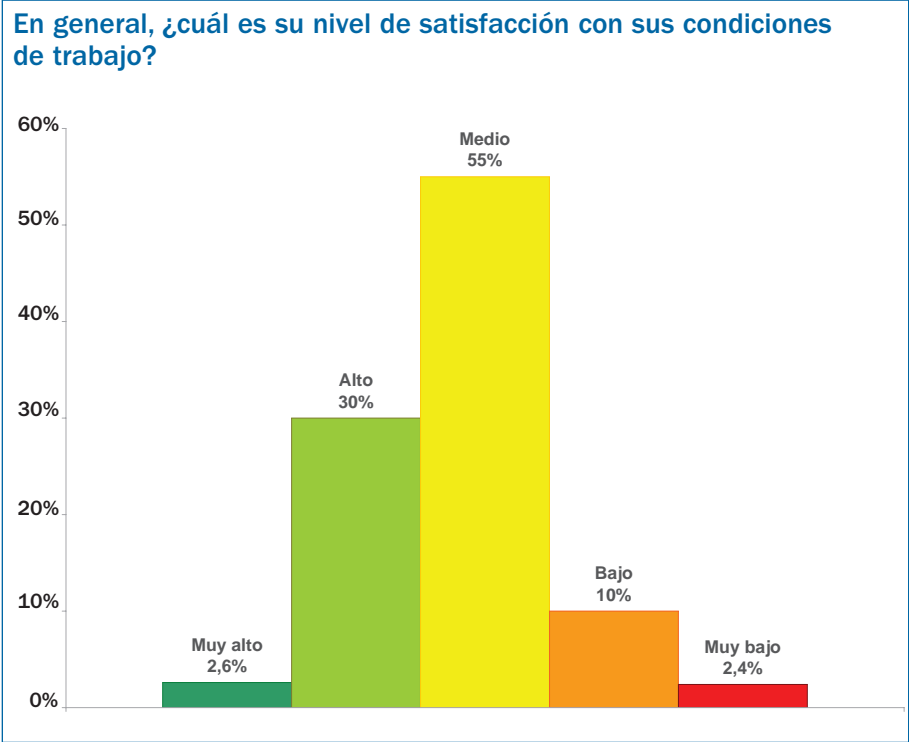
**Gráfico 4. Porcentaje de la muestra que se considera “quemado” por su trabajo.**



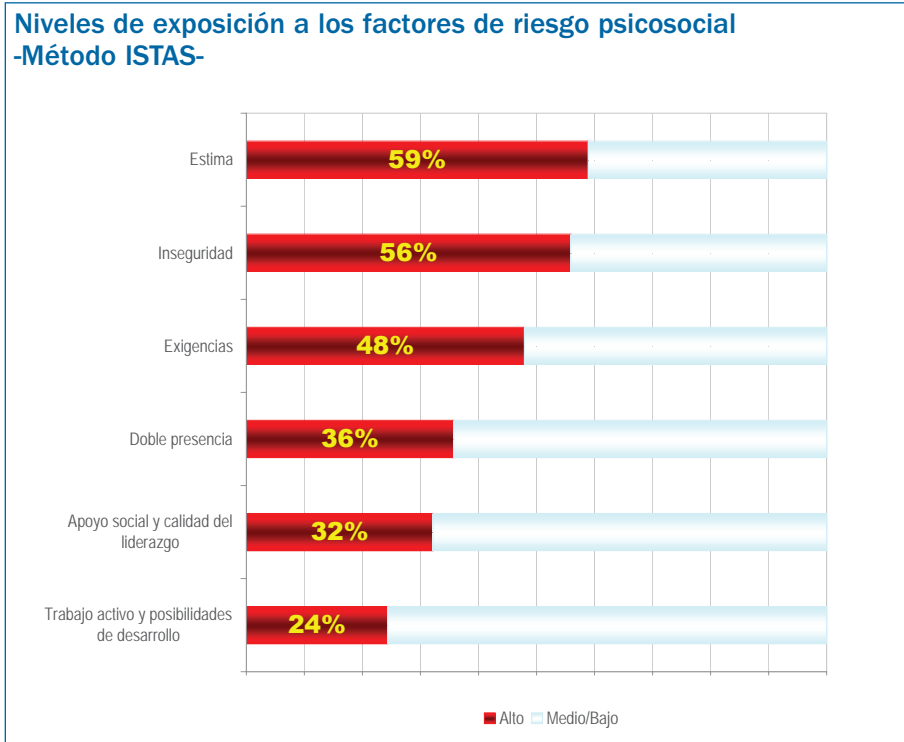
**Gráfico 5. Porcentaje de la muestra que se considera víctima de acoso laboral.**



**Gráfico 6. Nivel de satisfacción laboral global de los trabajadores.**

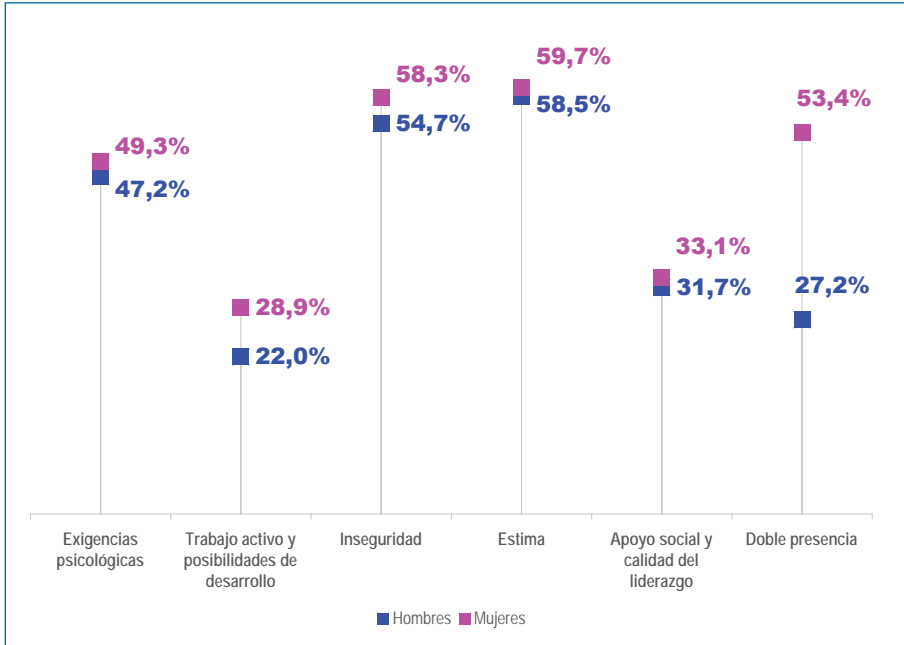


**Gráfico 7. Porcentaje de la muestra expuesto al nivel superior de riesgo psicosocial en la versión breve del método ISTAS.**



Por otra parte, los análisis realizados hasta la fecha ponen de manifiesto una mayor exposición a los factores estresantes en el trabajo en determinados colectivos. El gráfico 8 informa acerca de una mayor exposición a los riesgos psicosociales en las mujeres.

