



El Estrés...EN EL TRABAJO

Fuente: Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH)

La naturaleza del trabajo está cambiando con la rapidez de un torbellino. Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, a la salud de las organizaciones. Por su programa de investigación sobre el estrés de trabajo y por los materiales instructivos como este folleto, NIOSH está dedicado a proveer a organizaciones del conocimiento para reducir esta amenaza.

Este folleto destaca el conocimiento sobre las causas del estrés en el trabajo y esboza los pasos que se pueden tomar para prevenir el estrés de trabajo.

El estrés en el lugar de trabajo hoy en día

Lo más que él esperaba, lo más que se preocupaba David. Por semanas él había estado atormentado por dolores de músculo, falta de apetito, el mal descanso, y un sentido completo de agotamiento. Primero trató de ignorar estos problemas, pero finalmente él se volvió tan irascible e irritable que su esposa insistió que él fuera al médico. Ahora, sentándose en la oficina médica y pensando en qué sería la decisión del médico, no notó cuando Teresa se sentó a su lado. Ellos habían sido buenos amigos cuando ella trabajó en la oficina delantera de la planta, pero él no la había visto desde que ella salió hace tres años para aceptar un trabajo como representante de información y reclamaciones. Ella le dio un codazo ligero para hacerle volver en sí, y dentro de unos minutos ellos hablaban y chismorreaban como si ella nunca hubiera salido.



“Saliste justo al tiempo,” él le dijo a ella. “Desde la reorganización, nadie se siente seguro. Antes, si hacías tu trabajo, tenías un trabajo. Eso no está seguro nada más. Esperan los mismos niveles de producción a pesar de que dos hombres hacen ahora el trabajo de tres. El trabajo se ha acumulado tanto que estoy trabajando turnos de doce horas seis días por semana. Juro que oigo la bulla de esas máquinas en mi sueño. Los compañeros llaman diciendo que están enfermos [call in sick] solamente para tener un día de descanso. La moral está tan baja que están hablando de contratar a unos consultores para entender una mejor manera de cumplir el trabajo.”



“Pues, les extraño mucho a Uds.,” ella dijo. “Tengo miedo de haber salido de un lío para meterme en otro. En mi trabajo nuevo, la computadora envía las llamadas y nunca paran. Aun así tengo que programar mis descansos para ir a los servicios. Todo lo que oigo durante todo el día son quejas de clientes descontentos. Yo trato de ayudar y comprender, pero no puedo prometerles nada sin obtener la aprobación de mi jefe. La mayor parte del tiempo me agarro entre lo que desea el cliente y la política de la compañía. No estoy segura a quien le tengo que complacer. Los otros representantes están tan tensos que nunca se hablan. Todos nosotros vamos a nuestros propios cubículos y nos quedamos allá hasta que termine el día. Para colmo de males, la salud de mi madre se deteriora. Si por lo

menos pudiera usar algo de mis días de permiso para cuidarla! No es asombro que yo esté aquí con migrañas y la presión alta. Muchos de los representantes están visitando al consejero de asistencia para el empleado y tomando clases sobre el manejo del estrés, lo que parece ayudar. Pero tarde o temprano, alguien tendrá que cambiar algo de la manera en que opera el lugar."

Lo que dicen trabajadores del estrés en el trabajo

Encuesta por la Vida Nacional Noroeste



Encuesta por el Instituto de las Familias y el Trabajo



Encuesta por la Universidad de Yale



El ámbito del estrés en el lugar de trabajo americano

Las historias de David y Teresa son desafortunadas pero no inusuales. El estrés del trabajo se ha hecho un problema costoso y común en el lugar de trabajo estadounidense, dejando pocos trabajadores no afectados. Por ejemplo, unos estudios reportan lo siguiente:

- Un cuarto de los empleados considera sus trabajos como la causa primera del estrés en sus vidas.

-Vida Nacional Noroeste

- Tres cuartos de los empleados creen que hoy día el trabajador tiene más estrés en el trabajo que una generación atrás.

-Colegiados de Investigaciones del Estudio de Princeton

- Los problemas de la salud están más fuertemente asociados con los problemas en el trabajo que con cualquier otra causa del estrés en la vida—incluso más que los problemas financieros o familiares.

