

Revista LatinoAmericana de la Salud en el Trabajo

Volumen
Volume 1

Número
Number 2

Mayo-Agosto
May-August 2001

Artículo:

Estrés... en el trabajo

Derechos reservados, Copyright © 2001:
Consejo Mexicano de la Medicina del Trabajo

Otras secciones de este sitio:

-  [Índice de este número](#)
-  [Más revistas](#)
-  [Búsqueda](#)



www.medigraphic.com

Estrés... en el trabajo*

Traducido por el Dr. José Miguel Ramos González

La naturaleza del trabajo cambia a velocidad vertiginosa. Quizá ahora, más que nunca antes, el estrés del trabajo significa una amenaza para la salud de los trabajadores, así como para la salud de las organizaciones. A través de su programa de investigación sobre estrés del trabajo y a través de materiales educativos como este folleto, NIOSH confía en proporcionar conocimiento a las organizaciones, para reducir esta amenaza.

Este texto destaca el conocimiento sobre las causas del estrés en el trabajo y delinea los pasos que pueden tomarse para prevenirlo.

¿Qué es el estrés del trabajo?

El estrés del trabajo puede definirse como la respuesta física y emocional nociva que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no son compatibles con las capacidades, los recursos o las necesidades de los trabajadores. El estrés del trabajo puede ocasionar una salud pobre, e incluso lesiones. El estrés del trabajo frecuentemente se confunde con reto, pero estos conceptos no son lo mismo. El reto nos energiza física y psicológicamente, nos motiva a aprender destrezas nuevas y a dominar nuestro trabajo. Cuando se enfrenta un reto nos sentimos relajados y satisfechos. Por eso, el reto es un ingrediente importante para un trabajo saludable y productivo. La importancia del reto en nuestra vida laboral es posiblemente lo que la gente refiere cuando se menciona que “un poquito de estrés es bueno para usted”.

Pero en ocasiones la situación es diferente-el reto se torna en demandas de trabajo que no pueden enfrentarse, la relajación en extenuación y el sentido de satisfacción se vuelve sensación de estrés. En breve, el escenario es propicio para la enfermedad, las lesiones y el fracaso laboral.

¿Cuáles son las causas del estrés del trabajo?

Casi todos están de acuerdo en que el estrés del trabajo resulta de la interacción del trabajador con las condiciones de trabajo. Las visiones difieren,

sin embargo, sobre la importancia de las *características del trabajador* contra las *condiciones de trabajo*, como las causas primarias del estrés del trabajo. Estos puntos de vista diferentes son importantes porque sugieren diferentes formas de prevenir el estrés del trabajo.

De acuerdo con una escuela de pensamiento, las diferencias en las características individuales, tales como la personalidad y el estilo de enfrentar la vida, son las más importantes para predecir si ciertas condiciones de trabajo provocarán estrés. En otras palabras, lo que es estresante para una persona, puede no ser un problema para alguien más. Este punto de vista conduce a estrategias preventivas que se enfocan en el trabajador y en las formas de ayudarlo a enfrentar las condiciones de trabajo demandantes.

Aunque la importancia de las diferencias individuales no puede ser ignorada, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo son estresantes para la mayoría de las personas. Tal evidencia argumenta por un énfasis mayor sobre las condiciones de trabajo como la fuente del estrés del trabajo y por el rediseño del trabajo, como una estrategia primaria de prevención.

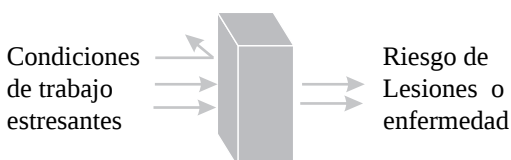
El abordaje de NIOSH al estrés del trabajo

Con base en su experiencia e investigaciones, NIOSH está a favor del punto de vista que identifica el rol primario de las condiciones de trabajo como causa de estrés del trabajo. Sin embargo, el papel de los factores individuales no puede ser ignorado. De acuerdo al enfoque de NIOSH, la exposición a las condiciones de trabajo estresantes (llamadas estresores) puede tener una influencia directa en la salud y seguridad de los trabajadores. Pero como se muestra abajo, los factores individuales y otros factores situacionales pueden intervenir para fortalecer o debilitar esta influencia. Los ejemplos de factores individuales o situaciones que pueden ayudar a reducir los efectos de las condiciones de trabajo estresantes, incluyen a los siguientes:

* Este material es traducción de un documento de NIOSH, preparado por el grupo de trabajo integrado por: Steven Sauter, Lawrence Murphy, Michael Colligan, Naomi Swanson, Joseph Hurrell Jr., Frederick Scharf Jr., Raymond Sinclair, Paula Grubb, Linda Alterman, Janet Jonhston, Anne Hamilton, Julie Tisdale.