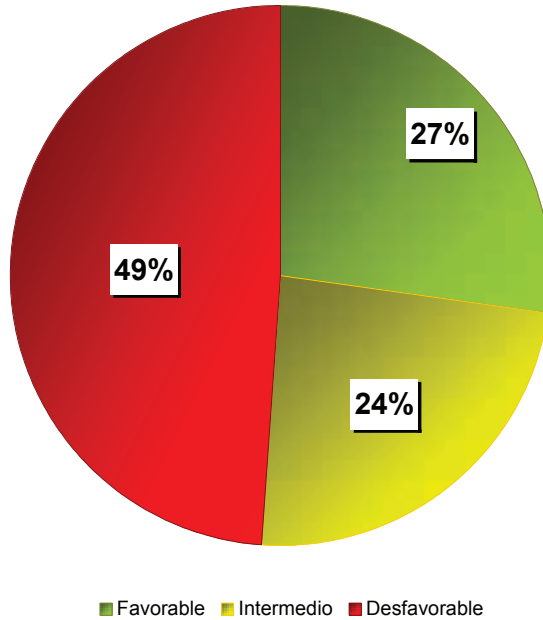
**Gráfico 8. Diferencias de género en la exposición a riesgos psicosociales entre trabajadores y trabajadoras de la Comunidad Autónoma de Madrid.**



Aunque el desarrollo del estudio no ha alcanzado el momento en el que se encuentra planificado el análisis final de la relación del estrés laboral con el absentismo, la rotación y la incapacidad permanente, nuestros análisis preliminares sugieren que un amplio rango de factores psicosociales en el trabajo se encuentran relacionados con un aumento del riesgo de siniestralidad laboral y absentismo.

## Exigencias psicológicas

Se refiere a la presencia de demandas excesivas sobre el trabajador en cuanto a la forma de trabajar, rápido o de forma irregular, así como a las exigencias emocionales del trabajo.



### Respuestas al cuestionario:

#### 1. ¿Tiene que trabajar muy rápido?

- Siempre: 12.6%
- Muchas veces: 26%
- Algunas veces: 43.9%
- Sólo alguna vez: 13%
- Nunca: 4.2%

#### 2. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?

- Siempre: 7.4%
- Muchas veces: 20.3%
- Algunas veces: 39.4%
- Sólo alguna vez: 21.8%
- Nunca: 11.1%

**3. ¿Tiene tiempo de llevar al día su trabajo?**

- Siempre: 26%
- Muchas veces: 32.4%
- Algunas veces: 29.5%
- Sólo alguna vez: 7.8%
- Nunca: 4.3%

**4. ¿Le cuesta olvidar los problemas del trabajo?**

- Siempre: 9%
- Muchas veces: 15.6%
- Algunas veces: 34.2%
- Sólo alguna vez: 26.4%
- Nunca: 13.8%

**5. ¿Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?**

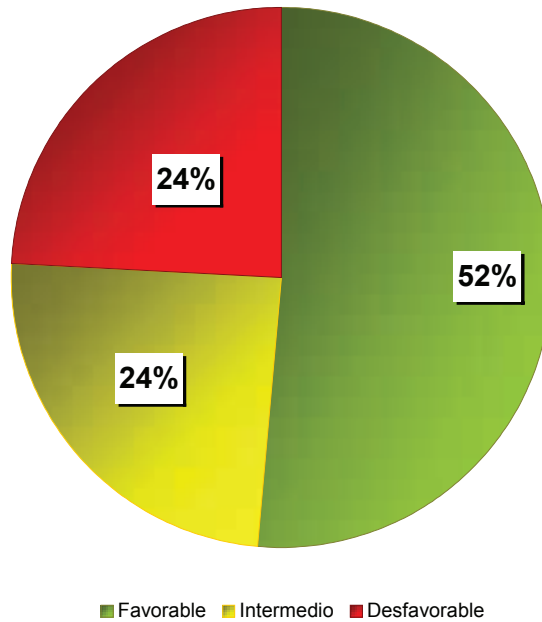
- Siempre: 5.3%
- Muchas veces: 15.6%
- Algunas veces: 33%
- Sólo alguna vez: 26.8%
- Nunca: 19.2%

**6. ¿Su trabajo requiere que esconda sus emociones?**

- Siempre: 10%
- Muchas veces: 17.1%
- Algunas veces: 24.7%
- Sólo alguna vez: 17.8%
- Nunca: 30.4%

## Trabajo activo y posibilidades de desarrollo

Se refiere a: un escaso margen de autonomía o control sobre la organización del trabajo y sobre el propio tiempo; escasas oportunidades para expresar las propias habilidades y conocimientos, así como para aprender otras nuevas; compromiso y comprensión del sentido del propio trabajo.



### Respuestas al cuestionario:

#### 7. ¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?

- Siempre: 7.1%
- Muchas veces: 13%
- Algunas veces: 30.4%
- Sólo alguna vez: 19.6%
- Nunca: 29.9%

#### 8. ¿Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asignan tareas?

- Siempre: 18.2%
- Muchas veces: 25%
- Algunas veces: 32.5%
- Sólo alguna vez: 14%
- Nunca: 10.4%

**9. ¿Tiene influencia sobre el orden en que realiza las tareas?**

- Siempre: 23.1%
- Muchas veces: 29.1%
- Algunas veces: 26.5%
- Sólo alguna vez: 10%
- Nunca: 11.3%

**10. ¿Puede decidir cuándo hace un descanso?**

- Siempre: 30.5%
- Muchas veces: 24.4%
- Algunas veces: 24.3%
- Sólo alguna vez: 10.6%
- Nunca: 10.2%

**11. Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?**

- Siempre: 44.5%
- Muchas veces: 13.5%
- Algunas veces: 13.6%
- Sólo alguna vez: 9.5%
- Nunca: 19%

**12. ¿Su trabajo requiere que tenga iniciativa?**

- Siempre: 37.8%
- Muchas veces: 29.8%
- Algunas veces: 20.7%
- Sólo alguna vez: 7%
- Nunca: 4.7%

**13. ¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?**

- Siempre: 29.3%
- Muchas veces: 28.1%
- Algunas veces: 26.3%
- Sólo alguna vez: 10.6%
- Nunca: 5.8%

**14. ¿Se siente comprometido con su profesión?**

- Siempre: 51.1%
- Muchas veces: 26%
- Algunas veces: 14.7%
- Sólo alguna vez: 4.6%
- Nunca: 3.6%

