

# TRABAJEMOS CONTRA EL ESTRÉS

5

# magazine

Revista de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

04

05 TE-AA-01-005-ES-C

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

<http://agency.osha.eu.int>



Agencia Europea  
para la Seguridad  
y la Salud en el Trabajo

Gran Vía 33, E-48009 Bilbao  
Tel: (34) 944 79 43 60  
Fax: (34) 944 79 43 83  
E-mail: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES  
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

L-2985 Luxembourg

Objetivo de la Agencia Europea, según establece su reglamento de creación:

«Al objeto de fomentar la mejora, principalmente del medio de trabajo, para proteger la seguridad y la salud de los trabajadores, de acuerdo con lo previsto por el Tratado y los sucesivos programas de acción relativos a la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, la Agencia tendrá como objetivo proporcionar a los organismos comunitarios, a los Estados miembros y a los medios interesados toda la información técnica, científica y económica útil en el ámbito de la seguridad y de la salud en el trabajo.»

Foto de cubierta por cortesía de «Health and Safety Authority», Irlanda  
© Acrobat Design and the Health and Safety Authority

<http://osha.eu.int>

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet: <http://europa.eu.int>.

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

ISSN 1608-4152

© Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en Trabajo, 2002  
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

*Printed in Belgium*

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO

## HANS-HORST KONKOLEWSKY

Director, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo



# Prólogo

Las estadísticas relativas al estrés relacionado con el trabajo que se publican en este número son elocuentes. Sin duda esta cuestión es uno de los principales desafíos a que actualmente nos enfrentamos todos, ya se trate de empresarios, ya de empleados, profesionales de la prevención, responsables de la elaboración de políticas, investigadores, etc., en todos los sectores y en grandes y pequeñas organizaciones.

Las implicaciones son claras: el estrés relacionado con el trabajo puede causar sufrimiento, tanto en el trabajo como en casa, y afecta notablemente a las bases de una organización. Por lo tanto, hay muchas razones para intervenir. Algunas personas desisten de hacer nada porque consideran que el estrés laboral es una cuestión muy compleja, imposible de abordar. Este no es nuestro caso y la presente revista, así como otras actividades de la Agencia, la UE y los Estados miembros, pretenden ayudar a las personas a hacer frente a esta cuestión con acierto en su trabajo.

Hasta la fecha se han realizado muchos esfuerzos por definir el estrés e investigar diferentes aspectos del tema. Ha llegado la hora de traducir toda esta labor en acciones prácticas. Precisamente de esto trata la Semana Europea 2002 para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. El lema de la Semana Europea es «Trabajemos contra el estrés», y su objetivo es la adopción de medidas para ayudar a prevenir el estrés relacionado con el trabajo. Esta revista es un primer recurso de cara a la Semana y contiene abundante información práctica para ayudar a las personas a iniciar las actividades. Complementa y desarrolla otras fuentes de información de que ya disponía la Agencia en relación con el estrés laboral. Ahora hay que insistir en la acción.

La Semana Europea se celebrará en octubre de 2002, pero la campaña durará todo el año. La Agencia prepara una serie de actividades a lo largo de todo el año en coordinación con las Presidencias española y danesa. La Agencia aportará más recursos en apoyo de estos esfuerzos a lo largo del año. Con nuestros Premios a las Buenas Prácticas pretendemos demostrar mediante ejemplos que el estrés laboral puede abordarse con buen resultado. Visite nuestra página web <http://osha.eu.int/ew2002> para conocer más noticias.

Se anima a todas las personas que se ocupen de cuestiones de seguridad y salud en el trabajo a participar en la Semana, que cuenta con el respaldo de todos los Estados miembros, la Comisión Europea y el Parlamento Europeo, los sindicatos y las organizaciones empresariales.

Este número de la Revista de la Agencia resume en primer lugar las opiniones y prioridades de los principales protagonistas. Se insiste sobre todo en ayudar a promover actividades, y una serie de estudios de casos reales de diversas organizaciones de toda Europa, desde PYME hasta grandes empresas, demuestran que el estrés relacionado con el trabajo puede tratarse con acierto. El «tablón de anuncios» presenta algunas de las últimas iniciativas relativas al estrés en el trabajo en los Estados miembros. También refleja detalles de las actividades llevadas a cabo por la Agencia y la Comisión Europea hasta la fecha y los recursos que hay disponibles. Y para completar el cuadro se analiza una de las principales causas del estrés laboral, el acoso, incluidas las posibles medidas para reducir su incidencia.

«Trabajemos contra el estrés» se centra principalmente en la adopción de medidas para afrontar con éxito el estrés laboral. Hay buenos ejemplos que sirven de guía. Esperamos cumplir nuestra misión y ayudar a impulsar la actividad.



# Índice

# Trabajando contra el estrés

## Europa bajo los efectos del estrés ..... p. 3

Anna Diamantopoulou, Comisaria de Empleo y Asuntos Sociales

Según las encuestas europeas, cerca de uno de cada tres trabajadores europeos padece estrés en el trabajo

## El estrés laboral: panorámica europea ..... p. 4

Tom Cox y Eusebio Rial-González, Centro temático de la Agencia Europea sobre buenas prácticas, sistemas y programas, Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

El estrés laboral es una fuerte reacción emocional negativa al trabajo

## Pasar del conocimiento a la acción ..... p. 7

Christina Roberts, Administradora de proyectos, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

El acceso a la información de la Agencia sobre el estrés laboral

## ¿La sal de la vida o el beso de la muerte? . p. 11

Lennart Levi, Profesor emérito de medicina psicosocial, Karolinska Institute, Estocolmo, Suecia

La Guía de la UE sobre el estrés relacionado con el trabajo

## El estrés relacionado con el trabajo: un problema creciente ..... p. 14

Juan Carlos Aparicio, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España

El cambio y la innovación pueden causar estrés entre los trabajadores

## El estrés, ¿una enfermedad común? ..... p. 15

Claus Hjort Frederiksen, Ministro de Empleo, Dinamarca

Introducir el estrés en la agenda europea

## Abordar el estrés relacionado con el trabajo p. 17

Siete estudios de casos de toda Europa demuestran que el estrés en el trabajo puede abordarse con éxito.

### Aprender «dentro del sobre» ..... p.17

Kari Lindström, Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo, Helsinki, Finlandia

### A por la «calidad del trabajo» ..... p.18

Michael ertel y Peter Ullsperger, Instituto Federal de Salud y

Seguridad en el Trabajo, Berlín, Alemania  
Andreas Horst, Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, Berlín, Alemania

### Biblioteca de soluciones ..... p.18

Kath Jones, Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

### mejorar la asistencia bajo presión ..... p.19

Irene Houtman, TNO Arbeid, Países Bajos

### Una empresa de algodón obtiene el premio del estrés ..... p.19

Stavroula Leka, Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

Minas Analitis, Instituto Helénico de Salud y Seguridad en el Trabajo (Elinyae), Grecia

### El poder de pensar en positivo ..... p.20

Silvia Nogareda Cuixart, Centro Nacional de Condiciones Laborales, Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (INSHT), España

### traspasar la carga del trabajo ..... p.20

Hans Jeppe Jeppesen, Instituto de Psicología, Universidad de Aarhus, Dinamarca

## Responder a la llamada ..... p. 21

Gary Booton, Responsable de Salud y Seguridad, Federación Patronal de Ingeniería, Reino Unido

Cómo una organización patronal británica respondió a la necesidad de una mayor orientación sobre el estrés de origen laboral

## Unidos contra el estrés ..... p. 22

Raili Perimäki-Dietrich, Organización Central de los Sindicatos Finlandeses

Entrevista con la señora Perimäki-Dietrich acerca del punto de vista de un interlocutor social sobre el estrés

## La gestión del estrés a través de la promoción de la salud ..... p. 23

Karl Kuhn, Instituto Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo, Alemania

La promoción de la salud en el lugar de trabajo permite reducir el estrés laboral

## El acoso en el trabajo ..... p. 25

Ståle Einarsen, Universidad de Bergen, Noruega

El acoso en el trabajo es un problema tanto para la salud y la seguridad, como para la dirección de la empresa

## Tablón de anuncios ..... p. 27

Trabajar de forma positiva (Irlanda/Escocia)

Nuevo método para medir la presión en el trabajo (Países Bajos)

Publicaciones para hacer frente al estrés (Reino Unido)

Nuevo instituto para la prevención del estrés (Portugal)

Conduciendo hacia adelante (Austria)

Pruebas de estrés en línea (Dinamarca)

Mediación técnica (Suecia)

SIGMA — Una herramienta para detectar el estrés (Alemania)

## ANNA DIAMANTOPOULOU

Comisaria de Empleo y Asuntos Sociales

# Europa bajo los efectos del estrés

### Según las encuestas europeas, cerca de uno de cada tres trabajadores europeos padece estrés en el trabajo

Las autoridades sanitarias y de seguridad de los Estados miembros han identificado el «estrés» como uno de los riesgos emergentes más importantes, junto con la manipulación manual, el cambio de organización laboral y la categoría de riesgo de los trabajadores jóvenes<sup>(1)</sup>.

Durante un seminario celebrado el año pasado, se identificó el estrés en diversas ocasiones como uno de los nuevos ámbitos de riesgo que debía ser abordado en la siguiente estrategia comunitaria para la seguridad y la salud en el trabajo. El seminario sobre la calidad del trabajo, celebrado en Bilbao en abril de 2001, fue organizado conjuntamente por la Comisión, la Presidencia sueca y la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

El estrés laboral también se ha identificado en numerosas ocasiones en diversos informes y resoluciones tanto del Parlamento Europeo como del Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas como un asunto de atención clave.

¿Qué es exactamente el estrés laboral? Podría definirse como un modelo de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de conducta a los aspectos adversos y dañinos del propio trabajo, la organización y entorno laborales. Es un estado caracterizado por altos niveles de agitación y angustia y, a menudo, del sentimiento de no saber sobrellevarlo.

La Comisión conoce enteramente desde hace algún tiempo las tendencias de la Unión Europea (UE), las prioridades nacionales y las opiniones de las instituciones europeas sobre esta materia. Por ello, lleva trabajando sobre esta cuestión de diversos modos.

En virtud de la Agenda Social Europea, aprobada en el Consejo Europeo de Niza en diciembre de 2000, la Comisión Europea se comprometió a establecer una estrategia comunitaria sobre la salud y la seguridad en el trabajo sobre la base de una Comunicación que ha sido publicada recientemente. Uno de los objetivos clave consiste en responder a los nuevos riesgos, incluidos los de naturaleza psicosocial, como el estrés laboral, mediante iniciativas sobre normativas e intercambio de buenas prácticas. El propósito de la Comisión no es sólo prevenir los accidentes y enfermedades laborales, sino también promover el bienestar en el trabajo, y es evidente que el estrés laboral



Anna Diamantopoulou, Comisaria de Empleo y Asuntos Sociales

es una de las mayores amenazas al bienestar de los trabajadores.

La Comisión realizó una importante labor en el ámbito del estrés laboral con la publicación de un documento exhaustivo en 2000 titulado *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Esta guía proporciona información general sobre las causas, manifestaciones y consecuencias del estrés de origen laboral, tanto para los trabajadores como para las empresas. También ofrece consejos generales sobre el modo de identificar los problemas y causas del estrés laboral, y propone un marco de acción práctico y flexible que pueden utilizar los interlocutores sociales, tanto en el ámbito nacional como en el de las empresas particulares, para adaptarlo a su propia situación. La guía se centra más en la prevención básica que en el tratamiento del estrés<sup>(2)</sup>.

La citada guía, junto con las conclusiones del informe de la Agencia *Research on work-related stress* (Investigación sobre el estrés de origen laboral)<sup>(3)</sup>, constituyen instrumentos de información necesarios para que la UE pueda actuar en esta materia.

Por otra parte, la Comisión ya ha comenzado a introducir el tema del estrés en nuevas medidas e iniciativas: como parte de la estrategia de la UE para la inversión a largo plazo en trabajos y condiciones de vida de alta calidad, que fue aprobada en junio de 2001, la Comisión ha incluido los «niveles de estrés» como uno de los principales indicadores en el ámbito de la «salud y la seguridad en el trabajo» de las diez dimensiones clave de la calidad, que serán ampliadas, junto con la otra lista de indicadores.

La Comisión Europea ha encargado a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo la tarea de organizar la Semana Europea en 2002, cuyo tema es el estrés laboral. Se trata de una amplia campaña en el ámbito de la UE en la que participaré personalmente.

La Comisión Europea está convencida de que el estrés laboral puede y debe ser prevenido. Se trata de una importante labor en la que deberían participar plenamente las distintas partes que conforman el mundo laboral. La nueva estrategia comunitaria sobre la seguridad y la salud en el trabajo establece las principales directrices para lograr estos objetivos.

”  
El estrés laboral es una de las mayores amenazas al bienestar de los trabajadores

#### REFERENCIAS

(1) Véase el informe de la Agencia sobre el estado de la seguridad y la salud en el trabajo en la Unión Europea, disponible en línea en: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stateofosh>

(2) *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿la «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?*, disponible en línea en: [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/pubintro\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/pubintro_en.htm) o impresa en la Oficina de publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, ISBN 92-828-9806-7.

(3) *Research on work-related stress*, disponible en línea en: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>

## TOM COX Y EUSEBIO RIAL-GONZÁLEZ

Centro temático de la Agencia Europea sobre buenas prácticas, sistemas y programas, Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

# El estrés laboral: panorámica europea

## El estrés laboral es una fuerte reacción emocional negativa al trabajo

El estrés laboral no es un asunto trivial y puede alterar significativamente la conducta de las personas, perjudicar la calidad de vida y dañar la salud.

En los últimos diez años, el estrés laboral ha sido identificado de forma reiterada en la Unión Europea como una de las principales preocupaciones en el lugar de trabajo, lo cual supone un desafío no sólo para la salud de los empleados sino también para el «bienestar» de las empresas.

En las encuestas realizadas por la Fundación Europea en 1996 y 2000 sobre las condiciones de trabajo, un 28 % de los trabajadores afirmó

tener problemas de estrés, una cifra superada únicamente por las afecciones musculoesqueléticas (30 % y 33 % respectivamente). Además, los estudios efectuados en la UE y en otros lugares (Cox *et al.*, 2000) sugieren que entre el 50 % y el 60 % del

total de los días laborales perdidos está vinculado al estrés.

Ello representa un enorme coste en términos tanto de daño humano como de perjuicio al rendimiento económico. Además de las graves repercusiones sobre la salud mental y física de los trabajadores, el impacto del estrés laboral es evidente en los «síntomas organizativos» como el alto nivel de absentismo y de rotación de personal, el bajo rendimiento en materia de seguridad, el desánimo de los empleados, la falta de innovación y la baja productividad.

Así pues, el reto del estrés laboral ha ido cobrando cada vez mayor relevancia en los medios de comunicación y en la opinión pública de todo el mundo desarrollado. Los legisladores comunitarios y nacionales han tratado de instaurar medidas para proteger la salud de los trabajadores y así mejorar la eficiencia de las empresas.

La Directiva 89/391/CEE del Consejo, así como la legislación necesaria en el ámbito de los Estados miembros, sitúan claramente el estrés laboral dentro del marco jurídico de la seguridad y la salud en el trabajo. Permiten albergar esperanzas de que se abordará del mismo modo lógico y sistemático que otras cuestiones de salud y seguridad mediante la aplicación del modelo de gestión de riesgos, haciendo hincapié en la prevención.

El estrés laboral representa evidentemente un importante problema, pero a veces se da la falsa impresión de que ese «estrés» es un fenómeno subjetivo difícil de definir y tratar. Ello, a su vez, puede dejar desamparados desde el punto de vista emocional tanto a los empresarios como a los empleados que se sienten inseguros en cuanto a lo que necesitan hacer para abordar el problema. De hecho, aunque los especialistas abordan este problema desde perspectivas ligeramente diferentes, la mayor parte de ellos comparte el mismo marco conceptual básico a la hora de definir y tratar el estrés.

Las personas experimentan estrés cuando sienten que existe un desequilibrio entre lo que se les pide y los recursos personales y del entorno que poseen para satisfacer esa demanda. Este vínculo entre demanda y recursos puede moderarse en gran medida mediante

factores como el apoyo social (tanto en el trabajo como fuera del mismo) y el control sobre el trabajo.