- El balance entre la vida laboral y la personal o familiar
- Una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo
- Una actitud relajada y positiva

Modelo de estrés del trabajo de NIOSH



Condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés

El diseño de las tareas. Carga de trabajo pesada, pausas de descanso escasas, jornadas de trabajo largas y rotación de turnos; tareas masivas y rutinarias con poco significado inherente, no utilizar las destrezas de los trabajadores y proporcionar poca sensación de control.

Estilo de dirección. Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, pobre comunicación en la organización, falta de políticas hacia la familia de los trabajadores.

Relaciones interpersonales. Ambiente social pobre y falta de apoyo o ayuda de los compañeros de trabajo y los supervisores.

Roles de trabajo. Expectativas de trabajo conflictivas o inciertas, demasiada responsabilidad, demasiados “sombreros a usar”.

Preocupaciones profesionales. Inseguridad en el trabajo y falta de oportunidad para el crecimiento, avance o promoción; cambios rápidos para los que los trabajadores no están preparados.

Condiciones ambientales. Condiciones físicas incómodas o peligrosas como aglomeración, ruido, contaminación del aire o problemas ergonómicos.

El estrés del trabajo y la salud

El estrés activa una alarma en el cerebro, el que responde preparando al cuerpo para una acción defensiva. El sistema nervioso se excita y se liberan hormonas para aguzar los sentidos, acelera el pulso, profundiza la respiración y tensa los músculos. Esta respuesta (a veces llamada de lucha o huida) es importante porque ayuda a defendernos de situaciones amenazantes. La respuesta está preprogramada biológicamente. Todo mundo responde casi de la misma manera, a pesar de que la situación estresante haya ocurrido en la casa o el trabajo.

Los episodios transitorios o infrecuentes de estrés acarrearán un riesgo bajo. Pero cuando la situación estresante se torna sin solución, el cuerpo se mantiene en un estado constante de activación, lo que incrementa la tasa de uso y desgaste de los sistemas biológicos. Finalmente aparecen la fatiga o el daño y la capacidad del cuerpo para repararse y defenderse puede verse seriamente comprometida. Como resultado, el riesgo de lesión o enfermedad se intensifica.

En los últimos 20 años muchos estudios han observado la relación entre el estrés del trabajo y una variedad de padecimientos. Las perturbaciones del sueño y del humor, los desórdenes estomacales y la cefalea, así como los disturbios en las relaciones con los amigos o la familia son ejemplos de problemas relacionados con el estrés, que aparecen rápido y son vistos comúnmente en estos estudios. Estos signos iniciales del estrés del trabajo son fáciles de reconocer. Pero los efectos del estrés del trabajo sobre las enfermedades crónicas son más difíciles de ver, porque las enfermedades crónicas aparecen después de mucho tiempo y pueden estar influenciadas por muchos factores además del estrés. Sin embargo, la evidencia se acumula rápidamente para sugerir que el estrés juega un papel importante en varios tipos de problemas de salud crónicos-especialmente enfermedades cardiovasculares, desórdenes musculoesqueléticos y psicológicos.

Primeros signos de alarma por estrés del trabajo

- Cefalea
- Trastornos del sueño
- Dificultad en la concentración
- Irritabilidad
- Disturbios estomacales
- Insatisfacción en el trabajo
- Baja autoestima

Estrés, salud y productividad

Algunos trabajadores asumen que las condiciones de trabajo estresantes son un mal necesario que las empresas deben volver la presión contra los trabajadores y dejar a un lado las preocupaciones por la salud, para mantenerse productivos y rentables en la economía actual. Pero los hallazgos de investigación enfrentan esta creencia. Los estudios muestran que las condiciones de trabajo estresantes están realmente asociadas con el ausentismo incrementado, las demoras y la intención de los trabajadores de abandonar su tra-

bajo-todo lo cual tiene un efecto negativo en la línea basal.

Estudios recientes de las llamadas organizaciones saludables sugieren que las políticas que benefician la salud de los trabajadores también benefician a la línea basal. Una organización saludable se define como aquella que tiene bajos niveles de enfermedad, lesiones y discapacidad en su fuerza de trabajo y también por la competitividad en el mercado. Las investigaciones de NIOSH han identificado las características organizacionales asociadas, tanto con el trabajo saludable bajo en estrés, como los altos niveles de productividad. Los ejemplos de estas características incluyen las siguientes:

- Reconocimiento a los trabajadores por el buen desempeño laboral
- Oportunidades para el desarrollo de una carrera
- Una cultura organizacional que valora el trabajo individual
- Acciones de la gerencia que son congruentes con los valores organizacionales

¿Qué se puede hacer con el estrés del trabajo?