**15. ¿Tienen sentido sus tareas?**

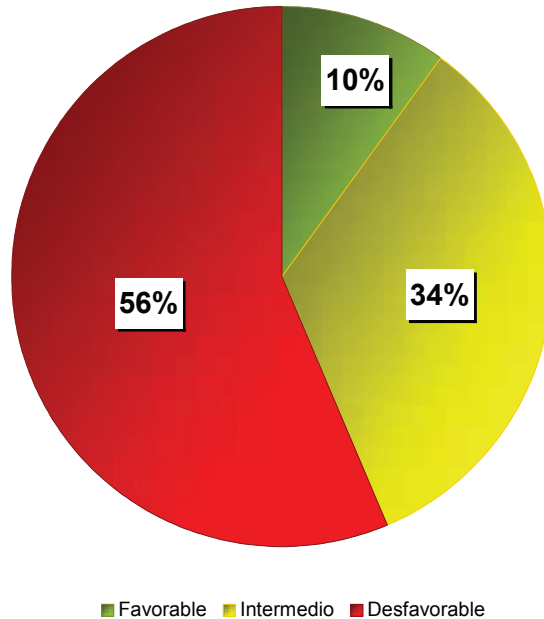
- Siempre: 51.7%
- Muchas veces: 33.8%
- Algunas veces: 12.1%
- Sólo alguna vez: 1.8%
- Nunca: 0.5%

**16. ¿Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas?**

- Siempre: 20.7%
- Muchas veces: 27.3%
- Algunas veces: 30.2%
- Sólo alguna vez: 12.8%
- Nunca: 9%

## Inseguridad

Se refiere a la preocupación por la inestabilidad del trabajo y de las condiciones de trabajo en un sentido amplio que incluye la estabilidad contractual, salarial, del rol desempeñado en la organización o del horario.



### Respuestas al cuestionario:

En estos momentos, ¿ esta preocupado/a...

#### 17. Por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara en paro?

- Muy preocupado: 12.5%
- Bastante preocupado: 15.9%
- Más o menos preocupado: 26%
- Poco preocupado: 24.7%
- Nada preocupado: 20.8%

#### 18. Por si le cambian de tareas contra su voluntad?

- Muy preocupado: 4.8%
- Bastante preocupado: 9.9%
- Más o menos preocupado: 23.9%
- Poco preocupado: 36.2%
- Nada preocupado: 25.2%

**19. Por si le varían el salario (que no se lo actualicen, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que le paguen en especie, etc.)?**

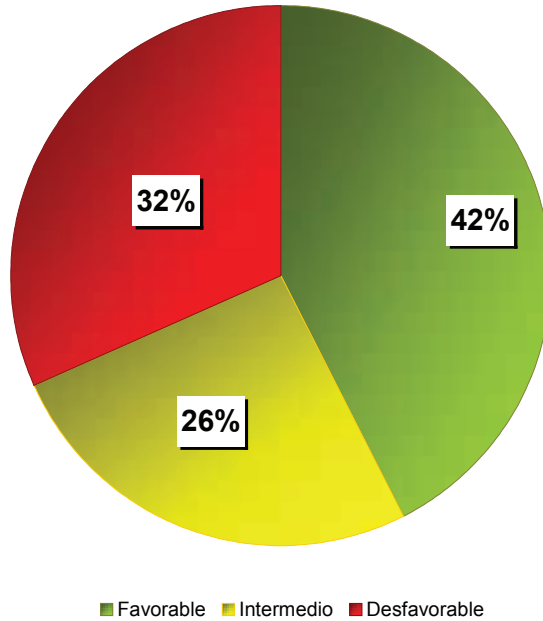
- Muy preocupado: 20.3%
- Bastante preocupado: 18.3%
- Más o menos preocupado: 21.6%
- Poco preocupado: 24.2%
- Nada preocupado: 15.6%

**20. Por si le cambian de horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra su voluntad?**

- Muy preocupado: 10%
- Bastante preocupado: 11.3%
- Más o menos preocupado: 18.3%
- Poco preocupado: 30%
- Nada preocupado: 30.4%

## Apoyo social y calidad del liderazgo

Trabajos aislados, sin apoyo de los superiores o compañeros y compañeras, tareas mal definidas, mal planificadas o sin la información adecuada.



### Respuestas al cuestionario:

#### 21. ¿Sabe exactamente qué margen de autonomía tiene en su trabajo?

- Siempre: 26.1%
- Muchas veces: 31.4%
- Algunas veces: 29.2%
- Sólo alguna vez: 8%
- Nunca: 5.3%

#### 22. ¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?

- Siempre: 55.3%
- Muchas veces: 30.1%
- Algunas veces: 11.1%
- Sólo alguna vez: 2.5%
- Nunca: 1.1%

**23. ¿En su empresa se le informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar su futuro?**

- Siempre: 19.5%
- Muchas veces: 17.2%
- Algunas veces: 28.5%
- Sólo alguna vez: 17.6%
- Nunca: 17.2%

**24. ¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?**

- Siempre: 26.2%
- Muchas veces: 31.2%
- Algunas veces: 30.6%
- Sólo alguna vez: 9.1%
- Nunca: 2.8%

**25. ¿Recibe ayuda y apoyo de sus compañeras o compañeros?**

- Siempre: 35.8%
- Muchas veces: 36.3%
- Algunas veces: 21.4%
- Sólo alguna vez: 5.1%
- Nunca: 1.4%

**26. ¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?**

- Siempre: 29.5%
- Muchas veces: 29.5%
- Algunas veces: 25.4%
- Sólo alguna vez: 10.5%
- Nunca: 5.1%

**27. ¿Su puesto de trabajo se encuentra aislado del de sus compañeros/as?**

- Siempre: 53.4%
- Muchas veces: 15%
- Algunas veces: 14.7%
- Sólo alguna vez: 8.4%
- Nunca: 8.4%

**28. En el trabajo, ¿siente que forma parte de un grupo?**

- Siempre: 43.4%
- Muchas veces: 27.6%
- Algunas veces: 18.2%
- Sólo alguna vez: 6.3%
- Nunca: 4.2%

**29. ¿Sus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?**

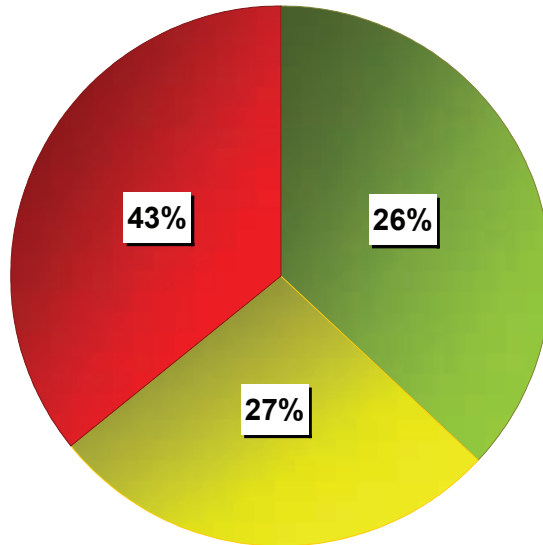
- Siempre: 16.7%
- Muchas veces: 29.5%
- Algunas veces: 33.7%
- Sólo alguna vez: 12.4%
- Nunca: 7.7%

**30. ¿Sus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?**

- Siempre: 23.5%
- Muchas veces: 27.8%
- Algunas veces: 31%
- Sólo alguna vez: 12.8%
- Nunca: 5.2%

## Doble presencia

Se refiere a la doble carga que procede de la necesidad de compatibilizar las demandas procedentes del trabajo y la familia.



