

Serie protección de la salud  
de los trabajadores  
n° 3

# La organización del trabajo y el estrés

I-WHO  
Institute of  
Work, Health &  
Organisations



Serie protección de la salud  
de los trabajadores  
nº 3

# La organización del trabajo y el estrés

Estrategias sistemáticas de solución de problemas  
para empleadores, personal directivo y  
representantes sindicales

*Otros títulos de la serie protección de la salud de los trabajadores:*

- Nº 1 Prevención de los riesgos para la salud derivados del uso de plaguicidas en la agricultura
- Nº 2 Comprender y aplicar el análisis económico en la empresa
- Nº 4 Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo
- Nº 5 Prevención de trastornos musculoesqueléticos en el lugar de trabajo

Serie protección de la salud  
de los trabajadores  
nº 3

**Diseño de la portada**  
Tuula Solasaari-Pekki,  
Instituto Finlandés de Salud Ocupacional

**Ilustraciones**  
Dipl.-Grafik-Des. A. Rößler

**Corrección de pruebas**  
Alejandra Sallato

**Autores:**  
Stavroula Leka BA MSc Phd  
Professeur Amanda Griffiths CPsychol AFBPsS FRSH  
Professeur Tom Cox CBE

**INSTITUTO DE TRABAJO, SALUD Y ORGANIZACIONES**

Universidad de Nottingham  
Nottingham Science and Technology Park  
University Boulevard  
William Lee Buildings 8  
Nottingham NG7 2RQ  
Reino Unido

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL ESTRÉS

Catalogación por la Biblioteca de la OMS

Leka, Stavroula.

La organización del trabajo y el estrés : estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales.

(Serie protección de la salud de los trabajadores ; no. 3)

1.Estrés psicológico - prevención y control 2.Salud ocupacional 3.Enfermedades ocupacionales - prevención y control 4. Medición de riesgo 5.Trabajo - psicología  
I.Griffiths, Amanda II.Cox, Tom III.Título IV.Serie

ISBN 92 4 359047 2  
ISSN 1729-3510

(Clasificación NLM: WA 440)

© Organización Mundial de la Salud 2004

Se reservan todos los derechos. Las publicaciones de la Organización Mundial de la Salud pueden solicitarse a Comercialización y Difusión, Organización Mundial de la Salud, 20 Avenue Appia, 1211 Ginebra 27, Suiza (tel.: +41 22 791 2476; fax: +41 22 791 4857; correo electrónico: [bookorders@who.int](mailto:bookorders@who.int)). Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir las publicaciones de la OMS - ya sea para la venta o para la distribución sin fines comerciales - deben dirigirse a la Oficina de Publicaciones, a la dirección precitada (fax: +41 22 791 4806; correo electrónico: [permissions@who.int](mailto:permissions@who.int)).

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización Mundial de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Mundial de la Salud los apruebe o recomiende patentados llevan letra inicial mayúscula.

La Organización Mundial de la Salud no garantiza que la información contenida en la presente publicación sea completa y exacta. La Organización no podrá ser considerada responsable de ningún daño causado por la utilización de los datos.

Impreso en Francia.

## Prefacio

Este documento es el tercero de la serie sobre salud ocupacional titulada *Protección de la salud de los trabajadores*. Lo publica la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el marco de su Programa de Salud Ocupacional, y es fruto de las actividades de aplicación de la Estrategia Mundial de la OMS *Salud ocupacional para todos*, según lo acordado en la Cuarta reunión de la Red de centros colaboradores de la OMS para la salud ocupacional, celebrada en Espoo (Finlandia) entre el 7 y el 9 de junio de 1999.

El texto ha sido preparado por el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham, centro colaborador de la OMS para la salud ocupacional, y por el Centro temático de la Agencia Europea sobre estrés laboral. El documento ha sido patrocinado en parte por la Oficina Regional de la OMS para Europa.

Se considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan. El presente folleto ofrece consejos prácticos sobre cómo hacer frente al estrés laboral. Tiene por finalidad que los empleadores, directivos y representantes sindicales se sirvan de ella como parte de una iniciativa educativa acerca de la gestión del estrés laboral. En este folleto se examina la naturaleza del estrés laboral, sus causas y efectos, así como las estrategias de prevención y los métodos de evaluación y gestión del riesgo. Además, se analiza el papel de la cultura institucional en este proceso y los medios que pueden utilizarse para gestionar el estrés laboral.

Las recomendaciones que se ofrecen deben interpretarse a la luz de los problemas concretos a los que se enfrenten diferentes grupos de trabajadores y de la viabilidad de las soluciones para cada empleador. A título ilustrativo, se presentan listas de las causas y efectos más comunes del estrés. El capítulo 12 contiene referencias bibliográficas y una lista de lecturas recomendadas.