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

El estrés puede también comprometer otros aspectos de la conducta en el trabajo, como la seguridad (expuesto por el Dr. Jason Devereux en el número 3 de esta revista: *Prevención de los trastornos musculoesqueléticos de origen laboral*). Está relacionado asimismo con la experiencia e información sobre los trastornos musculoesqueléticos de origen laboral. Pensamos que el comprender las causas del estrés laboral es importante no sólo en sí mismo, sino también como un modo de resolver los problemas musculoesqueléticos y el de los accidentes laborales<sup>(1)</sup>.

## Las causas del estrés: riesgos físicos y psicosociales

La mayor parte de los investigadores concuerda en los factores exactos del entorno laboral que pueden causar estrés laboral en los empleados. Podemos dividir de forma general estos factores en *riesgos físicos* (que incluyen los biológicos, biomecánicos, químicos y radiológicos) y *riesgos psicosociales*.

La exposición a riesgos físicos en el trabajo puede asociarse a la ansiedad que, a su vez, es el motor del estrés laboral. Los riesgos psicosociales se definen como los aspectos del diseño, organización y gestión del trabajo, así como el contexto social y medioambiental, que pueden causar un daño psicológico, social o físico. Muchos de los efectos de estos riesgos pueden atribuirse directamente al estrés. El cuadro 1 muestra los factores conocidos del estrés laboral agrupados en diez categorías. Estas diferentes categorías están vinculadas o bien al «contenido laboral» o al «contexto laboral».



**Cuadro 1. Factores asociados al estrés laboral (adaptados de Cox et al., 2000)**

Categoría	Riesgos
Cultura y función de la organización	<b>Contexto laboral</b> Mala comunicación, poco apoyo para la resolución de problemas y establecimiento de relaciones personales, falta de definición de los objetivos de la organización.
Función en la organización	Ambigüedad de funciones y conflictividad entre funciones, otorgar a las personas responsabilidad.
Progresión profesional	Estancamiento e inseguridad profesional, designación para un puesto inferior o superior al deseado, salario bajo, inseguridad laboral, baja valoración social del trabajo.
Cierta «libertad» en la toma de decisiones/control	Poca participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo (control, en particular mediante la participación, que también es una cuestión organizativa más amplia y de contexto).
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social o físico, malas relaciones con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.
Interrelación hogar-trabajo	Exigencias contradictorias entre trabajo y hogar, poco apoyo en casa, conflicto entre dos carreras profesionales.
Entorno y equipo de trabajo	<b>Contenido laboral</b> Problemas relativos a la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones.
Diseño de tareas	Falta de variedad o ciclos de trabajo breves, fragmentados o sin sentido, falta de utilización de capacidades, alto grado de inseguridad.
Volumen de trabajo/lugar de trabajo	Exceso o escasez de trabajo, falta de control sobre ritmo de trabajo, niveles altos de presión en cuanto al tiempo.
Horario de trabajo	Trabajo por turnos, horarios de trabajo inflexibles, horas imprevisibles, jornadas demasiado largas u horarios que no permiten sociabilidad.

El mundo laboral está cambiando continuamente y de manera considerable. El cuadro 2 resume algunas de las características de las nuevas formas de trabajo. Como señaló Paracelsus, físico del siglo XVI, el establecimiento de nuevas prácticas laborales aumenta las posibilidades de que surjan nuevos riesgos para la seguridad y la salud (?) (o que algunos de los peligros existentes se vuelvan mayores). A estas nuevas prácticas se suma el efecto de la demografía cambiante del trabajo, con menos trabajadores jóvenes y una mayor proporción de empleados mayores en la mano de obra europea. with fewer younger workers and an increasing proportion of older workers in the European workforce.

**Cuadro 2. Modelos cambiantes de trabajo**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teletrabajo y mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación en el lugar de trabajo.</li> <li>■ Trabajo autorregulado y trabajo en equipo.</li> <li>■ Cambios en los modelos de empleo: reducción de plantilla, externalización empresarial, subcontratación y globalización.</li> <li>■ Demanda de flexibilidad de los trabajadores en términos de número y función de las habilidades, turnos de trabajo y horas fuera del horario habitual.</li> <li>■ Mayor proporción de población activa en el sector servicios.</li> </ul>
---

Estos modelos en continua evolución y la demografía del trabajo subrayan la necesidad de situar la gestión del estrés laboral en un contexto más amplio de otros problemas interrelacionados (como las desigualdades sociales, la discriminación, la violencia y el acoso en el trabajo) y en un entorno de una población trabajadora cada vez más diversa en términos de edad, minusvalía, origen étnico y sexo. Sólo si consideramos estas cuestiones de forma conjunta, de un modo integral, podremos lograr una estrategia global con éxito para la gestión del estrés laboral. Éste es uno de los desafíos para los investigadores, directores y trabajadores, así como para los legisladores de la UE.



## El futuro: fomento de buenas prácticas

”

*Se conoce lo suficiente para que se adopten medidas con el fin de trasladar los conocimientos a la práctica*

Como señala nuestro informe destinado a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en los últimos 30 años se ha realizado un número cada vez mayor de investigaciones sobre el estrés, y ya se sabe mucho sobre las causas y consecuencias del estrés

laboral (Cox *et al.*, 2000). Pensamos que ya se conoce lo suficiente para que se adopten medidas con el fin de trasladar los conocimientos a la práctica. Esta opinión concuerda con la expresada en la Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2000):

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

La prioridad ahora es la de establecer y probar modos de aplicar la riqueza del conocimiento existente a situaciones del «mundo real», y la de trabajar en medios y empresas de todos los tamaños y estructuras y de cualquier sector económico. La legislación europea en materia de salud y seguridad sugiere el marco para ponerlo en práctica: el modelo de gestión de riesgos; varios institutos de investigación de la UE han producido diversas versiones de este modelo adaptado para tratar los peligros psicosociales que se sabe causan o agravan el estrés laboral. Entre estas instituciones destacan en particular el Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo, el TNO Trabajo y Empleo (Países Bajos) y el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones (Reino Unido). Como exige la legislación europea en materia de salud y seguridad, el modelo de gestión de riesgos se centra en las intervenciones a nivel organizativo que apoyan la prevención básica. La gestión de riesgos posee la ventaja adicional de ser un marco conocido para la mayoría de las organizaciones de la UE.

El diseño y la evaluación científica de estrategias para la prevención y el tratamiento del estrés de origen laboral constituyen el gran desafío en este ámbito para investigadores, profesionales y legisladores de la UE. Para tener verdaderamente éxito, se necesita el pleno apoyo de los interlocutores sociales, no sólo para elaborar unas estrategias eficaces de gestión del estrés basadas en la gestión de los riesgos, sino también para su puesta en práctica y utilización en los lugares de trabajo y las empresas. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo es puntera cuando se trata de proporcionar la información necesaria para avanzar en este importante ámbito.

Las iniciativas de la Agencia Europea, bajo el pabellón de la Semana Europea, son muy oportunas, ya que subrayan la convergencia de las preocupaciones públicas y profesionales, los avances científicos y las medidas legislativas a fin de resolver el problema del estrés laboral.

Este número de la revista de la Agencia presenta una serie de breves monografías y comentarios de distintas partes de la UE, que muestran el modo en que se puede tratar con éxito el estrés laboral en el marco de la salud y la seguridad. Esperamos que estas monografías y la consiguiente información aliente a todo el mundo a adoptar medidas para beneficiar tanto a la salud de los trabajadores como al «bienestar» de las empresas.

### REFERENCIAS

Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. DO L 183 de 29.6.1989, pp. 1-8

Cox, T., Griffiths, A. J., & Rial-González, E. (2000). *Research on work-related stress* (Investigación sobre el estrés de origen laboral). Informe dirigido a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress>

Devereux J., Buckle P., & Vlachonikolis I.G. (1999). *Interactions between physical and psychosocial risk factors at work increase the risk of back disorders: an epidemiological approach* (Las interacciones entre factores de riesgo físicos y psicosociales en el trabajo aumentan el riesgo de trastornos de espalda: enfoque epidemiológico), *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 56, nº 5, pp. 343-353

Comisión Europea (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿la «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1996), segunda encuesta europea sobre las condiciones de trabajo en 1995, Dublín, Irlanda.

Kawakami, N., & Haratani, T. (1999). *Epidemiology of job stress and health in Japan: Review of current evidence and future direction* (Epidemiología del estrés y la salud laboral en Japón: examen de las pruebas actuales y de la orientación futura), *Industrial Health*, Vol.37, nº 2, pp. 174-186.

Kristensen, T.S. (1996). *Job stress and cardiovascular disease: a theoretic critical review* (el estrés laboral y las enfermedades cardiovasculares: examen crítico teórico) *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (3), 246-260.

Stansfeld, S.A., Fuhrer, R., Shipley, M.J., & Marmot, M.G. (1999). *Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study* (las características laborales predicen los trastornos psiquiátricos: posibles resultados del estudio de Whitehall II) *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 302-307.

### NOTAS

(1) Estas tres cuestiones (trastornos musculoesqueléticos, accidentes y estrés laboral) fueron el tema de la Semana Europea de 2000, 2001 y 2002 respectivamente.

(2) Phillipus Paracelsus (1567), *On the Miners' Sickness and other Miners' Diseases* (Sobre la enfermedad de los mineros y otras enfermedades), en: HE Sigerist (ed) *Four Treatises of Paracelsus* (Cuatro tratados de Paracelsus). Baltimore: Johns Hopkins Press (1941).





## CHRISTINA ROBERTS

Administradora de proyectos, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

# Pasar del conocimiento a la acción

## El acceso a la información de la Agencia sobre el estrés laboral

El suministro de información sobre el estrés laboral ha sido uno de los temas clave de la Agencia Europea desde que comenzó en 1996. Desde entonces, la Agencia ha proporcionado abundante información tanto sobre las investigaciones como sobre las buenas prácticas relacionadas con el estrés laboral, así como sobre algunas de las principales causas del estrés, como la violencia y la intimidación en el trabajo, la mala organización del trabajo y su diseño. Esta labor se ha reflejado en los Estados miembros y a través de nuestros colaboradores en todo el mundo y, como consecuencia de ello, el sitio web de la Agencia ofrece actualmente un portal general de información de calidad en diferentes idiomas para ayudar a prevenir el estrés laboral.

No obstante, el divulgar la información sólo es una parte del objetivo. La *utilización* de la información en la práctica para prevenir el estrés laboral es el modo de reducir el atroz porcentaje de problemas de salud causados por el estrés laboral. La Semana Europea de 2002, con el tema de «Trabajemos contra el estrés», trata de promover la adopción de medidas en este ámbito durante el año y posteriormente.

Así que, ¿qué se puede ver en el portal de la Agencia, a quién va dirigido y cómo debería utilizarse?

## ¿De qué información disponemos?

### Semana Europea de 2002. Trabajemos contra el estrés

Existe una página web especial en <http://osha.eu.int/ew2002/> cargada de información para promover medidas, que será actualizada y completada durante toda la campaña. Entre los recursos en línea destacan:

- hojas informativas destinadas a ayudar a los empleados a mejorar el control del estrés laboral y sobre cómo encontrar más información sobre el sitio web de la Agencia. Habrá hojas informativas sobre los factores que causan el estrés laboral, por ejemplo, la violencia y la intimidación;



- informes sobre conclusiones de investigación, prácticas y programas utilizados para combatir el estrés laboral en la Unión Europea;
- enlaces a portales sobre esta materia en los Estados miembros e información de buenas prácticas sobre el modo de prevenir el estrés laboral;
- material publicitario, como carteles y folletos sobre la Semana Europea en 11 idiomas;
- personas de contacto para saber cómo participar;
- novedades y comunicados de prensa;
- resumen de las actividades planificadas en toda Europa.

Como parte de la Semana, la Agencia organiza también un programa de galardones a las buenas prácticas como reconocimiento a



empresas y organizaciones que han aplicado con éxito soluciones en el lugar de trabajo, contribuyendo así a reducir el estrés laboral. La lista de los ganadores se publicará en el portal de la Agencia y los galardones se otorgarán en noviembre en Bilbao, con motivo de la clausura de la Semana.

## ¿Qué sabemos del estrés?

Quienes visiten el sitio de la Agencia podrán encontrar también información procedente de investigaciones, que reúne los resultados de los estudios realizados en esta materia. Uno de los trabajos clave de la Agencia sobre este tema es un informe de investigación de mayo de 2000 titulado *Research on work-related stress*, elaborado por el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham, Reino Unido. Este informe recoge, evalúa y examina la información de investigación sobre el estrés laboral y sus causas, y sobre los estudios de intervención. Abarca los efectos que tiene tanto para el trabajador como para la organización, proporcionando un «interés comercial» para el tratamiento del estrés. En el informe se han encontrado pruebas científicas para afirmar lo siguiente:

- el estrés de origen laboral puede tratarse de la misma manera que los demás problemas de salud y seguridad, adaptando el ciclo de control bien establecido para la evaluación y la gestión de los



riesgos físicos al tratamiento del estrés en el trabajo;

- existen ejemplos prácticos de este enfoque aplicados al estrés laboral en varios países de la Unión Europea;
- las futuras investigaciones deberían centrarse en las intervenciones de la gestión del estrés en el ámbito de la organización.

Ya está disponible una hoja informativa (nº 8), que resume los resultados del informe.

El estudio piloto de la Agencia sobre el estado de la seguridad y la salud en el trabajo en la Unión Europea mostró la amplitud del problema del estrés laboral en Europa. A continuación se citan algunos ejemplos de indicadores de estrés laboral:



### Factores de riesgo: ritmo de trabajo elevado

<b>Posibles efectos en la salud</b>	Un ritmo de trabajo elevado puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés y, en última instancia, «quemar» al individuo. También puede inducir un gran margen de error humano, causando accidentes en el lugar de trabajo.
<b>Panorámica europea (1)</b>	El 56 % de los trabajadores entrevistados están expuestos a un ritmo de trabajo elevado al menos el 25 % de su tiempo.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Hostelería. Correos y telecomunicaciones. Transporte terrestre; transporte por tuberías. Construcción. Algunas industrias manufactureras, la edición y artes gráficas.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Directores de empresa. Empleados con trato directo al público. Conductores de vehículos y operarios de equipos pesados móviles. Oficiales y operarios de la metalurgia, la construcción mecánica e industrias afines.