-Compañía de Seguro del Fuego y de la Marina de St. Paul

Afortunadamente, las investigaciones sobre el estrés de trabajo han aumentado mucho en años recientes. A pesar de esta atención, sigue confusión sobre las causas, los efectos, y la prevención del estrés de trabajo. Este folleto resume lo que se sabe sobre el estrés de trabajo y lo que se puede hacer sobre este asunto.

¿Qué es el estrés de trabajo?

El estrés de trabajo se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador. El estrés de trabajo puede llevar a la mala salud y hasta la herida.

El concepto del estrés de trabajo muchas veces se confunde con el desafío, pero estos conceptos no son iguales. El desafío nos vigoriza psicológicamente y físicamente, y nos motiva aprender habilidades nuevas y llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos con un desafío, nos sentimos relajados y satisfechos. Entonces el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Probablemente a la importancia del desafío en nuestra vida de trabajo refieren los que dicen “un poco de estrés es bueno.”

Pero para David y Teresa, la situación es diferente—el desafío se ha convertido en exigencias del trabajo que no se pueden satisfacer, el esparcimiento se ha convertido en agotamiento, y un sentido de satisfacción se ha convertido en sentidos de estrés. En suma, se crea el marco para la enfermedad, la herida, y el fracaso de trabajo.

El estrés de trabajo sigue cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.



***El estrés
de trabajo sigue cuando las
exigencias del trabajo no
igualan las capacidades, los
recursos, o las necesidades
del trabajador.***



¿Cuáles son las causas del estrés en el trabajo?

Casi todos están de acuerdo que el estrés de trabajo resulta de la interacción del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, las opiniones difieren sobre la importancia de las **características del trabajador** frente a la importancia de las **condiciones del trabajo** como la causa primera del estrés de trabajo. Estas opiniones distintas son importantes porque sugieren maneras diferentes de prevenir el estrés en el trabajo.

Según una corriente de opinión, las diferencias entre características personales como la personalidad y el estilo de sobrellevar el estrés son más importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultarán en el estrés—es decir que, lo que está estresante para una persona podría no estar problema para otra. Esta opinión lleva a estrategias de prevención que concentran en los trabajadores y las maneras de ayudarles a sobrellevar las condiciones exigentes de trabajo.

Aunque no se puede ignorar la importancia de las diferencias de cada uno, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo están estresantes para la mayoría de la gente. Son buenos ejemplos las exigencias excesivas de trabajo y las expectativas opuestas descritas en las historias de David y Teresa. Tal evidencia sostiene un énfasis más grande en las condiciones de trabajo como la fuente fundamental del estrés de trabajo. También sostiene el rediseño de trabajo como una estrategia principal de prevención.

En 1960, un tribunal en Michigan confirmó una demanda de indemnización para un trabajador de la cadena de montaje automotor que tenía dificultad mantenerse al nivel de las presiones de la cadena de producción. Para evitar rezagarse, él trató de trabajar en varios montajes en el mismo tiempo y a menudo confundió las partes. Por consiguiente, él fue sometido a la crítica repetida del capataz. Finalmente él sufrió una crisis psicológica.

En 1995, casi la mitad de los estados ya permitían las demandas de indemnización laboral por los problemas emocionales y la invalidez debido al estrés en el trabajo [sin embargo, note que los tribunales están reacios confirmar demandas por lo que se puede considerar condiciones normales de trabajo o simplemente el trabajo arduo].