La OMS expresa su especial agradecimiento a los autores del texto y a los siguientes especialistas consultados que han contribuido a la realización de este manual:

Rob Briner, Universidad de Londres, Bircbeck College, Reino Unido; Somasak Chunharas, Instituto de Investigación sobre Sistemas de Salud, Tailandia; Alexandra Fleischmann, Departamento de Salud Mental y Toxicomanías, OMS, Ginebra, Suiza; Evelyn Kortum-Margot, Programa de Salud Ocupacional, OMS, Ginebra, Suiza; Steven L. Sauter, Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional, EE.UU.; Laurence Wasem, Instituto de Ciencias de la Salud Ocupacional, Lausana, Suiza.



# Índice

1.	Introducción	1
2.	Qué es el estrés laboral	3
3.	Causas del estrés laboral	5
4.	Efectos del estrés laboral	8
	4.1 Efectos del estrés laboral en el individuo	8
	4.2 Efectos del estrés laboral en las entidades	9
5.	Evaluación y gestión del riesgo: cómo actuar	10
	5.1 Evaluación de los riesgos laborales	10
	5.2 Pasos básicos en la gestión del riesgo	12
6.	Prevención del estrés laboral	15
7.	Solución de los problemas de estrés laboral	18
8.	Ocuparse de los trabajadores con problemas	21
9.	Cultura institucional	23
10.	Medios para gestionar el estrés laboral	24
11.	Observaciones finales	25
12.	Referencias bibliográficas y lecturas recomendadas	26



# 1

## Introducción

**H**oy en día se reconoce que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan (véase, por ejemplo, OIT 1986; 1992).

Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Por lo general, los empleadores no pueden proteger a sus empleados contra el estrés originado fuera del trabajo, pero sí pueden protegerlos contra el estrés derivado de su actividad laboral.



El estrés laboral puede suponer un auténtico problema para la entidad y para sus trabajadores. Una buena gestión y una organización adecuada del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudarlo.

Este folleto trata principalmente del estrés laboral cotidiano, y no se ocupa específicamente del estrés provocado por acontecimientos traumáticos repentinos, ni de la gestión del trastorno de estrés post-traumático.

En él encontrará información sobre los temas siguientes:

- qué es el estrés laboral (y qué no lo es)
- en qué consiste la estrategia de gestión del riesgo de estrés laboral
- cómo evaluar el trabajo para identificar riesgos para la salud asociados al estrés
- cómo prevenir o reducir el estrés laboral
- cómo prestar apoyo a quienes sufren estrés
- qué políticas y cultura institucionales son necesarias para impulsar estas medidas

Los objetivos de las *prácticas óptimas* para gestionar el estrés son prevenir su aparición o, en el caso de que los empleados ya lo estén sufriendo, impedir que perjudique gravemente su salud o el buen funcionamiento de la entidad para la que trabajan.

La legislación de muchos países exige a los empleadores que se ocupen de la salud y seguridad de sus trabajadores. Normalmente, se considera que esta obligación incluye la gestión de los riesgos asociados al estrés, el estrés laboral y sus efectos en la salud mental y física. Los empleadores deberían familiarizarse con la legislación de su país al respecto.

## 2

## Qué es el estrés laboral

El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.



Aunque el estrés puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.

A menudo existe confusión entre *presión o reto* y *estrés*, y a veces se utiliza para disculpar prácticas gerenciales inadecuadas.

Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. Un nivel de presión que el trabajador considere aceptable puede incluso mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos de que disponga y de sus características personales. El estrés aparece cuando esa presión se hace excesiva o difícil de controlar. El estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de su empresa.

El estrés es el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. El estrés pone a prueba la capacidad del individuo para afrontar su actividad, y no sólo incluye situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también los casos en que no se utilizan suficientemente sus conocimientos y capacidades, y esto supone un problema para el trabajador.

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

Estos pueden incluir la evaluación permanente de los riesgos para la salud, el suministro de información y capacitación adecuada en materia de salud, y la disponibilidad de estructuras y prácticas institucionales de apoyo que promuevan la salud. Un entorno laboral saludable es aquel en que la salud y la promoción de la salud constituyen una prioridad para los trabajadores y forman parte de su vida laboral.

## 3

## Causas del estrés laboral

Una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, y la manera en que se gestionan, puede provocar estrés laboral.

El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen en una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias. Del mismo modo, estas circunstancias pueden hacer que el trabajador no reciba suficiente apoyo de los demás, o no tenga suficiente control sobre su actividad y las presiones que conlleva.