### Factores de riesgo: ritmo de trabajo determinado por exigencias externas

<b>Posibles efectos en la salud</b>	El ritmo de trabajo determinado por exigencias externas puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés.
<b>Panorámica europea (1)</b>	El 69 % de los trabajadores entrevistados están expuestos a los riesgos derivados del ritmo de trabajo determinado por exigencias externas.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Hostelería. Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales. Comercio al por menor, excepto el comercio de los vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Empleados con trato directo al público. Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad. Profesionales asociados de las ciencias de la salud, biología y medicina. Profesionales de las ciencias de la salud, biología y medicina.
<b>Medidas preventivas</b>	A fin de reducir el riesgo que entraña el ritmo de trabajo determinado por exigencias externas, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mejor planificación y organización del trabajo;</li> <li>• puesta en marcha de una mejor organización del trabajo en la que haya rotación de tareas y funciones, descansos regulares programados; y</li> <li>• aportación de información y formación.</li> </ul>

### Factores de riesgo: ritmo de trabajo determinado por la máquina

<b>Posibles efectos en la salud</b>	Puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés y accidentes asociados a la falta de concentración.
<b>Panorámica europea (1)</b>	El 20 % de los trabajadores entrevistados están expuestos a los riesgos derivados del ritmo de trabajo determinado por la maquinaria o al movimiento de un producto.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Industria manufacturera.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Operadores de máquinas y montadores. Peones de minería, construcción, industria manufacturera y transporte. Conductores de vehículos y operarios de equipos pesados móviles.
<b>Medidas preventivas</b>	Existen numerosas tareas laborales que se caracterizan por ser actividades repetitivas y monótonas, que están regidas por la relación entre los requisitos de la máquina y la producción y el trabajador. Estas relaciones son típicas de la mano de obra no calificada como los trabajadores del metal, los montadores y empaquetadores y los empleados de la industria alimenticia. <p>A fin de reducir el riesgo que entraña el ritmo de trabajo determinado por la maquinaria, se pueden adoptar las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mejorar las medidas técnicas y de organización,</li> <li>• inspeccionar con regularidad el lugar de trabajo,</li> <li>• poner en práctica descansos periódicos,</li> <li>• métodos de trabajo y rotación de tareas, y</li> <li>• ofrecer información y formación.</li> </ul>

Factores de riesgo: acoso sexual

<b>Posibles efectos en la salud</b>	El acoso sexual puede ser otro factor causante de enfermedades relacionadas con el estrés.
<b>Panorámica europea <sup>(1)</sup></b>	El 2 % de los trabajadores encuestados están expuestos al acoso sexual.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Hostelería y restauración. Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales. Comercio al por menor, excepto el comercio de los vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos. Educación. Comercio al por mayor y de intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad. Modelos, vendedores y organizadores de demostraciones. Empleados con trato directo al público. Oficinistas.
<b>Medidas preventivas</b>	A fin de reducir el riesgo que supone el acoso sexual en el lugar de trabajo se pueden adoptar las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• es necesario formar e informar a los trabajadores;</li> <li>• mejorar la defensa social y aconsejar que se denuncien los casos de acoso sexual; y</li> <li>• efectuar inspecciones para evaluar la política de la organización a fin de controlar y, en caso de que proceda, reducir el acoso sexual.</li> </ul>

Factores de riesgo: trabajo monótono

<b>Posibles efectos en la salud</b>	El trabajo monótono puede ser uno de los principales factores que contribuye a que se contraigan enfermedades relacionadas con el estrés. Asimismo puede provocar falta de concentración que desemboca en accidentes. También puede hacer que el individuo se exponga a riesgos a fin de acabar con el aburrimiento.
<b>Panorámica europea <sup>(1)</sup></b>	El 40 % de los trabajadores entrevistados están expuestos al trabajo monótono.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Preparación, curtido y acabado del cuero, fabricación de artículos de guarnicionería, talabartería y zapatería, arneses y arneses. Industria textil. Industria de productos alimenticios y bebidas.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Operadores de máquinas y montadores. Trabajadores no cualificados de ventas y servicios. Empleados con trato directo al público.
<b>Medidas preventivas</b>	A fin de reducir el riesgo derivado de la monotonía en el lugar de trabajo, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• necesidad de enriquecer las tareas y de establecer rotación de tareas en el lugar de trabajo;</li> <li>• introducir nuevas formas de organización del trabajo para que haya participación de los trabajadores; y</li> <li>• ofrecer formación e información a los trabajadores.</li> </ul>

Efectos de la seguridad y la salud en el trabajo: estrés

<b>Posibles efectos en la salud</b>	El estrés de origen laboral puede causar fatiga, ansiedad, ataques de pánico envueltos en sudor y temblores. Puede producir dificultad para relajarse, pérdida de concentración, falta de apetito y desórdenes del sueño. Algunas personas se deprimen o vuelven agresivas y el estrés favorece la aparición de úlceras, la mala salud mental, las enfermedades cardíacas y algunos trastornos dermatológicos.
<b>Panorámica europea <sup>(1)</sup></b>	El 28 % de los trabajadores entrevistados están expuestos al estrés laboral.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales. Educación. Transporte terrestre; transporte por tuberías. Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria. Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios relacionados con las mismas.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Profesionales de las ciencias de la salud, biología y medicina. Profesionales de la enseñanza.
<b>Medidas de prevención</b>	El estrés en el trabajo se considera con frecuencia un fenómeno presente entre los empleados de oficina. Sin embargo, las causas del estrés se pueden encontrar en otros medios afectados por condiciones medioambientales como el ruido, las sustancias tóxicas, el calor o posturas de trabajo difíciles. Se sabe desde hace tiempo que los trabajadores por turnos son especialmente vulnerables frente al estrés. La inseguridad laboral también puede contribuir a tener problemas de estrés. A fin de reducir el riesgo que entraña el estrés laboral, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• puesta en marcha de procesos de organización del trabajo,</li> <li>• fomentar la participación de los trabajadores,</li> <li>• introducir descansos regulares en el trabajo rotativo, y</li> <li>• ofrecer formación e información a trabajadores sobre técnicas de relajación para reducir el estrés.</li> </ul>



### Factores de riesgo: violencia física

<b>Posibles efectos en la salud</b>	La violencia física puede producir diversas lesiones físicas, desde lesiones superficiales hasta lesiones que ponen en peligro la vida. La ansiedad debido a amenazas de violencia o como resultado directo de violencia propiamente dicha puede provocar enfermedades relacionadas con el estrés.
<b>Panorámica europea <sup>(1)</sup></b>	El 4 % de los empleados entrevistados están expuestos al riesgo que entraña la violencia física en el trabajo por parte de personas que están fuera de ese entorno.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales. Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria. Transporte terrestre; transporte por tuberías. Hostelería.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad. Profesionales asociados de las ciencias de la salud, biología y medicina. Trabajadores no cualificados de ventas y servicios.

### Factores de riesgo: intimidación y represalias

<b>Posibles efectos en la salud</b>	La intimidación y las represalias con frecuencia provocan enfermedades relacionadas con el estrés.
<b>Panorámica europea <sup>(1)</sup></b>	El 8 % de los trabajadores entrevistados están expuestos al riesgo derivado de la intimidación en el lugar de trabajo.
<b>Sectores más expuestos a riesgos según los informes nacionales</b>	Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales. Hostelería. Educación.
<b>Ocupaciones más expuestas a riesgos según los informes nacionales</b>	Trabajadores no cualificados de ventas y servicios. Trabajadores de servicios personales, protección y seguridad. Empleados con trato directo al público.
<b>Medidas preventivas</b>	A fin de reducir el riesgo que entraña la intimidación y las represalias en el lugar de trabajo, se pueden adoptar y mejorar las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• impartir formación y preparación de métodos para tratar las consecuencias;</li> <li>• la necesidad de enseñar a los profesionales de la salud en el trabajo, inspectores de trabajo, interlocutores sociales y también a los trabajadores a detectar la intimidación y sus víctimas;</li> <li>• la necesidad de dar a conocer la relación entre los factores del entorno laboral y la búsqueda de un chivo expiatorio;</li> <li>• planificar y diseñar las relaciones sociales en el lugar de trabajo;</li> <li>• aumentar la protección de los altos cargos y la vigilancia; y</li> <li>• divulgar información e impartir formación a los empleados.</li> </ul>

Eurostat <sup>(2)</sup> posee información adicional sobre el estrés de origen laboral, y ha observado que el estrés, la depresión y la ansiedad representan el 18 % de los problemas de salud relacionados con el trabajo, y el 26 % de aquellos que implicaron dos o más semanas de ausencia del trabajo (esta cifra se duplica en las actividades educativas, sanitarias y sociales). Ello convierte el estrés, la depresión y la ansiedad en la segunda mayor causa de los problemas de salud relacionados con el trabajo, después de los trastornos musculoesqueléticos.

### Buenas prácticas

El sitio web de la Agencia también permite acceder a información de buenas prácticas sobre ámbitos clave de prevención del estrés laboral, como por ejemplo la legislación aplicable, la valoración y prevención de riesgos y estudios de casos de organizaciones que han logrado reducir con éxito el estrés laboral.

Asimismo estamos elaborando información de sectores sobre riesgos clave incluido el estrés laboral (por ahora existe información sobre el modo de prevenir el estrés laboral en el sector sanitario, y más adelante se obtendrá mayor información de otros sectores).

Entretanto, el Foro en línea sobre buenas prácticas de la Agencia ofrece a los profesionales la posibilidad de compartir experiencias y buenas prácticas sobre el estrés y otros temas.

Puede acceder a esta información de diversos modos, por ejemplo, mediante el buscador del portal de la Agencia o yendo directamente a la página de un Estado miembro o colaborador mundial para ver si tienen información específica sobre el estrés, o desde las páginas de «Temas», «Guías prácticas» o «Investigación».

### ¿A quién va dirigida la información?

La información va dirigida a cualquier persona que quiera saber más sobre el estrés laboral, como por ejemplo, directores de empresas que tengan problemas de estrés en su lugar de trabajo; empleados que necesiten ayuda para recabar mayor información sobre el estrés laboral o los profesionales de prevención que deseen saber más sobre el modo en que otros países abordan el estrés en el trabajo o conocer los últimos avances en la materia.

### ¿Cómo debería utilizarse la información?

La información debería utilizarse como una contribución en la adopción de medidas para tratar el estrés en el trabajo. Por ejemplo, los estudios de casos de buenas prácticas de un lugar de trabajo podrían proporcionar ideas y métodos para tratar el estrés en otros lugares de trabajo, y la información sobre la valoración de los riesgos debería servir de orientación a quienes tienen el deber de realizar evaluaciones. Existe información disponible dirigida en especial a las necesidades de las PYME a fin de ayudar a los propietarios a adoptar medidas.

### ¿Y en el futuro?

El reto durante 2002 (y después) es el de utilizar este recurso para adoptar medidas a fin de reducir el estrés laboral y tratar sus causas. El tema de la Semana Europea «Trabajemos contra el estrés» es una excelente oportunidad para familiarizarse con este tema y contribuir a reducir los problemas de salud inaceptables de los trabajadores europeos.

#### REFERENCIAS

<sup>(1)</sup> Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2001), *Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo en 2000*, Dublin, Irlanda.

<sup>(2)</sup> *Problemas de salud relacionados con el trabajo en la UE (1998-1999)*, Eurostat, Comunidades Europeas, 2001.

Para más información: <http://osha.eu.int/ew2002/>

## LENNART LEVI

Profesor emérito de medicina psicosocial, Karolinska Institute, Estocolmo, Suecia

# ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?



### La Guía de la UE sobre el estrés relacionado con el trabajo

En su invitación a una conferencia sobre «Estrés y depresión» celebrada en Bruselas los días 25 a 27 de octubre de 2001, la Presidencia belga llamó la atención sobre la «creciente evidencia de que el estrés, la ansiedad y la depresión se sitúan entre los principales factores de la carga que suponen la enfermedad y discapacidad en Europa. Su impacto socioeconómico directo e indirecto es muy importante en relación con las personas, las familias y el conjunto de la sociedad. La creación de una conciencia general debe producirse en todos los sectores de la sociedad».

### ¿Qué es el estrés?

El estrés consiste en un esquema de reacciones «arcaicas» que preparan al organismo humano para la pelea o la huida, es decir, para la actividad física. El estrés era la respuesta adecuada cuando el hombre prehistórico tenía que enfrentarse a una manada de lobos, pero no lo es cuando el trabajador actual tiene que esforzarse para adaptarse a turnos cambiantes, tareas muy monótonas y fragmentarias o a clientes amenazadores o excesivamente exigentes. Suele ser síntoma de una mala adaptación y producir enfermedades.

La salud y el bienestar pueden verse influidos por el trabajo, positiva y negativamente. El trabajo puede constituir un objetivo y dar sentido a la vida. Puede estructurar y llenar de contenido nuestra jornada, la semana, el año, la vida entera. Puede ofrecernos identidad, autoestima, apoyo social y recompensas materiales. Todo esto puede suceder si las exigencias laborales son óptimas (y no máximas), si a los trabajadores se les permite ejercer un grado razonable de autonomía y si el «clima» de trabajo es amable y favorable. De ser así, el trabajo puede ser uno de los factores favorecedores de la salud más importantes de nuestra vida.

Por el contrario, si las condiciones de trabajo presentan los atributos opuestos, pueden —al menos, a largo plazo— producir enfermedad, acelerar su curso o desencadenar sus síntomas.

Entre los mecanismos patógenos se incluyen los siguientes:

- reacciones *emocionales* (ansiedad, depresión, hipocondría y alienación);
- reacciones *cognitivas* (dificultad para concentrarse, recordar, aprender nuevas cosas, ser creativo, tomar decisiones);
- reacciones *de conducta* (consumo de drogas, alcohol y tabaco; conducta destructiva y autodestructiva, e inhibiciones ante la búsqueda y la aceptación de ofertas de terapias y rehabilitación); y
- reacciones *fisiológicas* (disfunción neuroendocrina e inmunológica).

### La situación actual

El estrés relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias son muy frecuentes en los quince Estados miembros de la Unión Europea. Más de la mitad de los 160 millones de trabajadores afirman que trabajan muy rápidamente (56 %) y con plazos ajustados (60 %). Más de un tercio no puede ejercer ninguna influencia en la ordenación de las tareas; el 40 % señala que realiza tareas monótonas.


Es probable que estos generadores de estrés relacionado con el trabajo han contribuido a las actuales manifestaciones de enfermedad: un 15 % de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza, un 23 % de dolor en el cuello y hombros, un 23 % de fatiga, un 28 % de «estrés» y un 33 % de dolor de espalda. También contribuyen a otras muchas enfermedades, incluso enfermedades que pueden poner en peligro la vida (Fundación Europea, 2001).

El estrés relacionado con el trabajo continuado es un factor determinante significativo de *trastornos depresivos*. Estos trastornos constituyen la cuarta causa principal del volumen de enfermedades en todo el mundo. Se prevé que para el año 2020 llegarán a ser la segunda causa, detrás de la cardiopatía isquémica, pero delante de todas las demás enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 2001).

En los quince Estados miembros de la UE, el coste medio de estos problemas de salud mental y otros problemas asociados se cifra en un 3-4 % del PIB (OIT, 2000)<sup>(3)</sup>, lo que constituye alrededor de 256 000 millones de euros al año (1998).

Es bastante probable que el estrés relacionado con el trabajo sea un factor determinante significativo del *síndrome metabólico* (Folkow, 2001; Björntorp, 2001). Este síndrome contribuye a reforzar la morbilidad de la *cardiopatía isquémica* y de la *diabetes tipo 2*.

Así, puede influir en prácticamente todos los aspectos de la salud y la enfermedad relacionadas con el trabajo. Esto también puede estar mediatizado por un *malentendido* emocional o cognitivo que hace que determinadas condiciones de trabajo se consideren amenazantes cuando no lo son, o que ciertos signos o síntomas corporales sin importancia se interpreten como manifestaciones de una enfermedad grave.

Todo ello puede conducir a una amplia gama de trastornos, enfermedades, malestares y a una pérdida de productividad. En la guía de la UE se comentan en detalle ejemplos de cardiopatía isquémica, ictus, cáncer, enfermedades musculoesqueléticas y gastrointestinales, ansiedad y trastornos depresivos, accidentes y suicidios. 

## ¿Quién corre este riesgo?



*«Todos tenemos nuestro límite de ruptura»*

De hecho, cada uno de nosotros. Todos tenemos nuestro «límite de rotura». Además, la naturaleza del trabajo y sus condiciones cambian con una rapidez vertiginosa. Esto agrava los riesgos que corremos o podemos correr, si bien en diversos grados. Algunos grupos corren más riesgo que otros.

Entre los factores determinantes de este mayor riesgo están un comportamiento hostil (de «tipo A»); una inadecuada reserva de respuestas para hacer frente a determinadas situaciones y una situación socioeconómica desfavorecida, junto con una falta de apoyo social.

Otros factores determinantes son la edad (trabajadores adolescentes y trabajadores de edad avanzada), la combinación de ser mujer y tener exceso de trabajo (caso de la monoparentalidad) y la discapacidad o la situación desfavorecida. Con frecuencia, las personas de riesgo especial también están más expuestas a condiciones nocivas de vida y de trabajo. Con ello quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición.

## ¿Se puede prevenir el estrés relacionado con el trabajo?

Cabe abordar el estrés relacionado con el trabajo en cuatro niveles:

- el del trabajador,
- el de la empresa,
- el del país, y
- el de la Unión Europea.

En cualquiera de los casos, son las personas quienes crean las condiciones, que están abiertas a posibles acciones por parte de todos los implicados.

Siempre hay que empezar por identificar los generadores de estrés relacionados con el trabajo, las reacciones de estrés y la enfermedad relacionada con el estrés. Hay varias razones para ello:

- el estrés es un problema para el trabajador, para su empresa y para la sociedad;
- los problemas de estrés en el trabajo van en aumento;
- luchar contra ellos es un imperativo legal, en virtud de la Directiva marco sobre salud y seguridad de la UE (véase más abajo); y
- muchos de los generadores de estrés y de sus consecuencias son evitables y pueden adaptarse si todos los implicados en el mercado de trabajo colaboran en su propio interés y en interés mutuo.

De conformidad con la Directiva marco de la UE, el empresario «deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo». Entre los principios de prevención de la Directiva se incluyen «evitar los riesgos», «combatir los riesgos en su origen» y «adaptar el trabajo a la persona». Además, la Directiva establece el deber que tienen los empresarios de «planificar la prevención buscando un conjunto coherente». Por este motivo la Comisión Europea publicó su Guía (Levi, 2000) para sentar las bases de estos esfuerzos.