-Anuario de la Indemnización de Trabajador de 1995

El enfoque de NIOSH en el estrés de trabajo

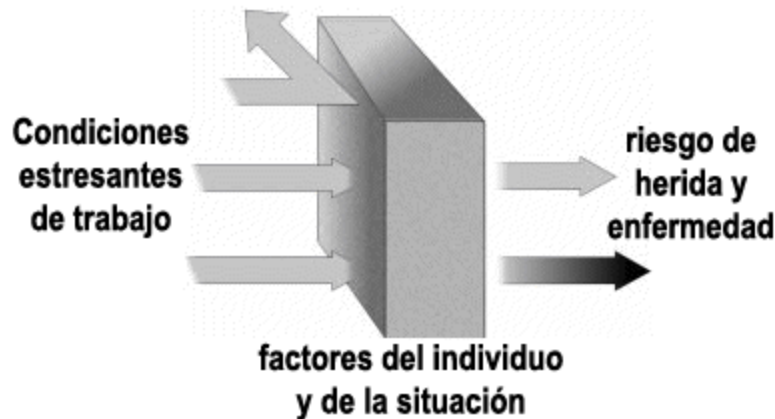
Sobre la base de experiencia e investigaciones, NIOSH apoya el parecer que las condiciones de trabajo tienen un papel principal en causar el estrés de trabajo. Sin embargo, no se ignora el papel de factores individuales. Según la opinión de NIOSH, la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés) pueden tener una influencia directa en la salud y la seguridad de trabajador. Pero como se muestra en el esquema de abajo, factores individuales y de otras situaciones pueden intervenir para fortalecer o debilitar esta influencia. Teresa tiene que cuidar a su madre enferma—es un ejemplo cada vez más común de un factor individual o de una situación que puede intensificar los efectos de las condiciones estresantes de trabajo. Unos ejemplos de factores del individuo y de la situación que pueden reducir los efectos de condiciones estresantes incluyen los siguientes:

- El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal
- Una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo
- Un punto de vista relajado y positivo



Esquema de NIOSH del estrés de trabajo

Esquema de NIOSH del estrés de trabajo



Condiciones que podrían causar el estrés

El diseño de los trabajos. Trabajo pesado, descansos infrecuentes, turnos y horas de trabajo largos; trabajos frenéticos y de rutina que tienen poco significado inherente, no usan las habilidades de los trabajadores, y proveen poco sentido de control.

Ejemplo: David trabaja al punto de agotamiento. La computadora la tiene atada Teresa, permitiendo poca flexibilidad, iniciativa propia, o descanso.

El estilo de dirección. Falta de participación por trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización, y falta de política que está favorable a la vida de familia.

Ejemplo: Teresa necesita obtener la aprobación del jefe por todo, y la compañía está insensible a sus necesidades de familia.

Las relaciones interpersonales. Malos ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores.

Ejemplo: El aislamiento físico de Teresa reduce sus oportunidades de relacionarse con otros trabajadores o recibir ayuda de ellos.

Los papeles de trabajo. Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de lograr, demasiada responsabilidad, demasiadas funciones.

Ejemplo: Muchas veces Teresa se ve en una situación difícil en la que trata de satisfacer tanto las necesidades del cliente como las exigencias de la empresa.

Las preocupaciones de la carrera. Inseguridad de trabajo y falta de oportunidad para el crecimiento personal, el fomento, o el ascenso; cambios rápidos para los cuales los trabajadores no están preparados.

Ejemplo: Desde la reorganización en la planta de David, todos están preocupados sobre sus futuros con la compañía y lo que ocurrirá después.

Las condiciones ambientales. Condiciones desagradables y peligrosas como las áreas de trabajo atiborradas, el ruido, la contaminación del aire, o los problemas ergonómicos.

Ejemplo: David está expuesto a ruido constante en el trabajo.

El estrés de trabajo y la salud

El estrés hace que el cerebro se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El sistema nervioso se despierta y las hormonas se liberan para avivar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración, y tensar los músculos. Esta respuesta (a veces llamada la respuesta de luchar o huir) es importante porque nos ayuda defendernos contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente. Todos reaccionen más o menos de la misma manera—no importa si la situación sea en la casa o en el trabajo.

Los episodios de estrés que duran poco o están infrecuentes representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes continúan no resueltas, se queda el cuerpo en un estado constante de activación, lo que aumenta la tasa del desgaste a los sistemas biológicos. En última instancia, resulta la fatiga o el daño, y la habilidad del cuerpo de arreglarse y defenderse se puede comprometer seriamente. Como resultado, aumenta el riesgo de herida o de enfermedad.

Hace 20 años, muchos estudios han considerado la relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades. Alteraciones de humor y de sueño, el estómago descompuesto y el dolor de cabeza, y relaciones alterados con la familia y los amigos son ejemplos de problemas relacionados con el estrés que se desarrollan rápidamente y se

ven comúnmente en estos estudios. Estas señales tempranas del estrés de trabajo usualmente están fáciles de reconocer. Pero los efectos del estrés de trabajo en las enfermedades crónicas son más difíciles de ver porque las enfermedades crónicas necesitan mucho tiempo para desarrollarse y se pueden influir por muchos factores aparte del estrés. Sin embargo, la evidencia rápidamente está acumulando y sugiere que el estrés tiene un papel importante en varios tipos de problemas crónicos de la salud—particularmente la enfermedad cardiovascular, las afecciones musculoesqueléticas, y las afecciones psicológicas.