*Los resultados de las investigaciones muestran que el tipo de trabajo que produce más estrés es aquel en que las exigencias y presiones superan los conocimientos y capacidades del trabajador, hay pocas oportunidades de tomar decisiones o ejercer control, y el apoyo que se recibe de los demás es escaso.*

*Cuanto más se ajusten los conocimientos y capacidades del trabajador a las exigencias y presiones del trabajo, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral.*

Cuanto mayor sea el apoyo que el trabajador reciba de los demás en su trabajo o en relación con este, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral.

Cuanto mayor sea el control que el trabajador ejerce sobre su trabajo y la forma en que lo realiza, y cuanto más participe en las decisiones que atañen a su actividad, menor será la probabilidad de que sufra estrés laboral.



La mayor parte de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan "peligros relacionados con el estrés". Por lo general, en la literatura sobre el estrés se acepta la existencia de nueve categorías de peligros relacionados con el estrés, enumerados en el cuadro I. No debemos olvidar, no obstante,

que algunos de esos peligros pueden no ser universales o no considerarse perjudiciales en determinadas culturas.

## Cuadro I. Peligros relacionados con el estrés

### Características del trabajo:

#### Características del puesto

- Tareas monótonas, aburridas y triviales
- Falta de variedad
- Tareas desagradables
- Tareas que producen aversión

#### Volumen y ritmo de 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

# 4

## Efectos del estrés laboral

### 4.1 Efectos del estrés laboral en el individuo

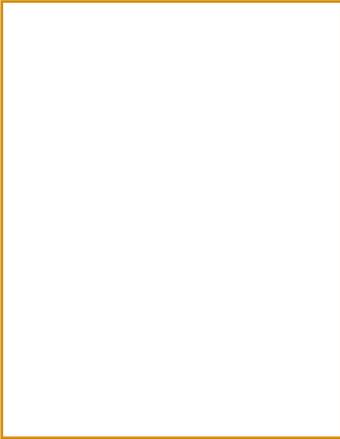
**E**l estrés afecta de forma diferente a cada persona.

El estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, y contribuir a la mala salud física y mental del individuo. En casos extremos, el estrés prolongado o los acontecimientos laborales traumáticos pueden originar problemas psicológicos y propiciar trastornos psiquiátricos que desemboquen en la falta de asistencia al trabajo e impidan que el empleado pueda volver a trabajar.

Cuando el individuo está bajo estrés le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional; al mismo tiempo, puede abandonarse a actividades poco saludables como el consumo de tabaco, alcohol y drogas.

#### Cuando está sometido a estrés laboral, el individuo puede:

- estar cada vez más angustiado e irritable
- ser incapaz de relajarse o concentrarse
- tener dificultades para pensar con lógica y tomar decisiones
- disfrutar cada vez menos de su trabajo y sentirse cada vez menos comprometido con este
- sentirse cansado, deprimido e intranquilo
- tener dificultades para dormir
- sufrir problemas físicos graves como:
  - cardiopatías
  - trastornos digestivos
  - aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza
  - trastornos músculo-esqueléticos (como lumbalgias y trastornos de los miembros superiores)



El estrés también puede afectar al sistema inmunitario, reduciendo la capacidad del individuo para luchar contra las infecciones.

## 4.2 Efectos del estrés laboral en las entidades

Si afecta a un gran número de trabajadores o a miembros clave del personal, el estrés laboral puede amenazar el buen funcionamiento y los resultados de la entidad.

Una entidad que no goce de buena salud no puede obtener lo mejor de sus empleados, y esto, en un mercado cada vez más competitivo, puede afectar no sólo a los resultados, sino, en última instancia, a la supervivencia de la propia entidad.

**El estrés laboral puede afectar a las entidades del siguiente modo:**

- aumento del absentismo
- menor dedicación al trabajo
- aumento de la rotación del personal
- deterioro del rendimiento y la productividad
- aumento de las prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes
- aumento de las quejas de usuarios y clientes
- efectos negativos en el reclutamiento de personal
- aumento de los problemas legales ante las demandas presentadas y las acciones legales emprendidas por trabajadores que sufren estrés
- deterioro de la imagen institucional tanto entre sus empleados como de cara al exterior

# 5

## Evaluación y gestión del riesgo: cómo actuar

### 5.1 Evaluación de los riesgos laborales

El estrés laboral pone en peligro la salud y la seguridad de los trabajadores, así como el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan. Los empleadores deben contar con una política de gestión de la salud del trabajador que incluya el estrés laboral. Asimismo, deben facilitar la aplicación de esa política mediante el establecimiento de mecanismos apropiados, que han de tener en cuenta cuestiones relativas a la evaluación del riesgo, la adopción de respuestas oportunas y la rehabilitación del trabajador. A nivel institucional, las estrategias destinadas a gestionar el estrés laboral existente deben centrarse en combatir los riesgos en su origen.