A partir del control en puestos de trabajo concretos y del seguimiento a escala nacional y regional, habrá que prevenir o contrarrestar el estrés relacionado con el trabajo mediante un nuevo diseño del puesto (por ejemplo, mediante la capacitación de los empleados para que accedan a los recursos y desarrollo de las capacidades personales, así como evitando tanto la sobrecarga como la falta de trabajo), mejorando el apoyo social y ofreciendo compensaciones razonables por el esfuerzo realizado por los trabajadores, todo ello como partes integrantes del sistema de gestión global. También, por supuesto, adaptando los factores físicos, químicos y psicosociales del puesto de trabajo a las capacidades, necesidades y expectativas razonables de los trabajadores, todo ello en línea con lo establecido en la Directiva marco de la UE y con el artículo 152 del Tratado de Ámsterdam, según

con el cual «Al definirse y ejecutarse todas las políticas y acciones de la Comunidad se garantizará un alto nivel de protección de la salud humana».

Entre las acciones de apoyo no sólo figura la investigación, sino también la adaptación (de acuerdo con dichos objetivos) de los planes de estudio de las escuelas de comercio, de tecnología, los de medicina y de ciencias sociales y del comportamiento, así como en la formación inicial y continua de los inspectores de Trabajo, directores y supervisores.

De conformidad con las Conclusiones de la Presidencia Sueca de la UE (Consejo Europeo de Estocolmo, 2001), recuperar el pleno empleo (en la UE) no sólo conlleva centrarse en más trabajos, sino también en mejores trabajos.

Habría que hacer más esfuerzos por promover un buen entorno de trabajo para todos, incluyendo la igualdad de oportunidades para los discapacitados, la igualdad entre géneros, empresas buenas y flexibles que permitan reconciliar mejor la vida laboral y la personal, el aprendizaje durante toda la vida, la salud y la seguridad en el trabajo, la implicación de los empleados y la diversidad en la vida laboral.

## ¿Cómo se puede prevenir el estrés?

Para identificar el estrés relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias, tenemos que controlar *el contenido y las condiciones de nuestro trabajo, los términos del contrato, las relaciones sociales en la empresa, la salud, el bienestar y la productividad*. La Guía de la UE contiene muchas referencias de listas de comprobación sencillas y a cuestionarios para que todos los interesados puedan hacerlo.

Cuando todos los actores del mercado sepan «dónde les aprieta el zapato», podrá procederse a «adaptar el zapato» para que le vaya bien el «pie», es decir, reducir las condiciones generadoras de estrés en el lugar de trabajo, gran parte de lo cual puede hacerse mediante cambios más bien sencillos para una empresa, como son:

- dar al trabajador el tiempo necesario para realizar su trabajo satisfactoriamente;
- dar al trabajador una descripción clara del trabajo;
- recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral;
- crear vías para que el trabajador tenga la oportunidad de exponer sus quejas, y tomarlas seriamente en consideración con diligencia;
- armonizar la responsabilidad y la autoridad del trabajador;
- clarificar los objetivos y la filosofía de la empresa y adaptarlos a los propios objetivos e ideales del trabajador, siempre que sea posible;
- favorecer el control o la satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo;
- fomentar la tolerancia, la seguridad y la justicia en el lugar de trabajo;
- eliminar las exposiciones a factores físicos peligrosos;
- estudiar los fallos y los aciertos, sus causas y sus consecuencias, de actuaciones pasadas en materia de salud y seguridad en el trabajo, con vistas a acciones futuras;
- aprender a evitar los fallos y a fomentar los aciertos, para una mejora gradual del entorno de trabajo y de la salud (véase más adelante para el control interno).

Los tres interlocutores del mercado de trabajo pueden desear, a escala de la empresa o a nivel nacional, estudiar posibles mejoras organizativas para prevenir el estrés y la enfermedad relacionados con el trabajo, por lo que respecta a:

- *Horarios de trabajo:* Diseñar horarios de trabajo para que no entren en conflicto con las exigencias y responsabilidades no relacionadas con el trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deberían ser estables y predecibles, con una rotación que vaya en sentido mañana-tarde-noche;
- *Participación/control:* Permitir que los trabajadores tomen parte en las decisiones o actuaciones que afecten a sus puestos de trabajo;
- *Carga de trabajo:* Asegurarse de que las tareas sean compatibles con las capacidades y los recursos del trabajador, y prever un tiempo

de recuperación en el caso de tareas especialmente arduas, físicas o mentales;

- **Contenido:** Diseñar las tareas para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y la oportunidad de poner en práctica los conocimientos;
- **Roles:** Definir claramente los roles y las responsabilidades en el trabajo;
- **Entorno social:** Brindar oportunidades de interacción social, incluidos el apoyo social y emocional y la ayuda mutua entre compañeros de trabajo;
- **Futuro:** Evitar la ambigüedad en cuestiones como la seguridad del empleo y el desarrollo de la carrera; potenciar el aprendizaje permanente y la empleabilidad.

## Control interno



*Uno de los planteamientos más sensatos, realistas y de bajo coste es el denominado control interno*

Las actuaciones para reducir el estrés nocivo relacionado con el trabajo no tienen por qué ser complicadas, requerir mucho tiempo o conllevar costes prohibitivos. Uno de los planteamientos más sensatos, realistas y de bajo coste es el denominado *control interno*.

Se trata de un proceso de autorregulación en el que colaboran estrechamente todos los implicados. De su coordinación puede encargarse, por ejemplo, un servicio interno de salud en el trabajo, o un inspector de trabajo, una enfermera del trabajo o de salud pública, un asistente social, un fisioterapeuta o alguien de la sección de personal.

El primer paso consiste en *determinar* la incidencia, prevalencia, gravedad y tendencias de las exposiciones a factores de estrés relacionados con el trabajo, sus causas y sus consecuencias para la salud, por ejemplo, mediante alguno de los muchos instrumentos de evaluación que figuran en la Guía de la UE.

A partir de estos hallazgos, se analizan luego las características de dichas exposiciones y cómo se reflejan en el contenido, la organización y las condiciones de trabajo. ¿Pueden ser *necesarias, suficientes o coadyuvantes* para causar estrés relacionado con el trabajo y conducir a la enfermedad? ¿Es posible cambiar dichas características? ¿Son tales cambios aceptables para los interesados?

El tercer paso es que los afectados diseñen un *paquete integrado de intervenciones*, que aplicarán para prevenir el estrés relacionado con el trabajo y para fomentar tanto su bienestar como su productividad. Lo ideal es combinar enfoques de arriba abajo y de abajo arriba.

Hay que evaluar los *resultados* a corto y largo plazo de dichas intervenciones, en cuanto a los siguientes aspectos:

- las exposiciones a los generadores de estrés;
- las reacciones de estrés;
- la incidencia y prevalencia de enfermedad;
- los indicadores de bienestar;
- la productividad, habida cuenta de la calidad y de la cantidad de los productos o servicios; y
- los costes y los beneficios, en términos económicos.

Si las intervenciones no producen efecto, o si su efecto es negativo, en alguno de los ámbitos mencionados, los implicados quizá deban reconsiderar lo que conviene hacer, cómo, cuándo, quién debe hacerlo y para quién. En cambio, si los resultados son positivos en su conjunto, los participantes pueden querer proseguir o ampliar sus tareas en la misma línea. Se trata, sencillamente, de *aprender de la experiencia* de manera sistemática. Si así lo hacen durante un largo lapso de tiempo, el lugar de trabajo se convierte en ejemplo de *aprendizaje de empresa*.

Las experiencias con estas intervenciones suelen ser muy positivas, no sólo para los empleados y en términos de estrés, salud y bienestar, sino también para la función y el éxito de las empresas, y para la colectividad. Si se llevan a cabo como se propone, pueden generar una situación *ventajosa* para todas las partes.

## ¡Comience ya!

¿Le parece todo lo dicho complicado o incluso utópico? No lo es. Ya lo han hecho muchas empresas, con éxito considerable. Los principios mencionados están incorporados en la Directiva marco de la UE y en la legislación sobre el entorno de trabajo de varios países europeos. Es cierto que puede requerir tiempo y esfuerzo, pero se puede hacer, y puede que resulte muy rentable.

*Se puede generar una situación ventajosa para todas las partes*

¿Por dónde empezar? Lea la Guía de la UE y dé pasos concretos para aplicar en su país o en su lugar de trabajo lo que haya leído. Ahora es el momento indicado. La consecuencia de ello puede ser la mejora de las condiciones sanitarias del trabajo, así como su propia producción y productividad, la de su empresa y la de su país.

### REFERENCIAS

- Björntorp, P. (2001). *Heart and soul: stress and the metabolic syndrome*. Scand Cardiovasc J, 35, 172-177.
- Fundación Europea. (2001). *Third european survey on working conditions*. Dublín: Fundación Europea.
- Folkow, B. (2001). *Mental stress and its importance for cardiovascular disorders; physiological aspects, «from-mice-to-man»*. Scand Cardiovasc J, 35: 165-172.
- OIT. (2000). *Mental health in the workplace*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Levi, L. and I. (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿la sal de la vida o el beso de la muerte?* Luxemburgo: Comisión Europea. Disponible en inglés, alemán, francés, italiano y español. Puede descargarse de Internet en: [http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/h&s/publicat/pubintro\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/pubintro_en.htm)
- (\*) Organización Mundial de la Salud: *World health report 2001*. (2001). Ginebra: Organización Mundial de la Salud.



## JUAN CARLOS APARICIO

Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España

# El estrés relacionado con el trabajo: un problema creciente



Juan Carlos Aparicio, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España

### El cambio y la innovación pueden causar estrés entre los trabajadores

Las empresas afrontan estos días grandes cambios. La competencia ha aumentado tanto en el interior del mercado libre europeo como más allá de sus fronteras. La necesidad de mejorar la productividad y la calidad, la innovaciones en tecnología y en la organización del trabajo, las exigencias medioambientales y los cambios de estructura de la población activa (envejecimiento, sociedad multicultural, mujeres en el mercado laboral), son todos ellos factores que requieren flexibilidad y adaptabilidad.

Así, lo que necesitamos es una fuerza de trabajo propicia al cambio y la innovación: que esté orientada al cliente y muy motivada. A raíz de ello, muchos trabajadores se sienten amenazados: los conocimientos se tornan obsoletos muy pronto y aumenta la necesidad de renovar las cualificaciones.

En ocasiones, entran en juego otros factores, por ejemplo unas pautas de trabajo intensivo, jornadas laborales más largas y acoso. Todos estos factores han hecho que el estrés se convierta en un fenómeno cada vez más común con repercusiones significativas, pues afecta al bienestar físico y psicológico de una persona y perjudica el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, el estrés menoscaba la salud y la eficiencia, tanto individual como socialmente, y el estrés relacionado con el trabajo ha llegado a ser un aspecto esencial de la seguridad y salud en el trabajo.

### Seguridad y salud en el trabajo

El estrés relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias están muy extendidos en los Estados miembros de la Unión Europea (UE). Los datos publicados por la Comisión Europea en la *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo* (1999) reflejan que más de la mitad de los 147 millones de trabajadores europeos afirman que trabajan bajo una presión considerable.

Más de un tercio no tiene libertad para organizar las tareas, y más de un cuarto no puede participar en las decisiones relativas a las pautas de trabajo. Además, el 45 % afirman realizar tareas monótonas y el 50 % realizan tareas cortas y repetitivas.

Se piensa que estas causas del estrés relacionadas con el trabajo han contribuido a las actuales enfermedades: un 13 % de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza, un 17 % de dolores musculares, un 30 % de dolor de espalda, un 20 % de fatiga y un 28 % de estrés.

En España, la cuarta *Encuesta nacional de condiciones de trabajo*, realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, refleja que del total de consultas médicas solicitadas por los trabajadores el año pasado, el 20 % se debieron a lesiones relacionadas con el trabajo y, de este porcentaje, el 4,6 % estaban relacionadas con el estrés.

Un análisis de la parte de la encuesta que se refiere a la presencia de ciertos síntomas de naturaleza psicósomática refleja que el 5 % de los encuestados afirmaron sufrir síntomas de estrés. De acuerdo con las estadísticas, este porcentaje varía cuando se analiza por separado cada una de las ramas de actividad: un 7,6 en el sector administrativo y bancario y un 7,1 % en el sector de servicios sociales.

La UE calcula que los costes que supone el estrés relacionado con el trabajo rondan los 20 000 millones de euros al año en el conjunto de la UE. La OIT afirma que el coste de los problemas de salud mental relacionados con el trabajo, incluido el estrés, representa el 3 % del PIB de la UE.

### Grupos de alto riesgo

En la población activa hay ciertos grupos de personas que son especialmente susceptibles de sufrir estrés. Esta mayor susceptibilidad suele correr paralela a una mayor exposición a entornos estresantes, ya sean profesionales o no. Los trabajadores más jóvenes, los de más edad, las mujeres, los inmigrantes, los discapacitados y los trabajadores temporales entran en esta categoría.

### Políticas de prevención

Como el estrés es actualmente uno de los riesgos principales para la salud y la seguridad de los trabajadores, necesitamos una estrategia integrada de promoción de la salud que responda a las necesidades de los trabajadores y de la empresa afectada.

Esta debería constituir una campaña de ámbito comunitario y llevar a cabo acciones específicamente dirigidas a:

- desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral;

**”**  
*Necesitamos una estrategia integrada de promoción de la salud*

- adaptar el trabajo a los trabajadores, en especial con respecto al diseño del lugar de trabajo, la elección del equipo de trabajo y de los métodos de trabajo y producción, en particular con miras a reducir el trabajo monótono y el trabajo a destajo y reducir sus efectos en la salud de los trabajadores;





- brindar a los trabajadores la oportunidad de participar en la organización de los cambios y las novedades que afecten a sus trabajos: informarles, formarles y educarles en materia de riesgos para la salud y la seguridad.

Las propuestas de ámbito nacional aplicarían medidas encaminadas a:

- desarrollar el marco legislativo para cubrir los aspectos psicosociales del trabajo;
- incluir el estrés en el trabajo entre las causas de los accidentes de trabajo, las enfermedades laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo;
- mejorar y ampliar los datos estadísticos referentes a discapacidades temporales o permanentes, causadas en el trabajo o en otro sitio, introduciendo indicadores específicos del estrés en la supervisión de la salud en el trabajo. Ello permitiría hacer un seguimiento del estrés y sus principales características;
- llevando a cabo estudios detallados periódicos que arrojaran cálculos fiables de los costes económicos que suponen los daños relacionados con el estrés para la salud.

## CLAUS HJORT FREDERIKSEN

Ministro de Empleo, Dinamarca

# El estrés, ¿una enfermedad común?



Claus Hjort Frederiksen, Ministro de Empleo, Dinamarca

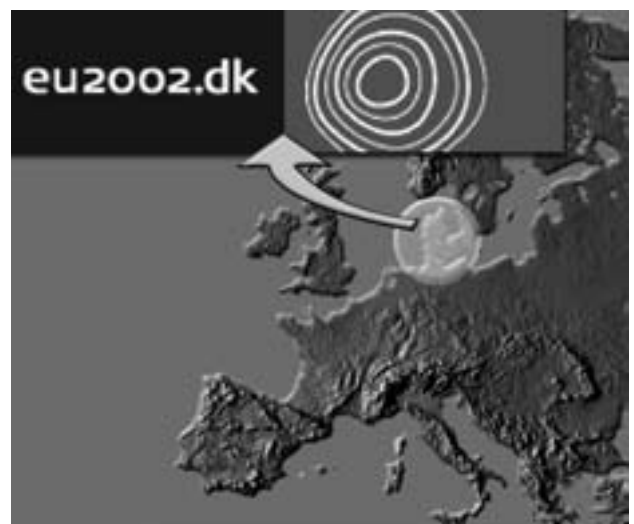
### Introducir el estrés en la agenda europea

El estrés relacionado con el trabajo se está convirtiendo en una enfermedad común entre la población activa como, por ejemplo, el dolor de espalda. La UE calcula que más de 41 millones de europeos sufren estrés relacionado con el trabajo, lo que supone millones de días de baja todos los años y pérdidas de beneficios.