■ Favorable ■ Intermedio ■ Desfavorable

### Respuestas a las diferentes preguntas del cuestionario:

#### 31. ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico hace Vd.?

- Soy la/el responsable y hago la mayor parte de las tareas familiares y domésticas: 18.3%
- Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas: 32%
- Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas: 24.4%
- Solo hago tareas muy puntuales: 22.4%
- No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas: 3%

#### 32. Si falta algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realiza se quedan sin hacer?

- Siempre: 7.2%
- Muchas veces: 10.8%
- Algunas veces: 20.4%
- Sólo alguna vez: 20.8%
- Nunca: 40.8%

**33. Cuando está en la empresa, ¿piensa en las tareas domésticas y familiares?**

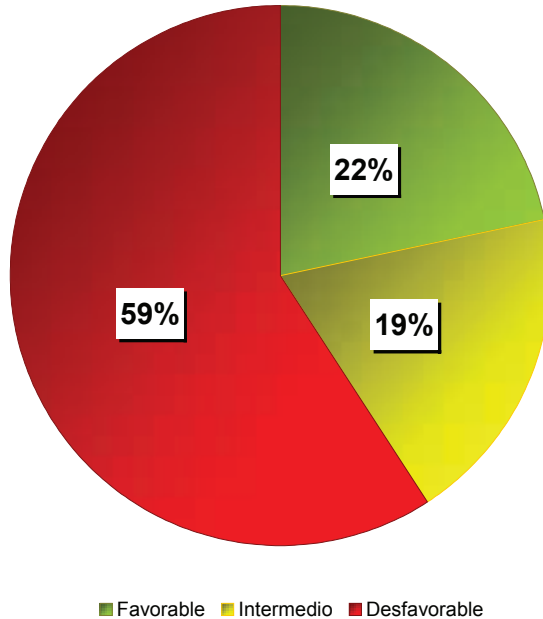
- Siempre: 4.5%
- Muchas veces: 10.8%
- Algunas veces: 28.8%
- Sólo alguna vez: 29.1%
- Nunca: 26.8%

**34. ¿Hay momentos en los que necesitaría estar en la empresa y en casa a la vez?**

- Siempre: 2.1%
- Muchas veces: 11.9%
- Algunas veces: 31.1%
- Sólo alguna vez: 30.5%
- Nunca: 24.3%

## Estima

Reúne aspectos como el trato justo, el reconocimiento y las compensaciones por el propio trabajo.



### Respuestas a las diferentes preguntas del cuestionario:

#### 35. Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco.

- Siempre: 11.3%
- Muchas veces: 25.4%
- Algunas veces: 35.9%
- Sólo alguna vez: 17.7%
- Nunca: 10.4%

#### 36. En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario.

- Siempre: 18.5%
- Muchas veces: 30.2%
- Algunas veces: 32.9%
- Sólo alguna vez: 14.2%
- Nunca: 4.2%

**37. En mi trabajo me tratan injustamente.**

- Siempre: 44.5%
- Muchas veces: 32.1%
- Algunas veces: 17.4%
- Sólo alguna vez: 4.7%
- Nunca: 1.3%

**38. Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.**

- Siempre: 9.3%
- Muchas veces: 24.3%
- Algunas veces: 34.7%
- Sólo alguna vez: 20.7%
- Nunca: 11.1%

## Aspectos de su trabajo considerados más estresantes por los trabajadores

Ranking	Estresor	Media	SD
1	Salario insuficiente	5,9	2,4
2	Compañeros que no realizan su trabajo	5,5	2,5
3	Ocuparse de situaciones de crisis	5,5	2,3
4	Falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho	5,5	2,3
5	Personal insuficiente para realizar una tarea	5,4	2,3
6	Apoyo insuficiente por parte del supervisor	5,3	2,4
7	Falta de oportunidades de promoción	5,3	2,4
8	Ofensa personal por parte de un cliente/usuario/colega	5,3	2,6
9	Tomar decisiones cruciales que están en el punto de mira	5,2	2,3
10	Interrupciones frecuentes	5,2	2,3
11	Compañeros de trabajo poco motivados	5,2	2,3
12	Área de trabajo ruidosa	5,1	2,5
13	Asignación de obligaciones desagradables	5,1	2,2
14	Equipamiento insuficiente o de pobre calidad	4,9	2,3
15	Asignación de mayores responsabilidades	4,9	2,2
16	Realizar tareas no incluidas en la descripción del puesto	4,9	2,3
17	Trabajar horas extra	4,8	2,5
18	Falta de participación en las decisiones organizativas	4,8	2,2
19	Cubrir el trabajo de otro empleado	4,8	2,3
20	Papeleo excesivo	4,7	2,4
21	Tiempo personal insuficiente (p. ej. Café, comida)	4,7	2,4
22	Supervisión pobre o insuficiente	4,6	2,2
23	Competición para promocionar	4,6	2,3
24	Reuniones de última hora	4,6	2,6
25	Experimentar actitudes negativas hacia la organización	4,6	2,2
26	Cambios frecuentes de actividades aburridas a demandantes	4,6	2,2
27	Asignación de obligaciones nuevas o poco familiares	4,5	2,2
28	Conflictos con otros departamentos	4,5	2,5
29	Periodos de inactividad	4,3	2,4
30	Dificultad para acceder al supervisor	4,2	2,3

La tabla presenta un ranking de las situaciones o aspectos que son considerados como más estresantes por los trabajadores. Las puntuaciones se obtienen tras puntuar el trabajador de 1 a 9 la cantidad de estrés que le produce cada una de ellas. Una puntuación baja representa poco estrés y una alta mucho. Se presenta la media y la desviación típica (SD) para cada situación.

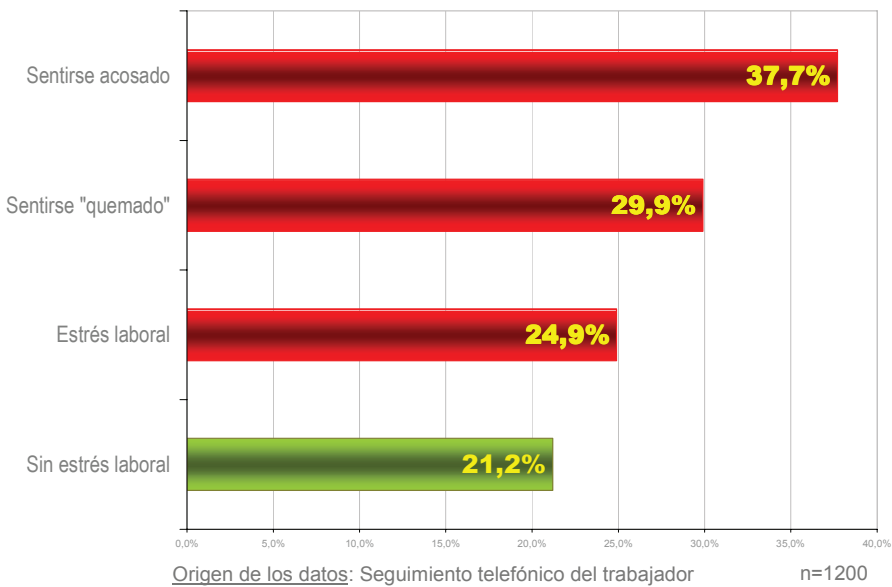
## Circunstancias estresantes en el trabajo que aparecen con mayor frecuencia