Del mismo modo que se han resuelto con éxito otros problemas importantes de salud y seguridad, el estrés laboral puede gestionarse de forma eficaz con la aplicación de un enfoque basado en la gestión del riesgo. Este enfoque consiste en evaluar cualquier posible riesgo presente en el entorno laboral que pueda hacer que los empleados se vean perjudicados por cualquier peligro que exista. Por peligro se entiende un acontecimiento o situación que puede llegar a ser perjudicial. Por perjuicio se entiende el deterioro físico o psicológico de la salud. El estrés está causado por peligros relacionados con la definición y gestión del trabajo y con las condiciones laborales. Esos peligros pueden gestionarse y sus efectos pueden ser controlados, del mismo modo que ocurre con otros peligros.

Para evaluar el riesgo de estrés laboral es preciso responder a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Existe algún problema? ¿Cabe la posibilidad de que el estrés laboral esté afectando a la salud de los trabajadores?
- ¿Cómo puede resolverse el problema del estrés?
- ¿Se vigila la totalidad del sistema?

Estas preguntas tienen por finalidad determinar la existencia de prácticas o circunstancias laborales que puedan dar lugar a desequilibrios importantes entre lo que se exige y los recursos de que se dispone. En el caso del estrés, la importancia de los desequilibrios viene indicada por la relación entre estos y los signos de estrés en los distintos empleados y grupos de trabajo. Una vez que se han identificado y evaluado los desequilibrios, pueden adoptarse medidas dirigidas a reducir el estrés laboral del grupo.

Por lo general, no se recomienda hacer preguntas que puedan condicionar la respuesta del empleado, como "¿está usted estresado?" Más bien, de lo que se trata es de determinar los riesgos que existen para la salud de los empleados, y decidir entonces cuál es la estrategia más adecuada para su propio grupo de trabajo. Debe dejarse constancia de las medidas adoptadas y de los motivos que han llevado a elegir un enfoque determinado.

**Estrategias para determinar la existencia de riesgos:**

- Pregunte a sus empleados de forma directa acerca de sus problemas laborales y si consideran que su trabajo puede afectar negativamente a su salud.
- Pida a sus empleados que definan cuáles son los tres aspectos más positivos de su trabajo y cuáles son los tres aspectos más negativos, y pregúnteles si consideran que alguno de ellos les somete a demasiada presión.
- Puede hacer a sus empleados preguntas más específicas, utilizando la lista que figura en la sección sobre las causas del estrés (pág. 6-7), y averiguar si alguno de esos posibles problemas les afecta en su trabajo.

- Las preguntas concebidas específicamente para un contexto laboral determinado suelen ser más útiles que las preguntas generales a la hora de elaborar medidas futuras.
- La falta de asistencia al trabajo por enfermedad, la rotación de personal, el rendimiento y los accidentes y errores deben vigilarse con regularidad, con el fin de determinar cualquier exceso, cambio o tendencia que se produzca.

Todas estas fuentes de información pueden alertar sobre posibles problemas donde se haya identificado la existencia de un desequilibrio entre la presión ejercida y los recursos de que se dispone. También pueden llamar la atención sobre el trabajo "en situación de riesgo" y la existencia de grupos de trabajo donde haya un desequilibrio asociado a signos de estrés.

*La mejor forma de averiguar si sus empleados tienen problemas laborales, y por qué, es preguntándoles.*

Normalmente, la persona que mejor conoce el trabajo es quien lo realiza. Muy a menudo, el punto de vista de los gerentes acerca de las causas de los problemas puede distar mucho del de sus empleados. Pida siempre la opinión de sus empleados.

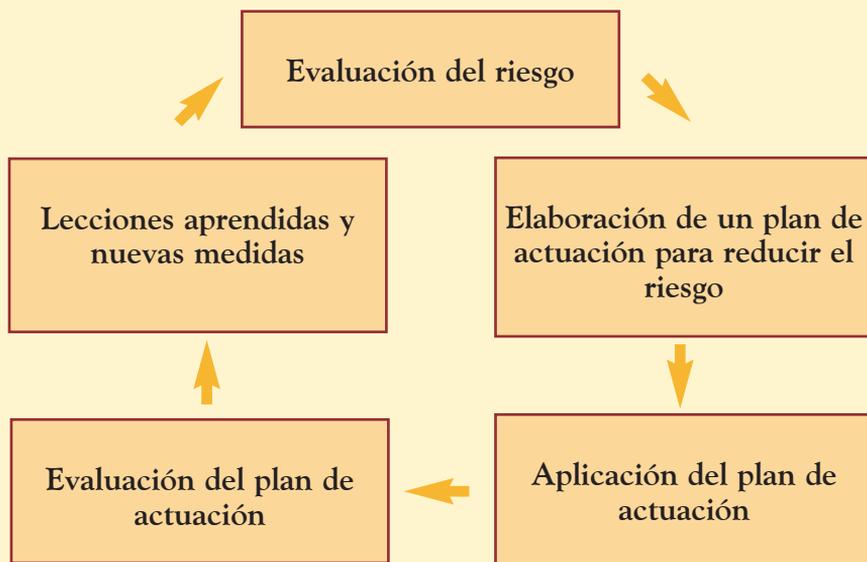
## 5.2 Pasos básicos en la gestión del riesgo