Los problemas graves asociados al estrés relacionado con el trabajo suelen venir causados por una falta de conocimiento en las empresas sobre cómo organizar el trabajo de forma eficiente y no estresante, porque el estrés se opone bastante a la eficiencia. El estrés a largo plazo reduce el sentido de perspectiva de los empleados y su capacidad para resolver los problemas. Ello agrava el riesgo de sufrir enfermedades y de absentismo por enfermedad.

Con la adopción de la agenda social, el Consejo Europeo de Niza identificó el estrés en el lugar de trabajo como uno de los problemas del nuevo entorno laboral que deben contrarrestarse con medidas como la elaboración de normas y el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

El estrés relacionado con el trabajo será un elemento central de la estrategia europea para mejorar la seguridad y la salud en el trabajo. Por este motivo la UE ha elegido el estrés relacionado con el trabajo como tema de la Semana Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo de 2002.



## Consecuencias del estrés

En el mercado de trabajo actual, donde todo se mueve con rapidez, de forma que las empresas puedan estar a la altura de la intensa competencia internacional, es difícil evitar del todo el estrés. Pero el estrés momentáneo, por ejemplo cuando se trata de cumplir un plazo, no es un problema. Al contrario, puede estimular a las personas a hacerlo lo mejor posible. El riesgo más importante para la salud y la seguridad es el que suponen los períodos prolongados de estrés o estrés crónico. Este tipo de estrés puede desembocar en un desmoronamiento físico y mental. Los investigadores hablan estos días del mayor riesgo que supone una serie de problemas de salud, como trastornos del sueño, depresión y enfermedades cardiovasculares. El estrés también puede ser causa de accidentes mortales. Investigaciones recientes parecen indicar que los mecanismos personales y mentales para afrontar los desafíos en el lugar de trabajo pueden influir en el grado y la gravedad del estrés.

En Dinamarca el registro de enfermedades mentales laborales y los estudios nacionales periódicos del entorno laboral y del estado de salud de los empleados daneses demuestran que una serie de sectores están demasiado representados cuando se trata de

problemas de estrés. Esto se aplica, por ejemplo, a sectores como los servicios de asistencia a domicilio, trabajos de oficina y la industria metalúrgica. Ello implica que los problemas causados por los empleados que sufren estrés afectan a muchos tipos distintos de empresas en sectores muy diferentes.

Nuevos estudios daneses demuestran que la necesidad de estar alerta y concentrado en el trabajo ha aumentado de forma considerable. Al mismo tiempo, estos estudios también reflejan que una proporción relativamente grande de empleados daneses afirman que su propia salud es mala y en estos casos sabemos que existe un mayor riesgo de enfermedad y exclusión del mercado laboral. La necesidad de afrontar la cuestión del estrés y sus causas es, por tanto, cada vez más importante.

## Iniciativas danesas

Desde 1975 la legislación danesa en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo abarca el entorno laboral de la salud mental y el estrés relacionado con el trabajo. Por lo tanto, el estrés relacionado con el trabajo es objeto de atención en Dinamarca desde hace más de 25 años. Esto implica que contamos con mucha experiencia útil y de calidad en este ámbito.

En 1996 el Folketing (el Parlamento danés) lanzó el programa de acción «Un entorno de trabajo limpio 2005». El objetivo del programa consiste en consolidar las iniciativas de seguridad y salud de acuerdo con siete visiones de un entorno de trabajo limpio, una de las cuales es la salud mental en el trabajo. En este aspecto el programa pretende reducir en lo posible, o eliminar del todo, las enfermedades debidas a factores psicosociales en el lugar de trabajo para el año 2005. A fin de alcanzar este objetivo, es esencial que todos los implicados en el entorno laboral participen de forma activa en las medidas preventivas.

## Orientación europea

Sin embargo, también en el ámbito europeo se precisan iniciativas generales de reducción de los problemas de estrés.

La estrategia europea engloba tres elementos:

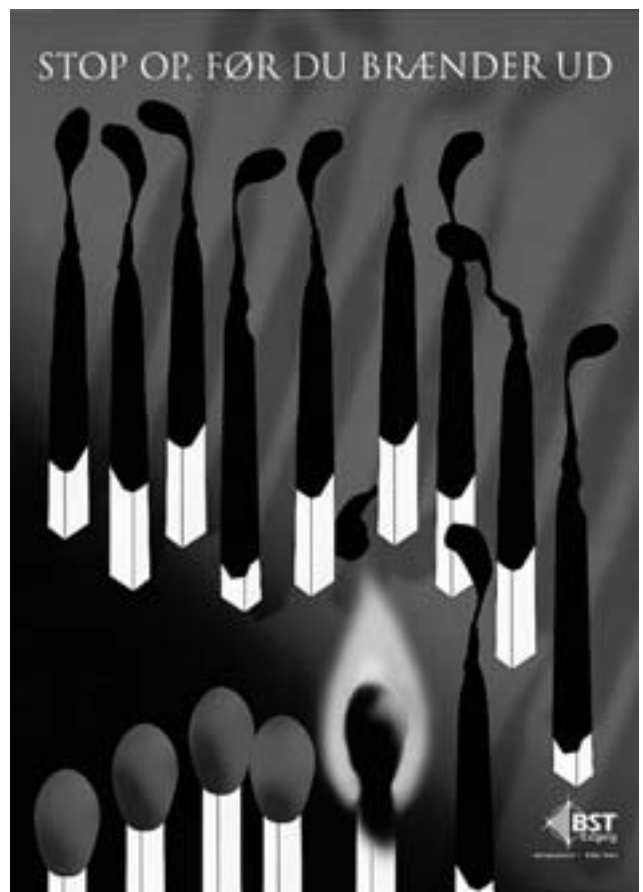
- recopilación y análisis de conocimientos sobre el estrés relacionado con el trabajo y sus consecuencias;
- intercambio de experiencias y buenas prácticas para que los países puedan aprender mutuamente de sus experiencias; y

- desarrollo de nuevos instrumentos y métodos para dominar y contrarrestar el estrés relacionado con el trabajo.

Los problemas de estrés solo pueden resolverse a través del diálogo social y de un proceso de trabajo constructivo e innovador entre el personal y la dirección en cada empresa. Para ayudar a las empresas de la Unión Europea a establecer estos procesos, precisamos información seleccionada y un debate europeo que implique a todas las empresas de todos los Estados miembros.

Desarrollar el mercado laboral europeo significa que cada vez será más importante poder conservar la mano de obra existente y abrir el mercado a nuevos grupos de empleados. Así, las empresas afrontan grandes exigencias si desean conservar y contratar a empleados en las próximas décadas. Si queremos movilizar a toda la fuerza de trabajo, el ritmo y el volumen de trabajo no deberían ser tan intensos ni tan inflexibles que muchas personas —por ejemplo, padres con niños pequeños, trabajadores de edad avanzada o personas con una capacidad de trabajo mermada (cualquiera que sea el motivo)— sean incapaces de asumirlos. Por este motivo es tan importante garantizar la introducción de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo en la agenda europea.

Durante la Presidencia danesa en la segunda mitad de 2002 la atención se centrará en el modo de contratar y conservar mano de obra, por ejemplo con medidas encaminadas a prevenir problemas de seguridad y salud en el trabajo, incluyendo el diálogo social e iniciativas de información en este ámbito. La Semana Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo destaca como un buen ejemplo de lo que hay que hacer.



'Stop before you burn out' Courtesy of Denmark BST Esbjerg.



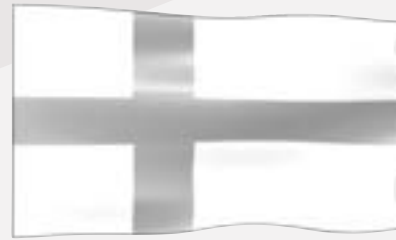
# Abordar el estrés relacionado con el trabajo

**Siete estudios de casos  
de toda Europa  
demuestran que el estrés  
en el trabajo puede  
abordarse con éxito.**

## KARI LINDSTRÖM

*Instituto Finlandés de Salud en el Trabajo, Helsinki, Finlandia*

# Aprender «dentro del sobre»




Cuando un antiguo negocio familiar de fabricación de sobres fue adquirido por otra empresa, hubo que introducir nuevas prácticas de trabajo para mejorar la rentabilidad. Los problemas principales que debían resolverse eran la insuficiente colaboración entre las unidades de negocio, incluida la escasez de flujos de información y la falta de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones de la empresa.

Con ayuda de consultores externos y un grupo de representantes de la empresa y del personal, los nuevos propietarios empezaron a crear una «organización de aprendizaje» que permitiera a la plantilla adoptar nuevas prácticas con facilidad, respetando las tradiciones de una empresa que tenía 125 años de edad.

La primera fase del proceso de dos años consistió en encuestar a toda la plantilla, midiendo las prácticas laborales recientes y organizativas y los generadores de estrés en el trabajo, así como las necesidades de aprendizaje y formación. A continuación, todos los empleados asistieron a un seminario de un día para discutir y crear conjuntamente un plan de acción para el desarrollo del personal y el cambio de organización, sobre la base de las conclusiones de la encuesta.

El plan finalmente acordado incluía la mejora de las prácticas organizativas tradicionales, el aumento de la sensibilización con respecto a los objetivos de la empresa y las necesidades de los clientes, la intensificación de la colaboración interna y el incremento de la participación de los empleados. Se formaron cuatro pequeños grupos de proyecto, en representación de la producción, las ventas, la administración y el personal de almacén, para ejecutar el plan con objetivos, responsabilidades y plazos claros.

Un año más tarde se celebró otro seminario en el que participó «todo el personal» en el cual los grupos informaron de los avances logrados, incluidos los aciertos y los obstáculos, y se invitó a los empleados a expresar sus comentarios y propuestas.

En el segundo y último año del proceso se realizó otra encuesta del personal para evaluar el éxito de la iniciativa, a fin de aprender de ella y mejorarla. De nuevo los resultados se compartieron con todos los empleados y se trazaron planes encaminados a continuar apoyando el proceso de aprendizaje conjunto. Las mejoras más significativas se dieron gracias a una mayor comunicación entre los grupos de trabajo, la dirección y los empleados, y varios grupos ocupacionales. También se produjo una mejora destacada de la productividad y la moral. El 70 % del personal encuestado expresó un firme interés por seguir este proceso de «aprendizaje» y sólo el 30 % se sintió apenas motivado para hacerlo. 

## MICHAEL ERTEL Y PETER ULLSPERGER

Instituto Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo, Berlín, Alemania

## ANDREAS HORST

Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, Berlín, Alemania

# A por la «calidad del trabajo»



Combatir el estrés relacionado con el trabajo es uno de los elementos básicos de una nueva iniciativa nacional de Alemania llamada «Nueva calidad del trabajo».

Lanzado en el 27º Congreso Internacional de Salud y Seguridad en el Trabajo de Düsseldorf, el programa ha sido concebido para apoyar la nueva estrategia comunitaria sobre salud y seguridad de la UE. Comprende temas de SST «típicos», como la prevención de accidentes, así como nuevas cuestiones asociadas a un entorno de trabajo que cambia continuamente, incluidas las cuestiones del envejecimiento de la mano de obra y del estrés.

De acuerdo con una encuesta nacional realizada entre 1998 y 1999, casi la mitad (46 %) de los empleados alemanes se quejaron del creciente estrés en el trabajo. No obstante, aunque cada vez es más evidente este problema, las soluciones prácticas para abordarlo siguen estando muy poco desarrolladas y se aplican de forma poco sistemática.

A fin de abordar esta cuestión, el Ministro alemán de Trabajo y Asuntos Sociales trabaja actualmente con el Instituto Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo (FIOOSH) para crear un marco común de prevención del estrés laboral, basado en las buenas prácticas de diferentes organizaciones.

El Ministerio actuará como «gestor de la red», mientras que el FIOOSH proporcionará una visión exhaustiva de los métodos de evaluación y prevención del volumen de trabajo mental. Esta información se recopilará en parte a través de Internet, utilizando técnicas de búsqueda de datos y funciones interactivas que permitirán al FIOOSH obtener información retroactiva y consultar a los diferentes protagonistas en este ámbito.

El objetivo final es establecer una serie común de directrices óptimas para evaluar y reducir el estrés relacionado con el trabajo que puedan utilizar las empresas, los interlocutores sociales, los Estados federales y las compañías de seguros.

Para llenar las lagunas existentes en el conocimiento sobre el modo de abordar el estrés, el FIOOSH realizará nuevas investigaciones. Junto con el Sindicato de Trabajadores de los Medios de Comunicación de Alemania (1), por ejemplo, realizó recientemente un estudio piloto entre trabajadores por cuenta propia, un grupo que crece rápidamente pero que no está comprendido en la normativa sobre SST.

Dicho estudio reflejaba que los autónomos trabajaban un promedio de 47 horas a la semana, y el 25 % llega incluso a las 60 horas

semanales. Entre los principales factores de estrés se incluyen exigencias laborales y horarios de trabajo fluctuantes, salarios bajos, tratamiento injusto por parte de clientes y representantes, y aislamiento social. De forma significativa, el 36 % de los autónomos afirmaron «no poder relajarse», un factor de riesgo importante de las enfermedades coronarias.

### REFERENCIA

(1) Ertel, M.; Pech, E.; Ullsperger, P. *Telework in perspective: new challenges to occupational health and safety* in «Health Effects of the New Labor Market», publicado por Isaksson et al., Kluwer Academic/Plenum Publishers, Nueva York 2000, pp. 169-181.

## KATH JONES

Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

# Biblioteca de soluciones



Las bibliotecas pueden parecer oasis de calma a los visitantes, pero incluso en un entorno así, los empleados quizá experimenten un estrés considerable, según un estudio de una biblioteca central del Reino Unido.

El estudio, en un principio, se realizó en Londres en el año 1997. Basado en cuestionarios confidenciales cumplimentados por todo el personal, reveló que los empleados de la biblioteca alcanzaban un nivel de «agotamiento» sustancialmente más alto que la media del Reino Unido. Se determinaron dos principales causas aparentes del estrés: la comunicación y el apoyo de la dirección; la dotación de personal y el desarrollo de la carrera profesional. Se estableció una correlación positiva entre estas dos cuestiones e indicaciones de tensión, molestias musculoesqueléticas relacionadas con el trabajo, escasa satisfacción con el trabajo y proyectos de abandonarlo.

En el estudio también se hizo hincapié en varios posibles peligros que podrían contribuir a aumentar el estrés, entre ellos la temperatura y humedad relativamente altas de la biblioteca, y las interrupciones regulares que debía afrontar el personal.

La dirección examinó junto con el personal estas cuestiones, separando aquellas sobre las que podían influir de las que no. Algunos de los problemas tenían soluciones muy prácticas. Para subsanar la cuestión de la temperatura y la humedad, por ejemplo, se llamó a unos técnicos para que reajustaran el sistema de aire acondicionado. Esto tuvo un efecto casi inmediato en la calidad del entorno de trabajo.

Otras cuestiones, especialmente la comunicación y el apoyo de la dirección, eran menos tangibles, aunque igualmente importantes. Para abordar estas y otras cuestiones, la biblioteca introdujo un sistema de gestión del rendimiento, aumentó la seguridad laboral y aplicó nuevos procedimientos uniformes de rotación de puestos de trabajo, condiciones de servicio y funcionamiento del equipo directivo y su comunicación con los empleados.

En 2000 se repitió la evaluación de riesgos y se observó una clara reducción de los niveles de estrés y los problemas asociados al mismo. Esto se reflejó en una disminución de los niveles de absentismo y de los planes de abandonar el trabajo, entre otros indicadores cuantitativos y cualitativos.

## IRENE HOUTMAN

TNO Arbeid, Países Bajos

# Mejorar la asistencia bajo presión



El hecho de asignar a las enfermeras de una de las residencias de ancianos mayores y más «sometidas a presión» de los Países Bajos unas funciones más claras y un control mayor de sus tareas, no sólo contribuyó al aumento de su satisfacción con el trabajo, sino que también mejoró la calidad de la asistencia.

La solución vino de TNO Arbeid. En 1996 el psicólogo laboral de la residencia pidió a TNO que le ayudara a encontrar un método para abordar la creciente presión que sufrían las enfermeras. Este estrés se produjo a causa del aumento del número de pacientes que precisaban cuidados intensivos, simultáneamente a recortes financieros.