Ranking	Estresor	Media	SD
1	Interrupciones frecuentes	4,6	3,5
2	Trabajar horas extra	4,6	3,7
3	Compañeros de trabajo poco motivados	4,2	3,4
4	Salario insuficiente	4,2	3,6
5	Personal insuficiente para realizar una tarea	4,1	3,4
6	Compañeros que no realizan su trabajo	4,1	3,4
7	Realizar tareas no incluidas en la descripción del puesto	4,0	3,4
8	Falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho	3,9	3,4
9	Papeleo excesivo	3,8	3,5
10	Asignación de mayores responsabilidades	3,8	3,2
11	Cubrir el trabajo de otro empleado	3,8	3,3
12	Ocuparse de situaciones de crisis	3,7	3,2
13	Área de trabajo ruidosa	3,7	3,5
14	Tomar decisiones cruciales que están en el punto de mira	3,4	3,1
15	Apoyo insuficiente por parte del supervisor	3,4	3,3
16	Asignación de obligaciones nuevas o poco familiares	3,3	3,0
17	Tiempo personal insuficiente (p. ej. Café, comida)	3,3	3,4
18	Cambios frecuentes de actividades aburridas a demandantes	3,3	3,2
19	Falta de oportunidades de promoción	3,3	3,6
20	Asignación de obligaciones desagradables	3,2	3,1
21	Equipamiento insuficiente o de pobre calidad	3,2	3,3
22	Supervisión pobre o insuficiente	3,0	3,2
23	Falta de participación en las decisiones organizativas	3,0	3,2
24	Experimentar actitudes negativas hacia la organización	2,9	3,1
25	Reuniones de última hora	2,7	3,0
26	Conflictos con otros departamentos	2,4	2,9
27	Dificultad para acceder al supervisor	2,4	2,9
28	Ofensa personal por parte de un cliente/usuario/colega	2,1	2,8
29	Periodos de inactividad	2,1	2,9
30	Competición para promocionar	2,1	2,89

La tabla presenta un ranking de las situaciones o aspectos estresantes en el trabajo que son considerados como más frecuentes por los trabajadores. Las puntuaciones se obtienen tras puntuar el trabajador de 0 a 9 la frecuencia con que aparecieron en su caso cada una de ellas durante los últimos 6 meses. Una puntuación baja representa poca frecuencia y una alta, mucha frecuencia. Se presenta la media y la desviación típica (SD) para cada situación.

## Predicción de la Incapacidad Temporal futura a partir de los factores psicosociales

- **Incidencia de la Incapacidad Temporal durante el año siguiente a la realización del cuestionario (Contingencias Comunes +Contingencias Profesionales) entre los trabajadores que participan en el estudio.**



Comparación de la duración media de las bajas (Contingencias Comunes + Contingencias Profesionales) en función de la apreciación subjetiva de estar expuesto a estrés laboral.

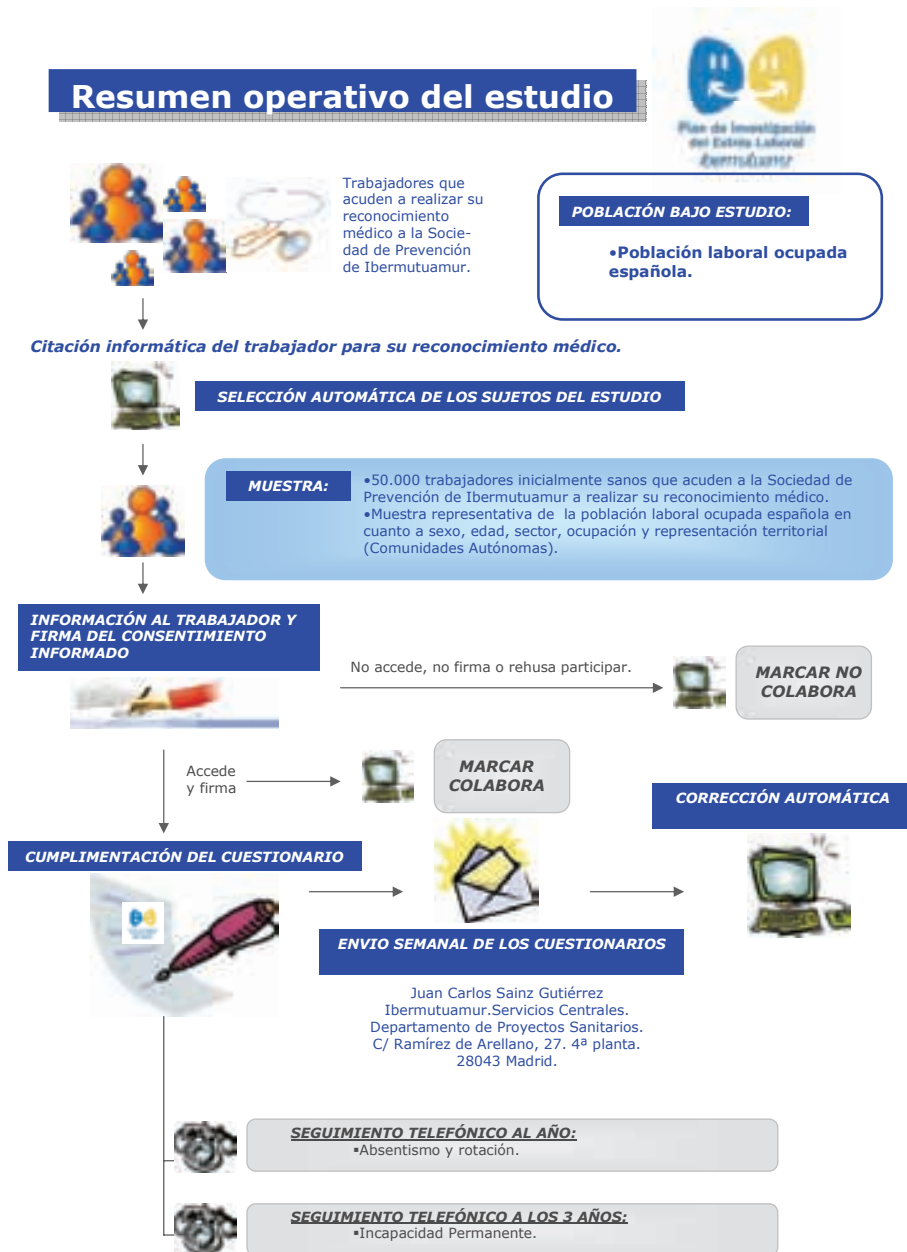
## 4. CONCLUSIONES

No queremos finalizar nuestra presentación del Plan de Investigación del Estrés Laboral sin realizar una reflexión a modo de conclusiones:

1. El estrés laboral constituye un fenómeno de gran relevancia en el ámbito de la salud laboral con importantes implicaciones para trabajadores, empresas, sistemas sanitarios y la sociedad en su conjunto.
2. Existe suficiente evidencia científica para considerar el problema muy importante y, sin lugar a dudas, los datos acerca de su relación con la salud seguirán acumulándose en las próximas décadas.
3. Las organizaciones relacionadas con la salud laboral, comprometidas con la investigación, el desarrollo y la innovación deben prestar especial atención a los aspectos psicológicos y sociales del trabajo.
4. Las estrategias oportunistas de investigación, basadas en el aprovechamiento del itinerario natural del paciente, constituyen una alternativa eficiente para generar buenas prácticas en la materia, sin menoscabo de otras estrategias de evaluación, preventivas o de intervención.
5. En los próximos años el Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur contribuirá al mejor conocimiento de este problema en nuestro país.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ESQUEMA OPERATIVO DEL PROCEDIMIENTO DEL ESTUDIO



## ANEXO 2. ESQUEMA OPERATIVO DEL SEGUIMIENTO TELEFÓNICO

# Plan de Investigación del Estrés Laboral – Fase II

### MOMENTO DEL ESTUDIO EN EL QUE COMIENZA LA FASE II:

Hace un año los trabajadores participantes en el estudio fueron seleccionados mientras se les realizaba su reconocimiento médico.

En aquel momento:

- aceptaron participar en el estudio
- rellenaron voluntariamente un cuestionario que medía su nivel de estrés laboral.

### Objetivo de la fase II

Saber si los participantes:

- Han tenido bajas laborales durante el año transcurrido (absentismo).
- Han cambiado de puesto de trabajo (rotación interna).
- Han cambiado de empresa (rotación externa).

### Pasos

**1** Se recibe la lista de candidatos



Cada mes la unidad de investigación recibe el listado con el número de historia clínica de los trabajadores a los que hay que llamar por teléfono durante ese mes.

**2** Se busca el teléfono



Desde la unidad de investigación se buscan los números de teléfono del trabajador.

**3** Se contacta por teléfono



En caso de no ser posible contactar en el primer intento seguimos el siguiente criterio:

**2 LLAMADAS AL DIA  
DURANTE 3 DIAS CONSECUTIVOS**  
(jornadas de trabajo de la unidad de investigación consecutivas)

**4** Se envían los datos



Con el cuestionario en pantalla se contacta telefónicamente con el trabajador. Simultáneamente a la llamada se rellena el cuestionario informatizado. Una vez completo el cuestionario:

1. **SE PINCHA ENVIAR FDF (parte inferior del cuestionario)**
2. **SE ENVIA EL CORREO ELECTRONICO QUE APARECE.**

## ANEXO 3. ESQUEMA OPERATIVO DEL SEGUIMIENTO TELEFÓNICO



### DOCUMENTO DE INFORMACIÓN AL TRABAJADOR

#### Introducción:

El estrés laboral constituye un problema de salud con importantes implicaciones para el trabajador, la sociedad y los sistemas sanitarios.

El **Plan de Investigación del Estrés Laboral de Ibermutuamur** pretende alcanzar un avance significativo en el conocimiento científico acerca del estrés laboral, sin precedentes en nuestro medio.

El cuestionario que Ud. va a rellenar forma parte de un ambicioso estudio de investigación, que permitirá ampliar nuestro conocimiento acerca de **la realidad de las condiciones de trabajo en España**. Con el estudio conseguiremos saber cuál es la situación de los trabajadores españoles respecto del estrés laboral y sus consecuencias.

Completando este cuestionario Ud. realizará una valiosa **aportación a la sociedad y al avance científico**.

#### Objetivo:

El estudio en el que usted participa tiene el objetivo de ampliar el conocimiento sobre el estrés laboral y las situaciones estresantes en el trabajo entre los trabajadores españoles, así como sobre sus consecuencias.

#### Descripción del estudio:

Usted forma parte de una muestra de 50.000 trabajadores que contestarán a un cuestionario acerca de su trabajo. Este cuestionario permitirá obtener información acerca de su nivel de estrés y otras variables relacionadas. Posteriormente realizaremos un seguimiento de sus posibles episodios de Incapacidad Temporal, de cambio de trabajo (rotación) e Incapacidad Laboral Permanente durante un periodo de 3 años. Este seguimiento consistirá en que le hagamos dos breves llamadas telefónicas, una al año y otra a los 3 años de haber rellenado el cuestionario.

#### Condiciones de participación en el estudio:

Su participación en el estudio ha de ser absolutamente **voluntaria**, quedando totalmente garantizada la **confidencialidad** de la información que usted nos proporcione en cumplimiento de la normativa vigente en España. Los resultados del estudio se presentarán siempre de forma global y bajo ningún concepto de forma individualizada.

Queda garantizado igualmente el uso de esta información **exclusivamente con fines de investigación**, sin que esta pueda afectar en modo alguno a la asistencia sanitaria posterior que Ud. reciba.

Queremos transmitirle nuestro más sincero agradecimiento por su colaboración, felicitándole por su decisión de participar en el estudio.

## ANEXO 4. DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, ....., con D.N.I. ....

(nombre y apellidos del trabajador)

- He leído la hoja de información que se me ha entregado.
- He recibido suficiente información sobre el estudio.
- He podido hacer preguntas sobre el estudio.
- He hablado con: .....  
(nombre y apellidos del investigador)

Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio: 1.- Cuando quiera; 2.- Sin tener que dar explicaciones y 3.- Sin que repercuta en mis cuidados médicos.

#### CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD:

Mediante la firma del presente documento Usted consiente expresamente la recogida de datos con fines de investigación por la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur, resultando imprescindible su consentimiento para proceder a su recogida y tratamiento.

Los datos que proporciona al participar en el estudio serán conocidos únicamente por los investigadores y el personal autorizado por éstos para la realización del estudio y utilizados según el protocolo de la investigación. Sus datos personales serán disociados de manera que pueda preservarse la confidencialidad de la información que facilite acerca de su trabajo, para personas ajenas al estudio.

La Sociedad de Prevención de Ibermutuamur S.L.U. (C/ Argos 4-6, 28037 Madrid), que tratará como responsable sus datos personales, le informa que los datos por Usted proporcionados serán sometidos a protección según lo estipulado por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal,

Si así lo desea, Usted podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a través de una petición formal a la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur S.L.U., C/Argos 4-6, 28027 Madrid.

Los datos de carácter personal procedentes del cuestionario que usted va a cumplimentar y de los reconocimientos médicos serán cedidos a *Ibermutuamur*, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales nº 274, Ramírez de Arellano nº 27, 28043 Madrid, con el fin de incorporarlos al Plan de Investigación del Estrés Laboral.

Acepto y presto libremente mi conformidad para participar en el estudio y para que mis datos sean cedidos a *Ibermutuamur* Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales nº274.

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Fecha \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Firma del paciente

Firma del Investigador

## ANEXO 5. EJEMPLO DE PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO INICIAL SOBRE RIESGOS PSICOSOCIALES

En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con sus condiciones de trabajo?

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

¿Cree que sufre estrés laboral?