Los gastos de asistencia médica son casi 50% más para trabajadores que reportan niveles altos de estrés.

-Publicación de la Medicina Ocupacional y Medioambiental

Señales de aviso tempranas del estrés de trabajo

***Dolor de cabeza
Alteraciones de descanso
Dificultad de concentrar
Genio vivo
Estómago descompuesto
Descontento con el trabajo
Moral baja***



El estrés de trabajo y la salud: Lo que nos dicen las investigaciones

La enfermedad cardiovascular

Muchos estudios sugieren que los trabajos que exigen mucho psicológicamente y que permiten a los empleados poco control sobre el proceso de trabajo hacen aumentar el riesgo de la enfermedad cardiovascular.

Las afecciones musculoesqueléticas

*Sobre la base de investigaciones por NIOSH y muchas otras organizaciones, se cree mucho que el estrés de trabajo aumenta el riesgo del desarrollo de afecciones **musculoesqueléticas** de la espalda y de las extremidades de*

abajo.

Las afecciones psicológicas

Varios estudios sugieren que las diferencias entre las tasas de problemas de la salud mental (como la depresión y el agotamiento) para varias ocupaciones se deben en parte a las diferencias entre los niveles del estrés de trabajo. (Las diferencias de economía y estilo de vida entre ocupaciones también pueden contribuir a algunos de estos problemas.)

La herida en el lugar de trabajo

Aunque se necesita más estudio, se aumenta la preocupación que las condiciones estresantes se afecten las prácticas seguras de trabajo y crean el marco para las heridas en el trabajo.

El suicidio, el cáncer, las úlceras, y las funciones inmunes afectadas

Unos estudios sugieren una relación entre las condiciones estresantes de trabajo y estos problemas de la salud. Sin embargo, se necesitan más investigaciones antes de que se pueda sacar conclusiones firmes.

-Enciclopedia de la Salud y la Seguridad Ocupacional

El estrés, la salud, y la productividad

Algunos empleadores suponen que las condiciones estresantes de trabajo sean un malo necesario—que las compañías deben aumentar la presión a los trabajadores y prescindir de las preocupaciones de salud para seguir siendo productivas y lucrativas en la economía de hoy. Pero las conclusiones de investigación cuestionan esta opinión. Los estudios muestran que las condiciones estresantes de trabajo están asociadas con el absentismo, la tardanza, y un número aumentado de intenciones de dimisión—todo de lo cual tiene un efecto negativo en lo esencial.

Los estudios recientes de las organizaciones denominadas sanas sugieren que las políticas beneficiando la salud del trabajador también benefician lo esencial. Una organización sana se define como una que tiene tasas bajas de enfermedad, lesiones, y invalidez en su personal y también está competitiva en el mercado. Las investigaciones de NIOSH han identificado unas características organizativas asociadas con el trabajo sano de bajo estrés y con niveles altos de productividad. Unos ejemplos de estas características incluyen los siguientes:

- *El reconocimiento de empleados por buen rendimiento en el trabajo*
- *Oportunidades para el fomento de la carrera*

- *Una cultura de organización que valora al trabajador individual*
- *Acciones de la dirección que concuerdan con los valores organizativos*

La prevención del estrés y el rendimiento en el trabajo

La Compañía de Seguro del Fuego y de la Marina de St. Paul hizo varios estudios sobre los programas para la prevención del estrés en los escenarios de hospital. Las actividades del programa incluyeron (1) la educación del empleador y de la administración en el estrés de trabajo, (2) unos cambios en las políticas de hospital y los procedimientos para reducir las fuentes organizativas del estrés, y (3) el establecimiento de programas de asistencia para el empleado.

En un estudio, la frecuencia de errores médicos disminuyó por 50% después de que se implementaron las actividades de prevención en un hospital de 700 camas. En un segundo estudio, se redujo por 70% el número de demandas de mala práctica en 22 hospitales que pusieron en práctica actividades para la prevención del estrés. Por contraste, no hubo ninguna reducción en el número de demandas en un grupo concordado de 22 hospitales que no implementaron actividades para la prevención del estrés.