La gestión del riesgo es fundamentalmente una estrategia de solución de problemas aplicada a problemas relacionados con la salud y la seguridad laboral, y constituye un medio de mejora permanente del trabajo y de las condiciones laborales, y, por consiguiente, de la salud del trabajador y de la entidad.

**En la gestión del riesgo se sigue un ciclo de 5 fases:**

1. análisis de la situación y evaluación del riesgo
2. elaboración de un plan de actuación para reducir el riesgo de estrés laboral
3. puesta en marcha del plan de actuación
4. evaluación del plan de actuación
5. lecciones aprendidas y adopción de nuevas medidas basadas en los resultados de la evaluación

## El ciclo de la gestión del riesgo



En el cuadro II figuran los pasos básicos de la gestión del riesgo de estrés.

### Cuadro II. Pasos básicos en la gestión del riesgo de estrés

- Piense en los distintos grupos y lugares de trabajo existentes en su entidad, y pregúntese cuáles pueden ser los más estresados o estresantes.
- ¿En qué se basa para hacer esa afirmación? (por ejemplo, niveles elevados de absentismo, informes médicos desfavorables, número elevado de accidentes, moral baja, quejas de los trabajadores o de los sindicatos, baja productividad, etc.).
- Investigue la forma en que se define y gestiona la actividad de esos grupos o lugares de trabajo, y examine sus condiciones laborales.
- Determine de qué datos dispone, recábelos y estúdielos con otras personas. Trabaje en equipo con quienes conozcan los grupos y lugares de trabajo. Consulte a los trabajadores y sindicatos, a ser posible a través de debates en grupo.

- Determine cuáles son los principales problemas y sus efectos.
- Analice esa información con los gerentes responsables y otras personas competentes, como los especialistas en salud ocupacional, y con los sindicatos.
- Elabore un plan de actuación adecuado, lógico y práctico.
- Consulte cómo podría aplicarse ese plan para que funcione. Informe a los trabajadores sobre el plan y sobre cómo se pondrá en práctica.
- Antes de ponerlo en marcha, determine cuál es la forma más adecuada de evaluar el plan.
- Ponga en marcha el plan de actuación y evalúelo.
- Discuta los resultados de la evaluación: qué puede aprenderse de los resultados positivos y negativos del plan de actuación y cómo conviene proceder en adelante.
- Rectifique el plan de actuación y póngalo en marcha para abordar los riesgos que no se hubieran tenido en cuenta.

# 6

## Prevención del estrés laboral

El riesgo de estrés laboral puede reducirse de diferentes formas, entre las que figuran:

- ✓ **Prevención primaria: reducción del estrés a través de:**
  - ergonomía
  - definición del puesto de trabajo y diseño ambiental
  - perfeccionamiento de la organización y de la gestión
  
- ✓ **Prevención secundaria: reducción del estrés a través de:**
  - educación y capacitación de los trabajadores
  
- ✓ **Prevención terciaria: reducción de los efectos del estrés a través de:**
  - desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, y mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional.

La propia entidad genera distintos tipos de riesgo. La prevención terciaria en las entidades hace hincapié en la prestación de servicios de salud ocupacional eficientes y con capacidad de respuesta. Por consiguiente, hoy en día la gestión del estrés laboral debe englobar la prevención terciaria.

Un buen empleador define y gestiona el trabajo de forma que puedan evitarse los factores de riesgo de estrés más frecuentes, y prevenirse, en la medida de lo posible, los problemas previsibles.