Para ayudar a las enfermeras a afrontar esta presión adicional, TNO realizó un análisis en cinco fases del trabajo realizado por ellas, implicándolas en cada una de las fases del estudio, un factor esencial del éxito del proyecto. Las cinco fases eran las siguientes:

- realizar un inventario del trabajo que hacían las enfermeras;
- determinar los niveles formales e informales previstos por las enfermeras, por ejemplo desde el punto de vista de la calidad de la asistencia esperada y los períodos de su prestación;
- señalar los obstáculos que impedían a las empleadas alcanzar estos niveles;
- desarrollar soluciones para estos problemas; y
- medir el éxito de estas soluciones.

Ello comportó cambios cruciales del funcionamiento. Uno de los más notables fue que cada una de las enfermeras «principales» se responsabilizó directamente de 10 pacientes, con inclusión del desarrollo de un plan adecuado de atención y el contacto con la familia del paciente. Anteriormente esta función correspondía al jefe de departamento. Además, se retiró a los mandos intermedios del proceso de asistencia y ahora se centran en la formación del personal.

Aunque el volumen de trabajo de las enfermeras y las presiones asociadas apenas cambiaron, el psicólogo laboral de la residencia afirma que ahora el personal siente que controla las presiones. Ello se refleja en los datos a los que se ha tenido acceso, aunque estadísticamente sin cuantificar, de una mayor satisfacción con el trabajo y pruebas de que el personal analiza activamente y resuelve por sí mismo los problemas de trabajo.

En general, hay un compromiso de lograr que la residencia deje de ser una organización orientada a las tareas para convertirse en una organización orientada a los pacientes. Esto se ha visto apoyado por la introducción de normas de conformidad supervisadas sistemáticamente, tanto con respecto al nivel de la presión de trabajo como a la calidad de la asistencia prestada al paciente.

## STAVROULA LEKA

Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido

## MINAS ANALITIS

Instituto Helénico de Salud y Seguridad en el Trabajo (Elinyae), Grecia

# Una empresa de algodón obtiene el premio del estrés



El Instituto Helénico de Salud y Seguridad en el Trabajo de Grecia (Elinyae) ha lanzado un nuevo programa de premios para fomentar las buenas prácticas relacionadas con el tratamiento del estrés, que de paso permite al Instituto recopilar datos sobre este problema.

En este programa las organizaciones rellenan un cuestionario que les pide especificar los problemas relacionados con el estrés que hayan encontrado, las causas del estrés y las soluciones aplicadas para reducirlo. A continuación un grupo directivo de Elinyae visita la empresa para evaluar la eficacia de sus medidas de prevención del estrés. En función del resultado de sus soluciones, la empresa puede recibir un premio o una mención de honor.

En la primera ronda de premios el equipo de Elinyae visitó nueve empresas con más de 4 000 empleados. Dos de ellos recibieron premios, incluido uno de los principales fabricantes de algodón y de hilo mezclado del país, que emplea a casi 700 trabajadores.

Esta empresa había descubierto, gracias a un estudio realizado por la clínica de patologías generales de la Universidad de Tesalónica, que los niveles de estrés entre sus empleados eran relativamente altos. Estos niveles se midieron relacionando la presión arterial de los empleados y una serie de variables, como la satisfacción con el trabajo, el historial académico, la posición en la línea de producción, los hábitos dietéticos, el número de años en la empresa en cuestión, el consumo de tabaco y los resultados de evaluaciones auditivas. Se descubrió que los altos niveles de ruido y las tareas monótonas podrían ser dos posibles causas de este problema. Otro factor posible consistía en la creciente inseguridad laboral entre los empleados más jóvenes, debido al aumento del desempleo en Grecia.

A fin de abordar estas cuestiones, la unidad de salud laboral de la empresa emprendió una serie de iniciativas. En primer lugar se examinaron las condiciones de trabajo, centrándose en factores como el ruido, la suciedad, la humedad y la temperatura. Cada vez que se identificaba una carencia, se modificaba el entorno laboral para

alcanzar niveles óptimos. Además, se introdujeron nuevas tecnologías para reducir la monotonía y se entregaron equipos de seguridad personal a todos los empleados. También se elaboró un nuevo sistema de turnos para que los empleados pudieran equilibrar la vida laboral y la vida familiar con más eficacia. Por último, la empresa estableció un plan de seguros colectivos y un bono de productividad.

De acuerdo con una evaluación de estas medidas las mejoras ergonómicas tuvieron el mayor impacto en la satisfacción de los empleados con el trabajo y en los niveles de estrés.

A largo plazo, Elinyae proyecta utilizar el programa de premios para recopilar suficientes datos e información de buenas prácticas a fin de elaborar un método de autoevaluación que puedan utilizar las empresas para reconocer y abordar los problemas relacionados con el estrés.

## SILVIA NOGAREDA CUIXART

*Centro Nacional de Condiciones Laborales, Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (INSHT), España*

# El poder de pensar en positivo



Un estudio de un grupo de profesores en España ha concluido que las estrategias activas encaminadas a abordar el estrés, incluido el modo de pensar positivo, pueden desempeñar un papel importante a la hora de aliviar estas presiones mentales, a la vez que se abordan las causas que originan el estrés.

Los investigadores analizaron los niveles de adrenalina y noradrenalina en la orina de un grupo de 165 maestros de Barcelona. Este estudio se realizó en dos períodos cruciales: a finales de curso, cuando la tensión suele alcanzar sus cotas máximas debido a los exámenes y otros factores, y en el período de septiembre después de las vacaciones, cuando los niveles de estrés suelen ser más bajos.

Observaron que las principales fuentes de estrés procedían de situaciones que los profesores no controlaban, a menudo por falta de información o apoyo. Entre las quejas habituales figuran: «tener que hacer cosas con las que no estoy de acuerdo», «falta de información sobre cómo efectuar cambios», «recibir instrucciones incompatibles o contradictorias», «falta de apoyo de los padres con respecto a problemas de disciplina», «tener que enseñar a muchos alumnos», «escasa comunicación en el interior de los equipos de profesores».

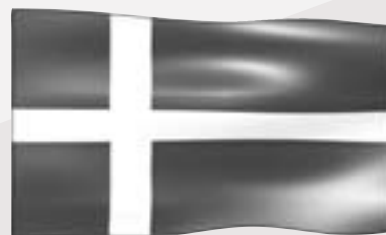
Los profesores que se limitaban a aceptar estos problemas, sin intentar encontrar soluciones —«evitar enfrentarse»—, tenían unos niveles de estrés subjetivos más altos y experimentaron mayores síntomas de estrés, reflejados en los mayores niveles de adrenalina y noradrenalina. Por el contrario, los profesores que empleaban estrategias de respuesta activa, como el modo de pensar en positivo y la reorganización cognitiva, tenían unos niveles de estrés más bajos.

Aunque es importante abordar las principales causas del estrés, estos resultados indican que la formación en torno a la adopción de estrategias de respuesta más activas podría ayudar al personal a corto plazo. Este tipo de formación, que suele darse a través de seminarios, también puede eliminar el estigma asociado al estrés, reforzar las redes de apoyo social y facilitar el intercambio de buenas prácticas entre organizaciones.

## HANS JEPPE JEPPESEN

*Instituto de Psicología, Universidad de Aarhus, Dinamarca*

# Traspasar la carga del trabajo



El trabajo por turnos puede trastornar los biorritmos, por no mencionar la vida social de los empleados, provocando estrés y problemas de salud, así como un aumento del riesgo de enfermarse y de sufrir accidentes.

Si bien la renuncia a tipo de trabajo es poco realista, dada su importancia en muchas industrias, una iniciativa reciente de Dinamarca ha demostrado que es posible minimizar su impacto en la salud y la seguridad en el trabajo.

La clave del éxito, de acuerdo con un estudio realizado en un hospital regional de Aalborg, Dinamarca, reside en que los empresarios y los empleados rediseñen el programa de turnos. Este enfoque común garantiza que los empresarios mantengan la flexibilidad necesaria, mientras que los empleados puedan acomodarse a sus preferencias personales, basándose en su edad, estructuras familiares, necesidades financieras y otros factores.

En el hospital, donde trabajan más de 4 000 empleados, este enfoque se aplicó en siete departamentos de cuidados intensivos. El número de personas que trabajaba por turnos en cada departamento debía cumplir el mismo número de horas para garantizar los niveles de asistencia, pero se autorizó a los empleados a diseñar nuevos horarios y decidir cuándo introducirlos y cómo evaluarlos. Uno de los principales objetivos consistía en reducir al mínimo el número de turnos nocturnos.

Para supervisar el desarrollo y la aplicación de los nuevos programas se establecieron grupos de trabajo para cada departamento, incluyendo a representantes del equipo directivo, de los empleados y de los investigadores. Estos grupos plantearon recomendaciones ergonómicas, recopilaron datos a través de cuestionarios y evaluaron los resultados, discutiendo y elaborando propuestas para mejorar los programas.

En cuatro departamentos se cambiaron los programas. Los investigadores observaron, a través de cuestionarios y muestras sanguíneas, una mayor satisfacción entre los trabajadores por turnos y mejores niveles de los biomarcadores cardiovasculares.

## GARY BOOTON

Responsable de Salud y Seguridad, Federación Patronal de Ingeniería, Reino Unido

# Responder a la llamada

### Cómo una organización patronal británica respondió a la necesidad de una mayor orientación sobre el estrés de origen laboral

Todos hablamos sobre el estrés. Si preguntamos a la gente si su trabajo es estresante, la mayoría nos responderá que sí. Responder lo contrario sería como admitir que uno no se entrega a su trabajo. El estrés laboral es considerado como el principal causante de indemnizaciones civiles de alta cuantía o el dolor de espalda del siglo XXI.

El mundo laboral ha cambiado de forma apreciable en los últimos 20 años. Los recortes de personal, el crecimiento de los sistemas de información, la reducción de plantillas, los planteamientos de producción ajustada, por mencionar sólo unos cuantos factores, han cambiado lo que hacemos y cómo lo hacemos. Algunos incluso dirían que la cuestión de la seguridad del empleo pertenece al pasado. Todas estas presiones son nuevas, pero ¿nos perjudican?

” La presión sólo se convierte en estrés cuando el individuo se siente incapaz de hacer frente a las exigencias que se le imponen

Empezar a comprender el estrés equivale a apreciar por primera vez la forma en que las personas responden a distintas presiones y, lo que es más importante, a reconocer que únicamente cuando una persona se siente incapaz de hacer frente a dicha presión, ésta se convierte en estrés. Un

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

La sabiduría popular afirma que todo el problema reside en el estrés de origen laboral. Sin embargo, este planteamiento no tiene en cuenta las presiones que experimentamos fuera del trabajo. Si los responsables consideran que el causante del problema es el trabajo y, por consiguiente, que éste sólo puede curarse en el trabajo, están condenados al fracaso.

Al igual que en numerosas cuestiones relacionadas con la salud, la realidad es mucho más compleja. La gente acude a trabajar no como una hoja emocional en blanco, sino con todo tipo de presiones (presiones domésticas, ya sean financieras o relacionales, o incluso provocadas por expectativas más amplias de la sociedad); y a continuación tienen que hacer frente a otra serie de presiones en su lugar de trabajo.

El foco y concentración que conllevan algunas de estas presiones laborales pueden beneficiar a la persona que los experimenta si se gestionan correctamente y contribuir a aliviar el efecto de otras presiones al hacer que dicha persona no piense en ellas. Sin embargo, otras presiones laborales pueden tener el efecto contrario.

### La gran pregunta

Los responsables saben en última instancia que tienen que hacer algo, pero la gran pregunta es ¿qué? En el Reino Unido, el *Health and Safety Executive* (HSE) afirma que las empresas «se beneficiarían si ofreciesen mayor orientación sobre el estrés de origen laboral» (1). La Federación Patronal de Ingeniería (*Engineering Employers' Federation*, EEF) ha respondido a este llamamiento publicando una guía de orientación



Courtesy of Engineering Employers' Federation

—*Managing stress at work* (Gestión del estrés en el trabajo)— para ayudar a los responsables a comprender y a adoptar medidas prácticas a favor de su personal en materia de gestión del estrés en el trabajo.

*Managing stress at work* se basa en la evaluación de riesgos, que es, después de todo, lo que exige la legislación en materia de salud y seguridad. Esta guía se elaboró utilizando las experiencias de una serie de grandes empresas que ya cuentan con estrategias adecuadas. Por tanto, no se trata de una teoría no comprobada, pues se basa en experiencias prácticas. Los estudios del HSE consideran que esta información es precisamente la más útil para las pequeñas empresas. La guía ofrece una lista de autocomprobación que puede entregarse a los miembros del personal para que reconozcan sus propios signos de incapacidad ante la situación. La respuesta a esta lista de comprobación aumentará la sensibilidad sobre esta cuestión, haciendo que la tarea de evaluar riesgos resulte más productiva.

La evaluación de riesgos utilizada para el estrés resulta beneficiosa para la gestión de este problema, pero lo que es más importante, ofrece un medio para implicar al personal. Por sí misma, esta implicación puede mejorar la salud psicológica de la empresa.

En una Conferencia de la EEF sobre rehabilitación de trabajadores celebrada en mayo de 2001, el doctor Sayeed Khan, especialista en medicina del trabajo del fabricante de motores de aviación Rolls-Royce plc, destacó la utilidad del enfoque basado en la evaluación de riesgos. En su presentación señaló que, en un principio, la empresa había observado cierto escepticismo ante la utilidad del enfoque basado en la evaluación de riesgos. Algunos responsables parecían más interesados en enseñar a sus trabajadores nuevas estrategias para

” *Managing stress at work se basa en la evaluación de riesgos*

hacer frente al estrés. Para investigar este aspecto, el equipo de salud y seguridad en el trabajo analizó las bajas por enfermedad y se centró en una empresa que contaba con unos 5 000 trabajadores.

La empresa tiene dos unidades operativas, cada una de las cuales abarca aproximadamente la mitad de la plantilla. Alrededor de un 25 % de los responsables de personal de una unidad operativa había asistido a un taller sobre sensibilización al estrés en el que se ofrecía una formación sobre evaluación de riesgos, mientras que cerca del 75 % de los responsables de personal de la otra unidad asistieron a dicho taller. Al compararse las bajas por enfermedad provocadas por problemas relacionados con el estrés, la ansiedad y la depresión entre las dos unidades operativas en 1999 y 2000, no se observaron cambios en la unidad operativa con un menor número de responsables formados, mientras que la otra, en la que la mayoría de los responsables había recibido formación, mostró una disminución del 21 % en las bajas por estrés, ansiedad y depresión.

Así pues, existen pruebas evidentes de que el enfoque descrito en la guía de la EEF da resultados. Este folleto explica cómo reconocer el estrés y las presiones que pueden conducir a él, tanto en el trabajo como en el mundo exterior. De este modo, los responsables pueden gestionar el estrés de forma activa a través de la evaluación de riesgos.

El estrés nunca podrá resolverse por completo dentro del lugar de trabajo, pero como sucede con otros problemas de salud, se puede hacer mucho al respecto. Este folleto no es la solución completa, sino un paso importante en la dirección correcta.

## Buenas prácticas

A fin de seguir aumentando la sensibilidad y promocionando las buenas prácticas, el 23 de abril de 2002 la EEF organizó una importante conferencia sobre el estrés como parte de su campaña sobre rehabilitación. La conferencia fue organizada en colaboración con el Foro Nacional de Salud en el Trabajo (*National Occupational Health Forum*) y la Red de Organizaciones de Trabajo (*UK Work Organisation Network*) del Reino Unido. Sus objetivos eran:

- buscar la participación de los expertos y principales partes interesadas (por ejemplo, responsables, representantes sindicales e investigadores) que adoptan medidas prácticas para reducir el estrés y evaluar dichas medidas;
- concentrarse en la oferta de asesoramiento claro y práctico (soluciones) para los responsables y trabajadores;
- extraer los principales resultados prácticos de las investigaciones y de las buenas prácticas aplicadas actualmente (para ofrecer monografías que demuestren lo que funciona y lo que no funciona);
- facilitar información para el proceso de evaluación de riesgos y la selección de las intervenciones y controles pertinentes;
- proponer las siguientes medidas prácticas para el Reino Unido y la UE; y
- comprender mejor y ayudar a reducir al mínimo el estrés en el lugar de trabajo.

Esta iniciativa se enmarca en la labor que viene realizando la EEF para demostrar la rentabilidad de una gestión eficaz de los riesgos de salud y de las buenas políticas en materia de salud en el trabajo.