- Sí
- No

¿Cree que el estrés que sufre en su trabajo representa un problema para su salud?

- Sí
- No

En su opinión, ¿cuál es su nivel de estrés laboral?

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

¿Se considera un profesional “quemado” por su trabajo?

- Sí
- No

¿Cree que es víctima de acoso laboral?

- Sí
- No



**4. Durante el último año, ¿Ha cambiado de empresa?**

- No.  
 Sí.

**5. Durante el último año, ¿ha cambiado de puesto de trabajo o departamento dentro de su propia empresa?**

- No.  
 Sí.

**Despedida final:**

*En nombre de Ibermutuamur, quiero agradecerle la atención que nos ha prestado. Esto forma parte del Plan de Investigación del Estrés Laboral que esta entidad ha puesto en marcha. Recuerde que dentro de dos años intentaremos contactar de nuevo con usted para hacerle de nuevo unas breves preguntas. Muchas gracias.*

## BIBLIOGRAFÍA

Ala-Mursula L, Vahtera J, Kivimaki M, Kevin MV, Pentti J. Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *J Epidemiol Community Health*. 2002; 56(4): 272-8.

Ala-Mursula L, Vahtera J, Linna A, Pentti J, Kivimaki M. Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. *J Epidemiol Community Health*. 2005; 59(10): 851-7.

Ala-Mursula L, Vahtera J, Pentti J, Kivimaki M. Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. *Occup Environ Med*. 2004; 61(3): 254-61.

Almodóvar A, Pinilla FJ. VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2007.

Andrea H, Beurskens AJ, Metsemakers JF, van Amelsvoort LG, van den Brandt PA, van Schayck CP. Health problems and psychosocial work environment as predictors of long term sickness absence in employees who visited the occupational physician and/or general practitioner in relation to work: a prospective study. *Occup Environ Med*. 2003; 60(4): 295-300.

Archer D. Long term sickness absence: sickness absence, stress, and disaffection are linked. *BMJ*. 2005; 330(7499): 1087.

Ariens GA, Bongers PM, Hoogendoorn WE, van der Wal G, van Mechelen W. High physical and psychosocial load at work and sickness absence due to neck pain. *Scand J Work Environ Health*. 2002; 28(4): 222-31.

Bildt C, Backstig L, Hjelm IL. Work and health in Gnosjo: a longitudinal study. *Work*. 2006; 27(1): 29-43.

Bond FW, Bunce D. Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *J Occup Health Psychol*. 2001; 6(4): 290-302.

Bourbonnais R, Mondor M. Job strain and sickness absence among nurses in the province of Quebec. *Am J Ind Med*. 2001; 39(2): 194-202.

Comisión Europea. Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte? Empleo y Asuntos Sociales. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. 1999.

Cooper CL. The changing nature of work: workplace stress and strategies to deal with it. *Med Lav.* 2006; 97(2): 132-6.

Christensen KB, Nielsen ML, Rugulies R, Smith-Hansen L, Kristensen TS. Workplace levels of psychosocial factors as prospective predictors of registered sickness absence. *J Occup Environ Med.* 2005; 47(9): 933-40.

De Croon EM, Blonk RW, Sluiter JK, Frings-Dresen MH. Occupation-specific screening for future sickness absence: criterion validity of the trucker strain monitor (TSM). *Int Arch Occup Environ Health.* 2005; 78(1): 27-34.

De Croon EM, Sluiter JK, Frings-Dresen MH. Need for recovery after work predicts sickness absence: a 2-year prospective cohort study in truck drivers. *J Psychosom Res.* 2003; 55(4): 331-9.

De Jonge J, Reuvers MM, Houtman IL, Bongers PM, Kompier MA. Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: baseline results from SMASH. Study on Musculoskeletal Disorders, Absenteeism, Stress, and Health. *J Occup Health Psychol.* 2000; 5(2): 256-68.

De Lange AH, Taris TW, Kompier MA, Houtman IL, Bongers PM. Effects of stable and changing demand-control histories on worker health. *Scand J Work Environ Health.* 2002; 28(2): 94-108.

Duijts SF, Kant IJ, Landeweerd JA, Swaen GM. Prediction of sickness absence: development of a screening instrument. *Occup Environ Med.* 2006; 63(8): 564-9.

Edwards D, Burnard P. A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses. *J Adv Nurs.* 2003; 42(2): 169-200.

Elders LA, Heinrich J, Burdorf A. Risk factors for sickness absence because of low back pain among scaffolders: a 3-year follow-up study. *Spine.* 2003; 28(12): 1340-6.

Evans O, Steptoe A. The contribution of gender-role orientation, work factors and home stressors to psychological well-being and sickness absence in male- and female-dominated occupational groups. *Soc Sci Med.* 2002; 54(4): 481-92.

Fagin L, Carson J, Leary J, De Villiers N, Bartlett H, O'Malley P, West M, McElPatrick S, Brown D. Stress, coping and burnout in mental health nurses: findings from three research studies. *Int J Soc Psychiatry.* 1996; 42(2): 102-11.

Fourth European survey on working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2006.

Gimeno D, Benavides FG, Amick BC 3rd, Benach J, Martinez JM. Psychosocial factors and work related sickness absence among permanent and non-permanent employees. *J Epidemiol Community Health*. 2004; 58(10): 870-6.

Head J, Kivimaki M, Martikainen P, Vahtera J, Ferrie JE, Marmot MG. Influence of change in psychosocial work characteristics on sickness absence: The Whitehall II Study. *J Epidemiol Community Health*. 2006; 60(1): 55-61.

Hedov G, Wikblad K, Anneren G. Sickness absence in Swedish parents of children with Down's syndrome: relation to self-perceived health, stress and sense of coherence. *J Intellect Disabil Res*. 2006; 50(Pt 7): 546-52.

Hensing G, Alexanderson K. The association between sex segregation, working conditions, and sickness absence among employed women. *Occup Environ Med*. 2004; 61(2): e7.

Hoogendoorn WE, Bongers PM, de Vet HC, Ariens GA, van Mechelen W, Bouter LM. High physical work load and low job satisfaction increase the risk of sickness absence due to low back pain: results of a prospective cohort study. *Occup Environ Med*. 2002; 59(5): 323-8.

Hyde M, Jappinen P, Theorell T, Oxenstierna G. Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company. *Soc Sci Med*. 2006; 63(8): 2218-27.

Ihlebaek C, Eriksen HR. Occupational and social variation in subjective health complaints. *Occup Med (Lond)*. 2003; 53(4): 270-8.

Ishizaki M, Kawakami N, Honda R, Nakagawa H, Morikawa Y, Yamada Y; The Japan Work Stress and Health Cohort Study Group. Psychosocial work characteristics and sickness absence in Japanese employees. *Int Arch Occup Environ Health*. 2006; 79(8): 640-6.

Jenkins R. Sex differences in minor psychiatric morbidity. *Psychol Med Monogr Suppl*. 1985; 7: 1-53.

Kivimaki M, Sutinen R, Elovainio M, Vahtera J, Rasanen K, Toyry S, Ferrie JE, Firth-Cozens J. Sickness absence in hospital physicians: 2 year follow up study on determinants. *Occup Environ Med*. 2001; 58(6): 361-6.