## Características del trabajo bien definido

<p>Prácticas y estructura institucionales claras</p> <p>Selección, capacitación y perspectivas profesionales adecuadas</p> <p>Descripción del puesto de trabajo</p>	<p>Debe proporcionarse a los empleados información clara sobre la estructura, finalidad y prácticas de la entidad.</p> <p>Las competencias, conocimientos y capacidades de cada empleado deben corresponderse en la medida de lo posible con las necesidades de cada puesto de trabajo.</p> <p>Los candidatos a un puesto de trabajo deben ser evaluados en función de los requisitos del puesto.</p> <p>En caso necesario debe proporcionarse la capacitación oportuna.</p> <p>La supervisión y el asesoramiento eficaces son importantes y pueden contribuir a proteger a los empleados contra el estrés.</p> <p>La descripción del puesto de trabajo dependerá de la interpretación de la política, los objetivos y la estrategia de la entidad, de la finalidad y organización del trabajo, y de la manera en que se mida el rendimiento.</p> <p>La descripción del puesto de trabajo tiene que ser clara. Es fundamental que el jefe del empleado y otros miembros del personal conozcan las características más importantes del puesto y se aseguren de que el nivel de exigencia es adecuado.</p> <p>Cuanto mejor conozcan los empleados su puesto, más capaces serán de canalizar adecuadamente sus esfuerzos para realizar bien su trabajo.</p>
---	--

<p>Comunicación</p>	<p>El personal directivo debe comunicarse con sus empleados, escucharles y hacerles ver claramente que han sido escuchados.</p> <p>La forma de comunicar lo que se espera del trabajo debe ser comprensible, acorde con la descripción del puesto y cabal.</p> <p>Los compromisos que se adquieran con los empleados han de ser claros y deben cumplirse.</p>
<p>Entorno social</p>	<p>Un grado razonable de socialización y trabajo en equipo es a menudo productivo, ya que puede contribuir a aumentar la dedicación al trabajo y el compromiso con el grupo de trabajo.</p>

No es lógico esperar que todos estos factores estén presentes en un lugar de trabajo, o tratar de introducirlos donde no existan. Así, quizá sea más adecuado tratar de identificar cualquier desajuste que pueda haber entre el nivel de exigencia y presión, por un lado, y los conocimientos y capacidades de los trabajadores, por otro, establecer qué cambios son prioritarios, y gestionar el cambio con el fin de reducir el riesgo.

# 7

## Solución de los problemas de estrés laboral

Existen varias estrategias para solucionar los problemas de estrés laboral.

Redefinición del trabajo

**Las mejores estrategias de redefinición del trabajo se centran en las exigencias, los conocimientos y capacidades, el apoyo y el control, e incluyen los siguientes elementos:**

- Modificación de las exigencias laborales (por ejemplo, cambiando la forma en que se realiza el trabajo, modificando el entorno laboral o repartiendo de manera diferente la carga de trabajo).
- Asegurarse de que los empleados tengan o puedan adquirir los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz (por ejemplo, seleccionando y formando al personal de forma adecuada y examinando periódicamente los progresos realizados).
- Aumento del control que ejerce el empleado sobre la forma en que realiza su trabajo (por ejemplo, con la introducción de horarios flexibles, puestos de trabajo compartidos y más consultas sobre las prácticas laborales).
- Aumento de la calidad y cantidad de apoyo que recibe el empleado (por ejemplo, mediante la introducción de programas de capacitación en gestión de recursos humanos destinados a supervisores, permitiendo la interacción entre empleados y fomentando la cooperación y el trabajo en equipo).

### Capacitación en gestión del estrés

- Pida a sus empleados que asistan a cursos de relajación, gestión del tiempo o reafirmación personal, o que hagan ejercicio.

### Ergonomía y diseño ambiental

- Mejore el equipamiento que se utiliza en el trabajo y las condiciones físicas de trabajo.

### Perfeccionamiento de la gestión

- Mejore la actitud del personal directivo con respecto al estrés laboral, sus conocimientos y comprensión del mismo, y su capacidad para afrontar la cuestión de la forma más eficaz posible.

### Perfeccionamiento institucional

- Ponga en marcha mejores sistemas de trabajo y de gestión. Cree una cultura más cordial, basada en el apoyo.

Fundamentalmente, hay tres maneras en que los empleadores pueden detectar tempranamente la existencia de problemas y evitar que se agraven. Estas figuran a continuación.

### Detección precoz y prevención de problemas asociados al estrés laboral:

- Vigilar con regularidad el grado de satisfacción y la salud del personal.
- Asegurarse de que los empleados saben a quién dirigirse para hablar de sus problemas.
- Saber dirigir a los empleados para que reciban ayuda profesional cuando parezca que están atravesando dificultades serias. Las empresas pequeñas quizás deberían enviar a sus empleados en primer lugar a su médico generalista, mientras que es posible que las empresas grandes dispongan de su propio servicio de salud ocupacional o de un programa de asistencia al empleado.