### REFERENCIA

(\*) *Baseline measurement for the evaluation of the work-related stress campaign*, Institution of Occupational Medicine (Mediciones básicas para la evaluación de la campaña sobre el estrés de origen laboral), del Instituto de Medicina del Trabajo. *Contract Research Report* del HSE 322/2001.

### INFORMACIÓN ADICIONAL

*Managing stress at work*, ISBN 1 903461 07 3, precio: 17,50 GBP, disponible en la Federación Patronal de Ingeniería, Broadway House, Tothill Street, Londres. SW1H 9NQ. Puede descargar una versión gratuita desde el sitio de la Federación en Internet: <http://www.eef.org.uk/fed/fedpub/fedpub.htm>.

Puede solicitar más información a Gary Booton, Responsable de Salud y Seguridad, EEF, dirección de correo electrónico: [gbooton@eef-fed.org.uk](mailto:gbooton@eef-fed.org.uk).

## RAILI PERIMÄKI-DIETRICH

Organización Central de los Sindicatos Finlandeses

# Unidos contra el estrés

## Entrevista con la señora Perimäki-Dietrich acerca del punto de vista de un interlocutor social sobre el estrés

¿Qué opina de la importancia del estrés en tanto que problema para la seguridad y salud en el trabajo?

El estrés se ha convertido en uno de los mayores riesgos en el mundo laboral. La Organización Mundial de la Salud se muestra preocupada por el aumento de los problemas relacionados con el estrés. Los estudios en este ámbito revelan resultados similares en todos los Estados miembros. En muchos de ellos, las enfermedades relacionadas con el estrés provocan un gran número de jubilaciones anticipadas. Durante mucho tiempo no se consideró que los factores psicosociales en el trabajo tuvieran suficiente importancia como para ocuparse de ellos y los problemas se consideran únicamente en relación con el individuo.





¿Cuál cree usted que es el papel de la empresa dentro de la gestión del estrés en el trabajo?

El estrés y los factores que lo producen están recogidos, junto con los riesgos tradicionales de la seguridad y la salud en el trabajo, en la Directiva marco de la UE. Así pues, cuando una empresa lleva a cabo una evaluación de riesgos, tiene que tener en cuenta los riesgos que pueden producir estrés. El estrés puede inducir problemas físicos y mentales. Su efecto más grave sobre la salud son las enfermedades del corazón, incluyendo los problemas cardiovasculares.

¿Cuál cree usted que es el papel de los trabajadores y sus representantes frente al problema del estrés en el trabajo?

” *Los representantes de los trabajadores han desempeñado un papel crucial en la introducción de cambios*

Los representantes de los trabajadores han desempeñado un papel crucial en la introducción de cambios en este ámbito. Por ello, deben recibir formación para identificar esos riesgos y dejarlos claros. Los encargados de la salud y seguridad en el trabajo de una empresa deben actuar junto con los servicios de prevención en materia de higiene en el trabajo para ayudar a los trabajadores a gestionar el estrés laboral. Existe una gran preocupación por la situación dentro de las PYME, que no tienen representantes de personal. Existen diversas posibilidades para crear lugares de trabajo sanos y muy a menudo están relacionadas con la forma en que se motiva a los trabajadores a aplicar las intervenciones a nivel empresarial.

¿Qué opina del papel de los representantes de la patronal y de los trabajadores en Europa frente al estrés en el trabajo?

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

**KARL KUHN**

*Instituto Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo, Alemania*

# La gestión del estrés a través de la promoción de la salud

**La promoción de la salud en el lugar de trabajo permite reducir el estrés laboral**

¿Qué es exactamente la «promoción de la salud»?

De acuerdo con la definición de la OMS, la promoción de la salud incluye todas las medidas que permiten a las personas, grupos y organizaciones tener un mayor control sobre los factores que determinan la salud. El objetivo de dichas medidas es mejorar la salud de las personas, grupos, organizaciones y comunidades.

Por ello, puede decirse que la promoción de la salud es un proceso que permite a las personas alcanzar un nivel superior de autodeterminación por lo que se refiere a su salud y reforzarlo. En este sentido, la salud

prácticas. Se necesita información y motivación para mejorar las condiciones de trabajo.

Es de vital importancia que los representantes de la patronal y de los trabajadores colaboren con las instancias públicas. En Finlandia, un ejemplo de esta cooperación es el programa de bienestar en el trabajo. Se trata de un proyecto patrocinado por la administración pública que llevan a cabo el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad, el Ministerio de Industria y Comercio y el Ministerio de Educación en cooperación con los sindicatos y las asociaciones patronales. Asimismo participan otras organizaciones, como la Iglesia y las organizaciones relacionadas con la agricultura y el deporte.

El programa pretende fomentar el bienestar y la calidad de vida de las personas. Asimismo, considera el bienestar en términos sumamente amplios, y está dirigido en particular al estrés laboral. Los conocimientos especializados y la competencia técnica han adquirido una importancia muy especial en un entorno laboral en constante cambio. Si las aptitudes de un trabajador no satisfacen las nuevas exigencias, su motivación desaparecerá muy pronto. A menudo se puede suprimir la presión y reducir el estrés mediante una simple reorganización del trabajo.

El programa de bienestar en el trabajo funciona a cuatro niveles:

- dando información y fomentando las buenas prácticas;
- utilizando los resultados de las investigaciones y encargando nuevos estudios;
- apoyando y financiando proyectos de desarrollo; y
- desarrollando legislación y realizando un seguimiento de ésta.

(Puede encontrar más información sobre este programa en:

[http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska\\_english/eng\\_index.htm](http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/svenska_english/eng_index.htm))

¿Qué opina de los logros conseguidos, de los planes para el futuro y de los desafíos pendientes?


Disponemos de conocimientos sobre los factores que producen estrés en el trabajo. Sin embargo, los científicos y profesionales no se reúnen en el lugar de trabajo. Los problemas de comunicación entre estos dos grupos constituyen un gran desafío que deberá superarse en el futuro. Muchas de las buenas soluciones prácticas con que contamos en la actualidad no pueden ser trasladadas directamente a otros lugares de trabajo, sino que deben ser adaptadas. Todavía existen lagunas de conocimiento en materia de estrés que debemos colmar. Por ello, se requieren actividades a todos los niveles, incluido en la toma de decisiones políticas.

representa un recurso para la vida cotidiana que permite a las personas o grupos cumplir las expectativas y deseos de acción y, al mismo tiempo, hacer frente a la sociedad y cambiar el mundo.

La promoción de la salud en el trabajo (PST) es la combinación de los esfuerzos de las empresas, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo.

Dicha promoción se logra mediante una combinación de medidas:

- mejorar la organización del trabajo y el entorno laboral;
- fomentar la participación activa en el proceso de PST;
- promover el desarrollo personal.

(Declaración de Luxemburgo sobre la promoción de la salud en el lugar de trabajo en la Unión Europea.) 

## Receta para el éxito

” *La mejora de la salud en el lugar del trabajo puede constituir un ingrediente clave para la eficiencia y competitividad de las empresas*

Una población activa saludable, motivada y bien cualificada constituye un factor fundamental para el futuro bienestar social y económico de la Unión Europea. Cada vez contamos con un mayor número de pruebas que demuestran que la mejora de la salud en el lugar del trabajo puede

constituir un ingrediente clave para la eficiencia y competitividad de las empresas. En las empresas innovadoras, la calidad del trabajo y de los productos o servicios son elementos de la misma estrategia.

Los resultados de los estudios basados en un amplio número de *Modelos de buenas prácticas* de empresas situadas en distintas regiones europeas ponen de relieve los factores comunes de éxito para la promoción de la salud en el trabajo. Entre estos factores cabe destacar los siguientes:

- las medidas a favor de la salud en el lugar de trabajo deberían basarse en un análisis de los requisitos y necesidades de la empresa en materia de salud;
- las medidas a favor de la salud deberían involucrar a todas las partes interesadas en la empresa, en particular los trabajadores y los representantes de las organizaciones intermediarias (enfoque participativo);
- las medidas de promoción de la salud en el trabajo deberían estar dirigidas a mejorar la calidad y condiciones de la vida laboral y concentrarse en la conducta de cada trabajador; y
- las medidas a favor de la salud en el lugar de trabajo deberían convertirse en parte integrante de las prácticas de gestión y de la vida laboral cotidiana a todos los niveles de la empresa.

Estas características generales para obtener éxito en la práctica sanitaria en el lugar de trabajo no dependen del tamaño ni del sector económico de la empresa.

” *Los círculos de salud ofrecen a los trabajadores la oportunidad de participar e involucrarse en el proceso de reducción del estrés*

La promoción de la salud en el trabajo permite reducir el estrés laboral. Su objetivo es influir en aquellos factores que fomentan la salud de los trabajadores. Su éxito se

debe a la mejora de las condiciones de trabajo, a la promoción de la participación del personal y al fortalecimiento de las competencias personales. Entre los principales elementos de la promoción de la salud en una empresa encontramos los enfoques metodológicos y los procedimientos utilizados. A fin de analizar la posición de partida se identifican tanto las cargas de trabajo como los efectos subjetivos sobre el bienestar mediante distintos instrumentos metodológicos, como cuestionarios, herramientas para la evaluación de los riesgos para la salud y los «círculos de salud». Al igual que los «círculos de calidad» en los que se basan, los círculos de salud ofrecen a los trabajadores la oportunidad de participar e involucrarse en el proceso de reducción del estrés en su calidad de expertos en sus propios asuntos.

## Capacitación del personal

A fin de mantener las capacidades de los trabajadores a largo plazo, los responsables deben hacer frente al problema del estrés en el trabajo. La nueva legislación en materia de salud y seguridad en el trabajo constituye una base importante. Para hacer frente a los desafíos futuros producidos por el cambio de las condiciones de trabajo, los esfuerzos en materia de seguridad y salud en el trabajo se

concentrarán mucho menos en la mejora de las condiciones de trabajo a través de la aplicación de normas y su imposición. La prevención del estrés, que se dedica en primer lugar a determinar las causas del estrés, debe poner en marcha procesos y, al mismo tiempo, integrar los cambios relacionados con las condiciones ergonómicas laborales, la organización del trabajo y el comportamiento individual. El principal requisito previo para alcanzar este objetivo consiste en que los trabajadores sean capaces de mejorar sus propias condiciones de trabajo.

Al intervenir activamente en su propia situación de trabajo, los trabajadores pueden reconocer las fuentes de estrés en su trabajo, reflexionar sobre los métodos personales para hacer frente al estrés y utilizar nuevos recursos (por ejemplo, cambiar la situación de su trabajo). De este modo, también puede cambiar la forma en que las personas experimentan las situaciones y su conducta (por ejemplo, mediante una mayor tranquilidad y serenidad). El objetivo a largo plazo de una gestión activa del estrés para los trabajadores consiste en crear y mantener un equilibrio entre las exigencias del trabajo y sus propias capacidades, aptitudes y necesidades.

Una condición importante para ello es reducir la experiencia de estrés mediante el mayor desarrollo de las aptitudes individuales para hacer frente al estrés. Afortunadamente, en la actualidad disponemos de conceptos teóricamente sólidos y bien desarrollados que ya han sido comprobados en la práctica.

## Un enfoque paso a paso

En un proceso en el que cada paso se basa en el paso anterior es de suma importancia que el grupo:

- perciba activamente el estrés
- reconozca los métodos para hacer frente al estrés que no son útiles;
- movilice sus propios recursos;
- reconozca las posibilidades y limitaciones de la gestión individual del estrés;
- haga frente al enfado; y
- mejore su autoafirmación en las deliberaciones con sus superiores.

Dependiendo de la situación, otras medidas para promover la salud en el lugar de trabajo y optimizar la gestión del estrés pueden ser:

- la mejora del conocimiento y las aptitudes a fin de hacer frente de forma más adecuada a la situación;
- la planificación y organización del trabajo por parte de la persona responsable de su realización;
- el establecimiento de una red personal de comunicación y cooperación;
- una nueva evaluación de las exigencias, los cambios de actitud, los cambios de comportamiento existentes; y
- la actividad física y una forma de vida saludable.

La promoción de la salud en el trabajo pretende identificar y mejorar las condiciones organizativas para alcanzar un nivel superior de salud. Ello incluye abordar las condiciones de trabajo saludables (física y psicológicamente) y, sobre todo, todas las cuestiones relevantes relacionadas con la organización del trabajo.

Existen sólidas pruebas que demuestran que la calidad del diseño del puesto de trabajo y del lugar de trabajo tiene un enorme impacto sobre la salud y el bienestar de los trabajadores. En particular, el diseño del puesto de trabajo y de tareas constituye un importante factor para intensificar los recursos de los trabajadores que fomentan la salud.

Otros factores que deben tenerse en cuenta son el estilo de liderazgo, los procedimientos de selección y evaluación, así como los sistemas de reconocimiento.

En el centro de este nivel, la promoción de la salud en el trabajo pretende influir en las políticas de la empresa que afectan directa o indirectamente a la salud y el bienestar. El principal objetivo es fomentar un desarrollo que conduzca a una cultura de promoción de la salud dentro de la organización. Entre las políticas relevantes cabe mencionar la gestión de recursos humanos, la gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y la salud medioambiental.

## STÅLE EINARSEN

Universidad de Bergen, Noruega

# El acoso en el trabajo

### El acoso en el trabajo es un problema tanto para la salud y la seguridad, como para la dirección de la empresa

Un gran número de estudios recientes indica que el acoso en el trabajo constituye un problema grave para muchos trabajadores en Europa, pues entre el 8 y el 10 % de los trabajadores europeos pueden sufrirla. Este fenómeno se da tanto en el sector público como en el privado y tiene como víctimas a hombres y mujeres por igual. Asimismo, los estudios revelan que el acoso en el trabajo es una importante fuente de estrés en el trabajo y puede constituir un problema abrumador y devastador para las personas que lo sufren.

El acoso en el trabajo produce graves reacciones emocionales, como temor, ansiedad, sentimiento de desamparo, depresión y conmoción. Al parecer, modifica la percepción que las víctimas tienen de su entorno laboral, transformándolo en un lugar amenazante, peligroso, inseguro y desestabilizador que puede dar lugar a profundos problemas emocionales, psicómicos y psiquiátricos.

Sin embargo, el acoso también puede tener importantes efectos negativos sobre la organización. En uno de nuestros estudios, realizado en siete sindicatos noruegos, hasta un 27 % de todos los participantes afirmaba que la intimidación reducía la productividad de su grupo de trabajo. Otras consecuencias negativas están relacionadas con el absentismo, la rotación y una reducción de la motivación y satisfacción laboral entre los compañeros de trabajo de la víctima.

### ¿Qué es el acoso en el trabajo?

El acoso abarca todas las situaciones en las que una o más personas se sienten sometidas a una conducta negativa por parte de otras personas en el lugar de trabajo durante un determinado tiempo y en una situación en la que, por diversas razones, no son capaces de defenderse contra dichos actos. Por lo general, las víctimas son constantemente objeto de burlas, molestias e insultos y piensan que carecen de recursos para responder con la misma moneda.

Podemos distinguir entre el acoso relacionado con el trabajo, como la imposición de plazos poco razonables, cargas de trabajo insoportables u otros tipos de conductas que dificultan la situación laboral para la víctima, y la intimidación relacionada fundamentalmente con una persona, como las observaciones insultantes, las bromas excesivas, el chismorreo y los rumores, el aislamiento y la exclusión social. Este tipo de comportamiento puede ser muy común y ser experimentado por la mayoría de los trabajadores de vez en cuando. Como hechos aislados en un clima social positivo, estos actos incluso pueden resultar inofensivos. No obstante, si el receptor considera molesto este comportamiento y éste va dirigido de forma sistemática y constante a una persona en particular, sobre todo en una situación en la que la víctima se siente indefensa ante los actos o las personas que los realizan, dicho comportamiento se convierte en un acto de intimidación.

### Causas del acoso en el trabajo

Una opinión muy extendida consiste en afirmar que este tipo de comportamiento está profundamente arraigado en la estructura de la personalidad de las personas que llevan a cabo actos de acoso en la oficina o entre los trabajadores. Aunque en un estudio observamos que un grupo de personas que se describían a sí mismas como intimidadores señalaban que actuaban de forma agresiva en muchas situaciones, existen muy pocas pruebas empíricas sobre esta noción.