Kivimaki M, Vahtera J, Koskenvuo M, Uutela A, Pentti J. Response of hostile individuals to stressful changes in their working lives: test of a psychosocial vulnerability model. *Psychol Med.* 1998; 28(4): 903-13.

Kivimaki M, Vahtera J, Pentti J, Ferrie JE. Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ.* 2000; 320(7240): 971-5.

Kivimaki M, Vahtera J, Thomson L, Griffiths A, Cox T, Pentti J. Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline. *J Appl Psychol.* 1997; 82(6): 858-72.

Koller M. Health risks related to shift work. An example of time-contingent effects of long-term stress. *Int Arch Occup Environ Health.* 1983; 53(1): 59-75.

Kondo K, Kobayashi Y, Hirokawa K, Tsutsumi A, Kobayashi F, Haratani T, Araki S, Kawakami N. Job strain and sick leave among Japanese employees: a longitudinal study. *Int Arch Occup Environ Health.* 2006; 79(3): 213-9.

Krantz G, Lundberg U. Workload, work stress, and sickness absence in Swedish male and female white-collar employees. *Scand J Public Health.* 2006; 34(3): 238-46.

Kristensen TS, Hannerz H, Høgh A, Borg V. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scand J Work Environ Health* 2005; 31(6): 405-8.

Lund T, Labriola M, Christensen KB, Bultmann U, Villadsen E, Burr H. Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: results from DWECS/DREAM. *J Occup Environ Med.* 2005; 47(11): 1141-7.

Mackenbach JP. Socio-economic health differences in The Netherlands: a review of recent empirical findings. *Soc Sci Med.* 1992; 34(3): 213-26. Review.

Main C, Glozier N, Wright I. Validity of the HSE stress tool: an investigation within four organizations by the Corporate Health and Performance Group. *Occup Med (Lond).* 2005; 55(3): 208-14.

Mansdotter A, Lindholm L, Lundberg M, Winkvist A, Ohman A. Parental share in public and domestic spheres: a population study on gender equality, death, and sickness. *J Epidemiol Community Health.* 2006; 60(7): 616-20.

Melamed S, Ben-Avi I, Luz J, Green MS. Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *J Appl Psychol*. 1995; 80(1): 29-42.

Melamed S, Luz J, Najenson T, Jucha E, Green M. Ergonomic stress levels, personal characteristics, accident occurrence and sickness absence among factory workers. *Ergonomics*. 1989; 32(9): 1101-10.

Melchior M, Krieger N, Kawachi I, Berkman LF, Niedhammer I, Goldberg M. Work factors and occupational class disparities in sickness absence: findings from the GAZEL cohort study. *Am J Public Health*. 2005; 95(7): 1206-12.

Mohren DC, Swaen GM, Kant I, van Schayck CP, Galama JM. Fatigue and job stress as predictors for sickness absence during common infections. *Int J Behav Med*. 2005; 12(1): 11-20.

Moncada S, Llorens C, Kristensen TS. Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Método ISTAS21(CoPsoQ). ISTAS. 2002

Moreau M, Valente F, Mak R, Pelfrene E, de Smet P, De Backer G, Kornitzer M. Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce: the Belstress study. *J Epidemiol Community Health*. 2004; 58(6): 507-16.

Morken T, Riise T, Moen B, Hauge SH, Holien S, Langedrag A, Pedersen S, Saue IL, Seljebo GM, Thoppil V. Low back pain and widespread pain predict sickness absence among industrial workers. *BMC Musculoskelet Disord*. 2003; 4: 21.

Nasermoaddeli A, Sekine M, Hamanishi S, Kagamimori S. Associations of sense of coherence with sickness absence and reported symptoms of illness in Japanese civil servants. *J Occup Health*. 2003; 45(4): 231-3.

Nielsen ML, Rugulies R, Smith-Hansen L, Christensen KB, Kristensen TS. Psychosocial work environment and registered absence from work: estimating the etiologic fraction. *Am J Ind Med*. 2006; 49(3): 187-96.

Plant M, Coombes S. Primary care nurses' attitude to sickness absence: a study. *Br J Community Nurs*. 2003; 8(9): 421-7.

Peter R, Siegrist J. Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: general or specific sociological explanations? *Soc Sci Med*. 1997; 45(7): 1111-20.

Rees DW, Cooper CL. Occupational stress in health service employees. *Health Serv Manage Res*. 1990; 3(3): 163-72.

Rees D, Cooper CL. Reliability of self-report sickness absence data in the health service. *Health Serv Manage Res.* 1993; 6(2): 140-1.

Salonen P, Arola H, Nygard CH, Huhtala H, Koivisto AM. Factors associated with premature departure from working life among ageing food industry employees. *Occup Med (Lond).* 2003; 53(1): 65-8.

Sluiter JK, de Croon EM, Meijman TF, Frings-Dresen MH. Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occup Environ Med.* 2003; 60 (Suppl 1): i62-70.

Smith L, Folkard S, Tucker P, Macdonald I. Work shift duration: a review comparing eight hour and 12 hour shift systems. *Occup Environ Med.* 1998; 55(4): 217-29.

Spielberger CD, Vagg PR. *Job Stress Survey.* Psychological Assessment Resources, Inc. 1999.

Stansfeld SA, Fuhrer R, Head J, Ferrie J, Shipley M. Work and psychiatric disorder in the Whitehall II Study. *J Psychosom Res.* 1997; 43(1): 73-81.

Stansfeld SA, Rael EG, Head J, Shipley M, Marmot M. Social support and psychiatric sickness absence: a prospective study of British civil servants. *Psychol Med.* 1997; 27(1): 35-48.

Third European survey on working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2000.

Vaananen A, Kevin MV, Ala-Mursula L, Pentti J, Kivimaki M, Vahtera J. The double burden of and negative spillover between paid and domestic work: associations with health among men and women. *Women Health.* 2004; 40(3): 1-18.

Vahtera J, Kivimaki M, Uutela A, Pentti J. Hostility and ill health: role of psychosocial resources in two contexts of working life. *J Psychosom Res.* 2000; 48(1): 89-98.

Vahtera J, Kivimaki M, Vaananen A, Linna A, Pentti J, Helenius H, Elovainio M. Sex differences in health effects of family death or illness: are women more vulnerable than men? *Psychosom Med.* 2006; 68(2): 283-91.

Vasse RM, Nijhuis FJ, Kok G. Associations between work stress, alcohol consumption and sickness absence. *Addiction.* 1998; 93(2): 231-41.

Vingard E, Alexanderson K, Norlund A. Swedish Council on Technology Assessment in Health Care (SBU). Chapter 9. Consequences of being on sick leave. *Scand J Public Health Suppl.* 2004; 63: 207-15.

Weyers S, Peter R, Boggild H, Jeppesen HJ, Siegrist J. Psychosocial work stress is associated with poor self-rated health in Danish nurses: a test of the effort-reward imbalance model. *Scand J Caring Sci.* 2006; 20(1): 26-34.