Es fundamental que se establezcan mecanismos que permitan confirmar la eficacia de las medidas adoptadas para corregir el estrés laboral.

*Tras un periodo prudencial, deberán revisarse los resultados y compararlos con resultados anteriores y con la interpretación que se hizo de los mismos cuando se efectuó la evaluación inicial.*

El método de verificación empleado deberá estar explicado y quedar registrado. En caso de necesidad podrá rectificar su estrategia de solución de problemas asociados al estrés laboral.

## 8

## Ocuparse de los trabajadores con problemas

La prevención terciaria del estrés laboral consiste en ocuparse de los trabajadores con problemas. Cuando todos los esfuerzos destinados a prevenir el estrés laboral y controlar cualquier riesgo previsible han fracasado, es preciso actuar rápida y oportunamente para ocuparse de los trabajadores a quienes el estrés laboral está perjudicando. Así, tendrá que determinar qué empleados atraviesan dificultades y ocuparse de sus problemas.

Cuando el empleador o el personal directivo no sean capaces de resolver el problema, deberán solicitar asistencia especializada.

### Fases de la prevención terciaria del estrés laboral

#### Identificar el problema

- El estrés laboral suele detectarse a través de la observación de las dificultades que experimenta el trabajador o de sus quejas sobre esas dificultades y los problemas de salud.
- Entre los signos de estrés laboral figuran: la irritabilidad, la agresividad, los errores, la disminución del rendimiento, el aumento del consumo de tabaco, alcohol y sustancias tóxicas, el aumento del absentismo y las quejas de los clientes.
- Es preciso estar atento a cualquier cambio que se produzca en el comportamiento y la salud del trabajador; se trata de señales de alarma que nunca deben pasarse por alto. Cuando esas señales coincidan con presiones o exigencias laborales excesivas, hay que plantearse la posibilidad de que el trabajador esté sufriendo estrés laboral.

## Cómo actuar

- Los problemas de un trabajador y la solución a los mismos deben estudiarse, definirse y convenirse con el propio trabajador.
- El momento adecuado para tener esa conversación dependerá del estado anímico y físico del trabajador.
- Deberán planificarse, aplicarse y evaluarse posibles intervenciones, tanto individuales (por ejemplo, formación, tratamiento médico, apoyo psicológico), como institucionales (por ejemplo, redefinición del puesto de trabajo o introducción de cambios en las prácticas gerenciales).

## Registros

- Debe mantenerse un registro minucioso y evaluarse los progresos realizados.
- Los registros deben ser precisos, referirse a hechos y datos objetivos. Las opiniones o puntos de vista no deben interpretarse como hechos.
- Las medidas propuestas y las razones para su adopción deberán convenirse entre las partes siempre que sea posible y quedar registradas.

## 9

## Cultura institucional

**L**a cultura institucional es uno de los principales factores determinantes del éxito de una entidad en la gestión del estrés laboral.

*La cultura institucional se refleja en las actitudes de los empleados, las creencias que comparten acerca de la entidad, los sistemas de valores comunes y las conductas dominantes y aceptadas en el lugar de trabajo.*

La cultura institucional también afecta a la forma en que se reconocen y resuelven los problemas. Puede influir en lo que se percibe como estresante, en cómo esa experiencia se traduce en un problema de salud, en la forma en que se comunican las cuestiones relacionadas con el estrés o la salud, y en el modo en que la entidad responde a esta información.

Por tanto, los empleadores, el personal directivo y los representantes sindicales han de conocer la cultura de la entidad y examinarla en lo que se refiere a la gestión del estrés laboral. En caso necesario, deberán poner en marcha intervenciones destinadas a cambiar la cultura de la entidad como parte fundamental del proceso de mejora de la gestión del estrés laboral.

# 10

## Medios para gestionar el estrés laboral

**L**os empleadores deben estudiar detenidamente los sistemas de que disponen para evaluar, prevenir y gestionar el estrés laboral.

*Es preciso que conozca los sistemas y recursos con los que cuenta su organización para gestionar el estrés.*

Los recursos internos pueden incluir los servicios de salud ocupacional, el departamento de gestión de recursos humanos (personal), los departamentos de formación u otras personas responsables del bienestar y la salud de los empleados.

Los problemas individuales complejos, difíciles y que no puedan gestionarse internamente deberán ser tratados por un consejero psicólogo, un psicólogo clínico, un orientador o un médico especialista en salud ocupacional, quien podrá consultar el caso con un médico generalista o con otros especialistas si lo considera necesario.

La identificación de la existencia de grupos en situación de riesgo en la entidad es esencial y debe acompañarse de un examen de los recursos institucionales de que se dispone para la gestión del estrés laboral.