Muchos investigadores han llegado a la conclusión de que el acoso sólo tiene lugar en una cultura organizativa que permite e incluso recompensa este tipo de comportamiento. Además, el acoso sólo se produce si el ofensor siente que tiene la bendición, el apoyo o, al menos, el consentimiento implícito de sus superiores para comportarse de esta manera.

En algunas organizaciones, el acoso incluso puede estar institucionalizado y ser parte de las prácticas de liderazgo y dirección. Los estilos autoritarios de liderazgo son muy apreciados en muchas empresas. Por ello, echarle la culpa a los «psicópatas en el trabajo» o incluso a una víctima «neurótica» resulta, en la mayoría de los casos, una solución demasiado simplista del problema de las causas del acoso.

*En algunas organizaciones, el acoso incluso puede estar institucionalizado*

Además de los valores y normas que predominan en la cultura organizativa, la calidad del entorno psicosocial de trabajo parece ser una causa importante del acoso. Al parecer, una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre funciones y una falta de trabajo interesante y estimulante, combinado



con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo suele ser una situación que encierra un alto riesgo de acoso.

Un alto grado de ambigüedad o de exigencias y expectativas incompatibles relacionadas con las funciones, tareas y responsabilidades puede dar lugar a un alto grado de frustración y a conflictos dentro del grupo de trabajo, sobre todo en cuanto a derechos, obligaciones, privilegios y posición. A continuación, esta situación puede hacer las veces de precursor del conflicto, de las malas relaciones entre trabajadores y de la necesidad de un chivo expiatorio adecuado, en particular si el clima social se caracteriza por la falta de confianza y la tensión entre las personas.

Asimismo, una característica típica de los lugares de trabajo en los que se produce acoso es la baja satisfacción entre muchos de los trabajadores con el estilo de liderazgo de algunos directivos y supervisores, ya sea por ser demasiado agresivo o demasiado laxista. De hecho, hasta un 50 % de las víctimas de intimidación afirman haber sido intimidadas por un superior jerárquico, lo que vuelve a vincular estrechamente acoso y liderazgo.

### Prevención y gestión del acoso en el trabajo

Para hacer frente al acoso en el trabajo, en tanto que tercera persona, ya sea como responsable, supervisor o encargado de personal, es necesario seguir algunas directrices de carácter general. Ante todo debemos aceptar el principio básico pero sencillo de que el acoso, o lo que la víctima perciba como un comportamiento no deseado, debe

terminar. Debemos enviar este mensaje claramente a toda la empresa en general, así como a las partes implicadas en cada caso.

Al abordar por vez primera un caso, debemos mantener una actitud no punitiva de base hacia los presuntos intimidadores. No nos

” *No nos encontramos en una cruzada contra el mal en todas sus formas, sino que estamos ahí para poner fin a un comportamiento no deseado*

encontramos en una cruzada contra el mal en todas sus formas, sino que estamos ahí para poner fin a un comportamiento no deseado y restaurar un buen clima de trabajo. Las entrevistas y conversaciones con los presuntos infractores deben asumir el enfoque básico de una investigación imparcial.

La mayoría de las personas, incluso los acosadores, adoptan por lo general una actitud contraria al acoso. Una atmósfera no punitiva facilitará el despertar de estas actitudes contrarias al acoso en sus perpetradores. Por otra parte, debemos estar dispuestos a enseñar a los acosadores algunas normas sociales básicas si fuera necesario. Algunos incluso pueden necesitar clases, orientación o programas especiales de formación.

Por definición, las víctimas de la intimidación se encuentran en una situación difícil y en una posición delicada. Debemos estar dispuestos a proteger a la víctima de nuevos ataques y represalias, y ser conscientes de que tal vez sea necesario adoptar medidas para evitar que la situación siga deteriorándose. Asimismo, debemos admitir la posibilidad de que la víctima muestre un comportamiento trastornado. Las personas que sufren depresiones y angustias profundas a menudo molestan a los demás. De este modo, las víctimas pueden resultar muy exigentes y requerir toda nuestra atención y apoyo, y reaccionar de forma muy sensible a cualquier

signo de desconfianza o incredulidad. Algunas víctimas necesitarán ayuda y apoyo profesional, de un psicólogo y, en ocasiones, de un médico. Incluso puede ser necesario un programa de rehabilitación para garantizar que la víctima se reintegre en el grupo de trabajo y en una labor productiva.

Aunque nos veamos tentados a ello, no debemos utilizar casos individuales para aumentar la sensibilización en materia de intimidación dentro de la organización en general. Los programas de prevención deben ejecutarse de forma independiente de cualquier caso de intimidación. Dichos programas deben incluir esfuerzos de carácter general para mejorar el liderazgo, el clima y las condiciones de trabajo de la organización, el desarrollo y la comunicación de una política organizativa en contra de la intimidación, así como programas de formación para responsables, supervisores y la dirección de recursos humanos.

” *Los programas de prevención deben ejecutarse de forma independiente de cualquier caso de intimidación*

Lo importante es que la organización cuente con un sistema informal de apoyo y orientación para las víctimas, así como con un sistema independiente para tramitar las reclamaciones formales. Puesto que la intimidación está tan estrechamente relacionada con el liderazgo, los responsables de los cursos de formación en gestión de conflictos parecen ocupar un lugar tan importante como una consideración crítica del tipo de liderazgo que se fomenta dentro de una cultura organizativa determinada.

En última instancia, la existencia, prevención y gestión constructiva de la intimidación en el trabajo es labor de los responsables y supervisores de la organización y de la cultura organizativa que crean o permiten.



# Tablón de anuncios

## TRABAJAR DE FORMA POSITIVA

IRLANDA/ESCOCIA

La Health and Safety Authority de Irlanda y el Health Education Board for Scotland (HSA y HEBS) han creado conjuntamente una herramienta innovadora para ayudar a las PYME a identificar las causas del estrés laboral. Con un sencillo cuestionario y un paquete informativo, el paquete «Work Positive» permite a las PYME localizar con precisión las fuentes de estrés y llevar a cabo las intervenciones adecuadas de manera sistemática para así paliar el problema. Durante 2001, Work Positive fue objeto de proyectos piloto en 26 PYME de toda Irlanda y Escocia..

Para más información, póngase en contacto con Patricia Murray de la HSA en Irlanda [tel. (353-1) 614 70 55, dirección de correo electrónico: Patricia\_Murray@hsa.ie] o con Miriam O'Connor del HEBS en Escocia [tel. (44-131) 536 55 22, dirección de correo electrónico: miriam.oconnor@hebs.scot.nhs.uk]. Para hacer un pedido a la HSA, tel. (353-1) 614 70 00 (o visite la página <http://www.hsa.ie>) y al HEBS, tel. (44-131) 5500 (o visite la página <http://www.hebs.scot.nhs.uk>).

## NUEVO MÉTODO PARA MEDIR LA PRESIÓN EN EL TRABAJO

PAÍSES BAJOS

Según una nueva definición elaborada por científicos neerlandeses, existe una presión excesiva en el trabajo «cuando al menos la mitad del personal afirma que tiene demasiado trabajo y necesita tiempo libre para descansar». Para poner a prueba esta medida se establecerá un «convenio» entre un grupo de interlocutores sociales y el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo. Un convenio es un acuerdo entre estas dos partes para mejorar las condiciones de trabajo sobre la base de objetivos cuantitativos en materia de reducción de riesgos. Hasta 2001, este Ministerio neerlandés y sus interlocutores sociales han redactado 16 convenios que cubren los riesgos relacionados con el estrés y otros 17 están en fase de preparación.

Para más información, visite la página [www.arbo.nl/systems/strategies/covenants](http://www.arbo.nl/systems/strategies/covenants)

## PUBLICACIONES PARA HACER FRENTE AL ESTRÉS

REINO UNIDO



En los últimos años, el Health and Safety Executive del Reino Unido (HSE) (<http://www.hse.gov.uk/>) ha elaborado varias publicaciones sobre la forma de prevenir el estrés en el trabajo.

El folleto *Work related stress: a short guide* (El estrés laboral: una breve guía) explica la forma en que los responsables de empresas con menos de 50 trabajadores pueden reducir el estrés, responde a preguntas básicas y proporciona una lista de estresores comunes. Para las empresas que cuentan con

más de 50 trabajadores, el HSE ha publicado un libro titulado *Tackling work related stress: a managers' guide to improving and maintaining employee health and well-being* (Cómo hacer frente al estrés de origen laboral: guía destinada a los responsables de personal para mejorar y mantener la salud y el bienestar de sus empleados) que incluye el «modelo de cinco pasos para la evaluación de riesgos».

Otras publicaciones recientes: *Effective Teamworking: reducing the psychosocial risks, case studies in practitioner format* (Trabajo eficaz en equipo: reducir los riesgos psicosociales, monografías en formato profesional) y *Change in Manufacturing: how to manage stress-related risks* (Los cambios en la industria manufacturera: cómo gestionar los riesgos relacionados con el estrés). Este último libro, basado en monografías, aborda cuatro importantes avances en la industria manufacturera que pueden aumentar el estrés laboral: la tecnología de fabricación avanzada, el recorte de personal, el trabajo en equipo y la fabricación limpia.

Además, el sindicato británico Unison elaboró un folleto de 20 páginas sobre cómo negociar una política de reducción del estrés y un paquete de formación para los representantes en materia de seguridad sobre cómo hacer frente al estrés de origen laboral (<http://www.unison.org.uk>).

## NUEVO INSTITUTO PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS

PORTUGAL

Portugal ha creado un centro de investigación dedicado al estrés laboral. El IPSSO (Instituto de Prevenção do Stress e Saúde Ocupacional) recoge datos sobre el estrés y ofrece servicios para diagnosticar el estrés y sus consecuencias en personas, grupos y dentro de organizaciones en su conjunto. Asimismo, lleva a cabo programas de intervención psicológica para ayudar a las personas a desarrollar las aptitudes necesarias para hacer frente de modo productivo al estrés.

Para más información, póngase en contacto con [ipsso@mail.telepac.pt](mailto:ipsso@mail.telepac.pt)

## CONDUCIENDO HACIA ADELANTE

AUSTRIA

Más de 3 000 de los conductores del sector del transporte público de Viena han asistido a seminarios sobre «gestión del estrés». Desarrollados por el FKD (Centro de Comunicación y Dinámica) y el Transporte Público de Viena, estos seminarios de dos días de duración son los primeros de su clase. Fueron diseñados para mejorar el bienestar psicológico y físico de los conductores, ayudándoles a hacer frente de una manera más eficaz a las principales causas de estrés de este grupo, como por ejemplo, las presiones de tiempo, el tráfico y las circunstancias de los trabajadores. Los resultados preliminares de un estudio sobre estos seminarios indican que este enfoque contribuye a reducir el estrés.

Para más información, póngase en contacto con Peter Andel, Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU-Wien, <http://ebweb.tuwien.ac.at/law>.

## PRUEBAS DE ESTRÉS EN LÍNEA

DINAMARCA

El Centro para el Estrés y la Psicología del Trabajo de Dinamarca ha desarrollado tres pruebas en línea para medir el grado de estrés de los trabajadores, cada uno de los cuales se basa en cuestionarios de gran sencillez (<http://www.ing.dk/arkiv/011029/stress.html>).

Una de ellas analiza si la persona tiene un problema de estrés, otra explora las raíces personales y sociales de este estrés en el trabajo, mientras que la última prueba evalúa la inteligencia emocional del sujeto y, sobre todo, su capacidad para hacer frente al estrés, indicando las intervenciones pertinentes. La Sociedad de Ingenieros Daneses ha elaborado una herramienta similar, creada especialmente para los ingenieros (<http://www.ida.dk/psykiske/psykiske/default.htm>).

### Importante programa de investigación

La Facultad de Psicología de la Universidad de Aarhus está trabajando en una serie de estudios acerca de la psicología del estrés de origen laboral (<http://www.psy.au.dk/research/ao2000uk.htm>). Los ámbitos cubiertos son:

- Entorno psicosocial del trabajo. ¿Puede elaborarse un modelo teórico y validarse empíricamente la relación entre el lugar de trabajo, la persona y la enfermedad?
- La importancia y significado del trabajo. ¿Qué elementos del trabajo tienen mayor importancia desde una perspectiva psicosocial? ¿Cómo afectan los avances tecnológicos a dichos elementos?
- Agotamiento profesional. ¿Cómo puede medirse este problema? ¿Qué factores del entorno lo provocan?
- Intimidación. ¿Qué relación existe entre la intimidación y los factores sociales y de entorno?
- Violencia. ¿Qué papel desempeña el entorno de trabajo en la incidencia de la violencia en el lugar de trabajo?
- Horario de trabajo, entorno psicosocial del trabajo, salud y prevención. ¿De qué forma afectan los distintos programas y entornos de trabajo al bienestar, el comportamiento y la movilidad?
- Participación, reglamentación y prevención en el entorno psicosocial del trabajo. ¿Qué repercusiones tienen las distintas formas de participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones sobre el estrés laboral?

## LOS COSTES DEL ESTRÉS SE ELEVAN AL 1,4 % DEL PNB

### SUIZA

Un estudio de la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza ha descubierto que los problemas relacionados con el estrés cuestan al país en torno al 1,4 % de su producto nacional bruto. Aproximadamente la mitad de estos costes se deben a la pérdida de producción y la otra mitad a los gastos sanitarios y de seguridad social. La mayoría de los trastornos relacionados con el estrés no están cubiertos por los seguros de los trabajadores.

(Para más información sobre este estudio, visite la página: <http://www.osha-focalpoint.ch/topics/e/index.htm>.)

Para reducir estos costes, el Fondo Nacional de Seguros contra Accidentes de Suiza (Suva) ha lanzado una campaña para la prevención

del estrés que incluye un vídeo/DVD, folletos y un muñeco promocional llamado «Stressy». Estos materiales están disponibles en alemán, francés e italiano (<http://www.suva.ch>; introduzca la palabra «stress» en el campo de búsqueda).



Stressy

## MEDIACIÓN TÉCNICA

### SUECIA

Los inspectores suecos han venido desempeñando tareas de mediación entre los trabajadores y la patronal en el marco de un nuevo programa destinado a reducir el estrés. En este programa financiado por el Consejo para la Investigación de la Vida Laboral y realizado por la Inspección de Trabajo de Örebro, los inspectores de trabajo que han recibido una formación especial piden a los trabajadores que completen un cuestionario e invitan a un pequeño grupo de entre ellos a debatir los resultados de la encuesta con dos inspectores que actúan como moderadores objetivos en dicho debate.

A continuación, los inspectores presentan los resultados de estos debates y sus recomendaciones al equipo de dirección de los trabajadores. Generalmente, las recomendaciones incluyen cuestiones como la formación de directivos y empleados en materia de seguridad y salud en el trabajo, líneas más claras de responsabilidad y la necesidad de apoyo social y de mecanismos de respuesta en el trabajo.

## SIGMA — UNA HERRAMIENTA PARA DETECTAR EL ESTRÉS

### ALEMANIA

Alemania ha diseñado una herramienta para detectar el estrés dentro de las organizaciones.

Esta herramienta modular denominada SIGMA (Screening – Instrument zur Bewertung und Gestaltung Menschengerechter Arbeitstätigkeiten, Instrumento para evaluar y configurar actividades laborales adaptadas al ser humano) utiliza un simple cuestionario con respuestas afirmativas o negativas para analizar el grado de estrés que crean las actividades de una organización, la estructura de la dirección y el entorno laboral, incluyendo la iluminación y el ruido. Los datos obtenidos se comparan con los niveles nacionales, las exigencias legales y los resultados de estudios científicos a fin de determinar si los niveles de estrés en las distintas facetas de una organización resultan problemáticos, permitiendo así que los responsables identifiquen aquellos ámbitos en los que es necesario intervenir.

Este sistema, que requiere bastante tiempo y una dedicación considerable por parte de la dirección, ha sido utilizado con éxito en varios sectores, como en los centros de atención sanitaria y los centros de llamadas.

Para más información, visite la página: <http://www.arbeitsschutz.nrw.de>

La información de esta revista de la Agencia Europea constituye un instrumento de información sobre la seguridad y salud ocupacional y no pretende ser exhaustiva.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo difunde esta información sin compromiso alguno.

La Agencia no acepta responsabilidad alguna por la validez o totalidad de los datos contenidos en esta revista o por las consecuencias derivadas del uso de estos datos.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo no se responsabiliza de los daños o perjuicios ni de las reclamaciones resultantes del uso de estos datos.