-Publicación de la Psicología Aplicada

Según unos datos de la Agencia de Estadísticas de Trabajo [Bureau of Labor Statistics], los trabajadores que tienen que tomar tiempo libre de trabajo por causa del estrés, de la ansiedad, o de una afección relacionada tomarán más o menos 20 días libre.

-Agencia de Estadísticas de Trabajo



¿Qué se puede hacer sobre el estrés de trabajo?

Los ejemplos de Teresa y David ilustran dos enfoques diferentes para manejar el estrés en el trabajo.

La dirección del estrés. *La compañía de Teresa está proveyendo la capacitación para el manejo del estrés y un programa de asistencia para empleados (EAP, por sus siglas en inglés) para mejorar la habilidad de trabajadores de sobrellevar las situaciones difíciles de trabajo. Casi la mitad de las compañías grandes en los Estados Unidos proveen algún tipo de capacitación para el manejo del estrés para sus empleados. Los programas para el manejo del estrés les muestran a los trabajadores la naturaleza y las fuentes del estrés, los efectos del estrés para la salud, y las habilidades personales para reducir el estrés—por ejemplo, los ejercicios sobre el manejo del tiempo o el esparcimiento. (Los EAP proveen la orientación individual a los empleados con problemas de trabajo y problemas personales.) La capacitación para el manejo del estrés podría reducir rápidamente los síntomas del estrés como la ansiedad y las alteraciones de sueño; también tiene la ventaja de ser barato y fácil de implementar. Sin embargo, los programas para el manejo del estrés tienen dos desventajas serias:*

- *Muchas veces duran poco los efectos beneficios en los síntomas del estrés.*
- *Muchas veces ignoran las causas importantes a la raíz del estrés porque concentran en el trabajador y no en el ambiente del trabajo.*

El cambio organizativo.. En contraste con la capacitación para el manejo del estrés y los programas de EAP, la compañía de David está tratando de reducir el estrés contratando a un consultor para recomendar maneras de mejorar las condiciones de trabajo. Este enfoque es la manera más directa de reducir el estrés en el trabajo. Supone la identificación de los aspectos estresantes (e.g. el trabajo excesivo, las expectativas opuestas) y el diseño de estrategias para reducir o eliminar las causas identificadas del estrés. La ventaja de este enfoque es que trata directamente las raíces del estrés en el trabajo. Sin embargo, los directores a veces están incómodos con este enfoque porque puede suponer cambios de rutinas o de calendarios de producción, o cambios en la estructura de la organización.

Como una regla general, las acciones para reducir el estrés deben dar prioridad al cambio organizativo para mejorar las condiciones de trabajar. Pero hasta los esfuerzos más concienzudos para mejorar las condiciones de trabajo probablemente no van a eliminar completamente el estrés para todos los trabajadores. Por esta razón, una combinación de cambio organizativo y el manejo del estrés muchas veces es el enfoque más útil de prevenir el estrés en el trabajo.

Previniendo el estrés en el trabajo: un enfoque exhaustivo



El Cambio Organizativo



El manejo del Estrés



Un Lugar Sano del Trabajo

Afecciones reducidas del estrés
Trabajadores satisfechos y productivos
Organizaciones lucrativas y competitivas

Como cambiar la organización para prevenir el estrés de trabajo

- Asegure que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
- Diseñe los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.
- Defina claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.
- Dé oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.
- Mejore las comunicaciones—reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.
- Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.
- Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

-Psicólogo Americano

Previniendo el estrés de trabajo – para empezar



Ni enfoques estandarizados ni manuales sencillos de instrucción existen para crear un programa para la prevención del estrés. El diseño del programa y soluciones apropiadas se influirán por varios factores—el tamaño y la complejidad de la organización, los recursos disponibles, y especialmente los problemas de estrés que son característicos de una organización. En la compañía de David, por ejemplo, el problema principal es la sobrecarga de trabajo. Por otra parte, Teresa está preocupada por sus interacciones difíciles con el público y un calendario inflexible de trabajo.