# 11

## Observaciones finales

**E**l estrés laboral constituye un verdadero problema para los trabajadores y las entidades que los emplean. A medida que las entidades y los entornos de trabajo van transformándose, también lo hacen los problemas de estrés a los que pueden enfrentarse los empleados. Es importante que vigile constantemente si en su lugar de trabajo hay problemas de estrés.

Además, no sólo es importante identificar la existencia de problemas de estrés y tratar de resolverlos, sino también promover el trabajo saludable y reducir los aspectos perjudiciales del trabajo. El trabajo en sí mismo puede ser una actividad de promoción del individuo, siempre y cuando se lleve a cabo en un entorno seguro, donde se promueva la salud y el desarrollo.

### UNA BUENA GESTIÓN EXIGE LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

*Para ser un empleador y un director eficaz  
hay que tomar la iniciativa en la gestión  
del estrés laboral*

# 12

## Referencias bibliográficas y lecturas recomendadas

Cooper, CL, Liukkonen, P. & Cartwright, S. (1996) Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organisations. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Cox, T., & Cox, S. (1993) Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, Nº 5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark.

Cox, T., Griffiths, A.J, Barlow, C., Randall, R. Thomson, T. & Rial González, E. (2000) *Organisational interventions for work stress: A risk management approach*. Sudbury: HSE Books. ISBN 0 7176 1838 2.

Cox, T., Griffiths A., & Rial González, E. (2000) Research on work-related stress. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities. ISBN: 92-828-9255-7.

<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress>

[http://int.osha.eu.int/good\\_practice/risks/stress](http://int.osha.eu.int/good_practice/risks/stress)

International Labour Organization [ILO] (1986) Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series Nº 56, International Labour Office, Geneva.

International Labour Organization [ILO] (1992) Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, International Labour Office, Geneva.

## Información adicional

### OMS

Organización Mundial de la Salud  
Avenue Appia 20  
CH-1211 Ginebra  
Suiza  
Tel: +41 22 791 35 31  
<http://www.who.int/oeh/index.html>

### AESST

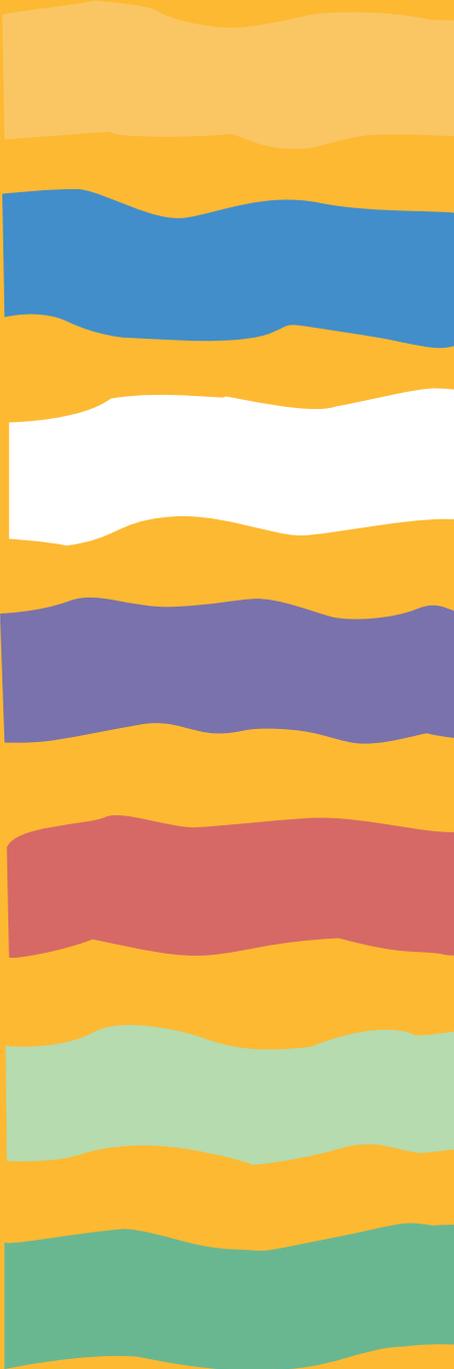
Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo  
Gran Via 33  
E-48009 Bilbao  
España  
Tel: +34 944 794 360  
<http://www.greenclipse.com/eashw.htm>

### OIT

Organización Internacional del Trabajo  
4, route des Morillons  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza  
Tel: +41 22 799 61 11  
<http://www.ilo.org>

### NIOSH

Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional  
4676 Columbia Parkway  
Cincinnati, OH 45226-1998  
Tel: +1-800-553-6847  
<http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html>



ISBN 92 4 359047 2



9 789243 590479