Aunque no es posible dar una receta general para prevenir el estrés en el trabajo, sí es posible ofrecer unas pautas en el proceso de la prevención del estrés en organizaciones. En todas las situaciones, el proceso para los programas para la prevención del estrés supone tres pasos distintos: la identificación del problema, la intervención, y la evaluación. Se empieza esbozar estos pasos en la página siguiente. Para dar resultado este proceso, tienen que prepararse suficientemente las organizaciones. Al mínimo, la preparación para un programa de prevención del estrés debe incluir los pasos siguientes:

- Construir la conciencia general sobre el estrés de trabajo (las causas, los costos, y el control)*
- Asegurar la dedicación y el apoyo de la administración para el programa*
- Incorporar la aportación y la participación del empleado en todas las fases del programa*
- Establecer la capacidad técnica para llevar a cabo el programa (e.g., la capacitación especializada para el personal en la organización o el uso de consultores del estrés de trabajo)*

*Reunir a los trabajadores o a los trabajadores y directores en un comité o un grupo para la resolución de problemas puede ser un enfoque particularmente útil para crear un programa para la prevención del estrés. Las investigaciones han mostrado efectivos estos esfuerzos participativos para tratar con problemas ergonómicos en el lugar de trabajo. En parte es porque capitalizan en la experiencia que tienen los empleados con los peligros encontrados en los trabajos. Sin embargo, cuando se forman tales grupos de trabajo, se debe tomar cuidado para asegurar que acaten las leyes corrientes de trabajo.**

**El Acta para las Relaciones Nacionales de Trabajo puede limitar la forma y la estructura de la participación del empleado en equipos o grupos de trabajadores y directores. Los empleadores deben buscar la asistencia legal si no están seguros de sus responsabilidades o obligaciones bajo del Acta para las Relaciones Nacionales de Trabajo.*

Pasos hacia la prevención

Muchas veces, la baja moral, los problemas de mala salud, y el movimiento de empleados son las primeras señales del estrés de trabajo. Pero a veces no hay ningunas indicaciones, especialmente si los empleados tienen miedo de perder el trabajo. La falta de señales obvias o extendidas no es buena razón para descartar las preocupaciones sobre el estrés de trabajo o para minimizar la importancia de un programa de prevención.



Paso 1 – Identifique el problema. El mejor método de investigar el campo y la fuente de un posible problema en una organización depende en parte del tamaño de la organización y los recursos disponibles. Discusiones entre directores, representantes de trabajadores, y empleadores pueden ser ricas fuentes de información. Tales discusiones podrían estar todo lo que se necesita para localizar y remediar problemas de estrés en una compañía pequeña. En una organización más grande, tales discusiones se pueden usar para elaborar estudios formales que reúnen el aporte de muchos empleados sobre las condiciones estresantes.

A pesar del método usado para reunir los datos, se debe obtener la información sobre las percepciones que tienen los empleados sobre sus condiciones de trabajo y los niveles del estrés, la salud, y la satisfacción. La lista de las condiciones de trabajo que llevarían al estrés y las señales de advertencia y los efectos del estrés son buenos puntos de partida para decidir cuál información reunir.

Las medidas objetivas como el absentismo, la enfermedad, y las tasas de movimiento, o los problemas de rendimiento también se pueden examinar para evaluar la presencia y el campo del estrés de trabajo. Sin embargo, estas medidas son solamente indicadores aproximados del estrés de trabajo—como lo mucho.

Los datos que provienen de las discusiones, estudios, y otras fuentes se deben resumir y analizar para saber donde están los problemas y averiguar las condiciones de trabajo que podrían estar responsable—por ejemplo ¿están presentes problemas por toda la organización o están limitados a ciertos departamentos o trabajos?

- **Haga discusiones de grupo con los empleados.**
- **Diseñe un estudio para los empleados.**
- **Evalúe las percepciones del empleado sobre las condiciones de trabajo, el estrés, la salud, y la satisfacción.**
- **Reúna los datos objetivos.**
- **Analice los datos para averiguar donde están los problemas y las condiciones estresantes**

de trabajo.

El diseño del estudio, el análisis de los datos, y otros aspectos de un programa para la prevención del estrés necesitarían la ayuda de los expertos de una universidad local o una empresa de consulta. Sin embargo, la autoridad general para el programa de prevención debe quedarse en la organización..

Paso 2 – Elabore y implemente las intervenciones. Una vez que se han identificado las fuentes del estrés en el trabajo y se entiende el campo del problema, se crea el marco para la elaboración y la implementación de una estrategia.

En organizaciones pequeñas, las discusiones informales que ayudaron a identificar los problemas de estrés producirían ideas provechosas para la prevención. En organizaciones grandes, se necesitaría un proceso más formal. Muchas veces un equipo desarrolla recomendaciones basadas en un análisis de los datos del Paso 1 y el consulto con expertos externos.

Ciertos problemas, como un ambiente hostil de trabajo, serían dominantes en la organización y necesitarían intervenciones por toda la compañía. Otros problemas como un volumen excesivo de trabajo existirían solamente en unos departamentos y entonces necesitarían soluciones más limitadas como el re-diseño de la manera en que se rinde un trabajo. Aún otros problemas serían específicos a ciertos empleados y se resistirían a algún tipo de cambio organizativo, necesitando entonces el manejo del estrés o ayuda para el empleado. Algunas intervenciones se implementarían rápidamente (por ejemplo, la comunicación mejorada, la capacitación de la dirección del estrés), pero otras necesitarían más tiempo para implementarlas (por ejemplo, el re-diseño de un proceso manufacturero).

- ***Céntrese a la fuente del estrés para cambiarla.***
- ***Proponga y priorice estrategias de intervención.***
- ***Comunique las intervenciones aplaneadas a los empleados.***
- ***Implemente las***

intervenciones.

Antes de que ocurre alguna intervención, los empleados deben estar informados sobre las medidas que se tomarán y cuando van a ocurrir. Un evento para empezar, como una reunión de todos los empleados, muchas veces es útil por este propósito.

Paso 3 – Evalúe las intervenciones. La evaluación es un paso esencial en el proceso de intervención. La evaluación es necesaria para determinar si la intervención produce los efectos deseados y si se necesita unos cambios de dirección.

Se deben establecer estructuras de tiempo para evaluar las intervenciones. Las intervenciones que suponen el cambio organizativo deben recibir el examen a corto plazo y a largo plazo. Las evaluaciones a corto plazo harían trimestralmente para proveer una indicación temprana de la eficacia del programa o alguna necesidad por una nueva dirección. Muchas intervenciones producen efectos iniciales que no persisten. Las evaluaciones a largo plazo se realizan por año y son necesarias para determinar si las intervenciones producen los efectos duraderos.

- **Haga evaluaciones a corto plazo y a largo plazo.**
- **Evalúe las percepciones de empleado sobre las condiciones de trabajo, el estrés, la salud, y la satisfacción.**
- **Incluya unas medidas objetivas.**
- **Perfeccione la estrategia de intervención y regrese al Paso 1.**

Las evaluaciones deben enfocarse en los mismos tipos de información reunidos durante la fase de identificación del problema de la intervención, incluyendo la información de

empleados sobre las condiciones de trabajo, los niveles del estrés percibido, los problemas de salud, y la satisfacción. Las percepciones de los empleados usualmente son la medida más sensibles de las condiciones estresantes de trabajo y muchas veces son el primer indicio de la eficacia de la intervención. También sería útil añadir unas medidas objetivas como el absentismo y los costos de cuidado para la salud. Sin embargo, los efectos de las intervenciones del estrés de trabajo en tales medidas tienden a estar menos claros y pueden tomar mucho tiempo hasta que aparezcan.

El proceso de prevención del estrés de trabajo no termina con la evaluación. Sino más se debe considerar la prevención del estrés de trabajo como un proceso continuo que usa los datos de evaluación para perfeccionar o enviar a una nueva dirección la estrategia de intervención.

Las siguientes páginas proveen ejemplos de las acciones que algunas organizaciones han tomado para ayudar a prevenir el estrés en sus lugares de trabajo.



Programas para la prevención del estrés: Lo que han hecho unas organizaciones

Ejemplo

1:



Una organización pequeña de servicio. . Una directora departamental en una organización pequeña de servicio público notó un nivel aumentando de tensión y de moral bajo entre su personal. El descontento con el trabajo y los síntomas de salud como dolores de cabeza también parecieron estar aumentados. Sospechando que se desarrollaba un problema de estrés, ella decidió hacer reuniones con todos los empleados de los diferentes grupos del departamento para investigar más este asunto. Estas reuniones se pueden describir mejor como sesiones de brainstorming, en las cuales cada empleado expresó libremente su opinión sobre el campo y las fuentes de estrés en sus grupos y las medidas que se implementarían para controlar el problema.

Usando la información reunida en estas reuniones y en reuniones con los mandos medios, ella concluyó que un problema serio probablemente existió y que se necesitaba la acción rápida. Por causa de no estar relativamente familiarizada con el campo del estrés de trabajo, ella decidió buscar la ayuda de un miembro de la facultad en una universidad local que enseñaba unos cursos en el estrés de trabajo y la conducta organizativa.

Después de examinar la información reunida en las sesiones de brainstorming,

ellos decidieron que sería útil que el miembro de la facultad diera clases informales sobre como aumentar la conciencia del estrés de trabajo—las causas, los efectos, y la prevención—por todos los trabajadores y directores en el departamento. Se decidió también que un estudio sería útil para obtener una impresión de las condiciones problemáticas de trabajo y las quejas de salud relacionadas al estrés en el departamento. El miembro de la facultad usó la información de las reuniones con trabajadores y directores para diseñar el estudio. El miembro de la facultad también estaba envuelto en la distribución y la recopilación del estudio anónimo para asegurar que los trabajadores sintieran libre para contestar francamente y abiertamente a los problemas. Entonces él le ayudó al director departamental a analizar y interpretar los datos.

El análisis de los datos del estudio sugería que tres tipos de condiciones de trabajo fueron enlazados a las quejas de estrés entre los trabajadores:

- Plazos poco realísticos
- Bajos niveles de apoyo de los supervisores
- Falta de participación del trabajador en el hacer de la decisión

Como se han localizado estos problemas, el director departamental desarrolló y priorizó una lista de las medidas correctivas para la implementación. Ejemplos de estas acciones incluyeron (1) más participación de los empleados en la programación del trabajo para reducir los plazos poco realísticos y (2) reuniones más frecuentes entre los trabajadores y directores para mantener actualizados los supervisores y trabajadores en los problemas desarrollando.

Ejemplo 2



Una compañía manufacturera grande. Aunque no fueron evidentes ningunas señales extendidas en el trabajo, el director médico de una compañía manufacturera grande pensó que sería útil establecer un programa para la prevención de estrés como una medida practica. Como un primer paso él discutió este concepto con la dirección superior y con los líderes de sindicato. Juntos, decidieron organizar un equipo de trabajo y dirección para desarrollar el

programa. El equipo comprendió representantes de trabajadores, del departamento de asistencia para el médico/empleado, el departamento de recursos humanos, y una empresa fuera de consulta de recursos humanos. La empresa de consulta proveyó consejos técnicos sobre el diseño de programa, la implementación, y la evaluación. Los recursos económicos para el equipo y programa vinieron de la administración superior, que lo hizo claro que apoyaron esta actividad. El equipo diseñó un programa de dos partes. Un parte enfocó en las prácticas de la dirección y las condiciones de trabajo que podrían llevar al estrés. El segundo parte enfocó en la salud individual y el bienestar.

El equipo empezó con la parte del programa que trataba con las prácticas de la gerencia y las condiciones de trabajo. Ya existía un sondeo sobre las opiniones que tenían los empleados sobre la compañía. El equipo y la empresa de consulta añadieron preguntas sobre el estrés a este sondeo. El equipo usó los datos del sondeo para identificar las condiciones estresantes de trabajo y para sugerir cambios en el nivel del grupo de trabajo y/o en el nivel organizativo. La parte de la salud y el bienestar del empleado del programa constó de 12 sesiones semanales de capacitación. Durante de estas sesiones, los trabajadores y directores aprendieron de los fuentes y efectos comunes del estrés en el trabajo, y sobre las estrategias para la protección de sí mismo como los métodos de esparcimiento y las conductas mejoradas para la salud. Se ofrecieron las sesiones de capacitación ambos durante de las horas de trabajo y no de trabajo.

El equipo siguió con estudios trimestrales de las condiciones de trabajo y de los síntomas del estrés para vigilar la eficacia de este programa.

Se basan estos ejemplos en las adaptaciones de situaciones actuales. Por otros ejemplos de intervenciones en el estrés de trabajo, vea la Revista de las Condiciones de Trabajo, vol. 11/2, pp. 139–275. Esta publicación se puede obtener por contactar con el Centro de Publicaciones de ILO a P.O. Box 753, Waldorf, MD 20604 (Teléfono: 301–638–3152). O llame a NIOSH a 1–800–35–NIOSH.