Manejo del estrés. Una empresa puede proporcionar capacitación para el manejo del estrés y un programa de apoyo al trabajador para mejorar la capacidad de los trabajadores de enfrentarse con situaciones difíciles en el trabajo. Casi la mitad de las grandes compañías de los Estados Unidos de Norteamérica proporcionan algún tipo de entrenamiento para el manejo del estrés para su fuerza de trabajo. Los programas de manejo del estrés instruyen a los trabajadores sobre la naturaleza y fuentes de estrés, los efectos del estrés en la salud y proporcionan habilidades personales para reducirlo—por ejemplo manejo del tiempo o ejercicios de relajación. Los programas de apoyo a los trabajadores proporcionan consejo individual para los empleados con problemas tanto laborales como personales.

La capacitación en el manejo del estrés puede reducir rápidamente los síntomas de estrés tales como ansiedad y trastornos del sueño; también tiene la ventaja de ser barato y fácil de aplicar. Sin embargo, los programas de manejo del estrés tienen dos desventajas mayores:

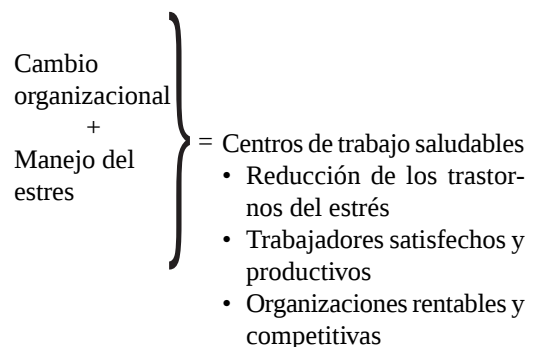
- Los efectos benéficos sobre los síntomas del estrés frecuentemente son de corta duración.

- A menudo ignora las causas raíces del estrés porque se enfocan en el trabajador y no en el ambiente.

Cambio organizacional. En contraste con el entrenamiento para el manejo del estrés y los programas de apoyo al trabajador, otras empresas tratan de reducir el estrés del trabajo llevando consultores para recomendar formas de mejorar las condiciones de trabajo. Este enfoque es la forma más directa de reducir el estrés en el trabajo. Involucra la identificación de los aspectos estresores del trabajo (i.e., carga de trabajo excesiva, expectativas conflictivas) y el diseño de estrategias para reducir o eliminar los estresores identificados. La ventaja de este enfoque es que conduce directamente a la raíz de las causas del estrés en el trabajo. Sin embargo, algunas veces los administradores están incómodos con este enfoque porque puede involucrar cambios en las rutinas de trabajo o calendarios de producción, o cambios en la estructura organizacional.

Como regla general, las acciones para reducir el estrés del trabajo deben dar prioridad máxima al cambio organizacional para mejorar las condiciones de trabajo. Pero aún con los esfuerzos más concienzudos para mejorar las condiciones de trabajo, es improbable que se elimine completamente el estrés para todos los trabajadores. Por esta razón, la combinación de cambio organizacional y manejo del estrés, a menudo es el enfoque más útil para prevenir el estrés en el trabajo.

Prevención del estrés en el trabajo: Un enfoque elemental



Prevención del estrés del trabajo el inicio

No existen enfoques estandarizados o simples manuales “como” para desarrollar programas para la prevención del estrés. El diseño del programa y las soluciones apropiadas son influenciadas por

varios factores-el tamaño y complejidad de la organización, los recursos disponibles y especialmente los tipos singulares de problemas de estrés enfrentados por la organización.

Aunque no es posible dar una prescripción universal para prevenir el estrés en el trabajo, si es posible ofrecer una guía sobre el proceso de prevención del estrés en las organizaciones. En todos los casos, los procesos para los programas de prevención del estrés involucran tres pasos distintos: *identificación del problema, intervención y evaluación*. Para que este proceso sea exitoso, las organizaciones necesitan estar preparadas adecuadamente. Para preparar los programas de prevención del estrés se requiere incluir como mínimo lo siguiente:

- Establecer una información general sobre el estrés laboral (causas, costos y control)
- Asegurar el compromiso y apoyo de la alta gerencia para el programa
- Establecer la capacidad técnica para conducir el programa (i.e., capacitación especializada para el staff interno o contar con consultores sobre estrés laboral).

Llevar a los trabajadores, o a los trabajadores junto con los gerentes, a un comité o grupo de solución de problemas, puede ser una aproximación especialmente útil para desarrollar un programa de prevención del estrés. La investigación ha mostrado que estos esfuerzos participativos son efectivos para tratar los problemas ergonómicos del trabajo, en parte porque capitalizan el conocimiento de “primera mano” de los trabajadores sobre los riesgos de su trabajo. Sin embargo, cuando se formen tales grupos de trabajo, se debe tener cuidado de asegurar que están de acuerdo con disposiciones legales en vigor.

Pasos hacia la prevención

La baja autoestima, las quejas sobre la salud y el trabajo, así como la rotación del personal, frecuentemente son los primeros signos de estrés laboral. Pero a veces no hay pistas, especialmente si los trabajadores están temerosos de perder sus empleos. La falta de signos obvios o extendidos, no es una buena razón para disminuir la preocupación a cerca del estrés laboral o minimizar la importancia de un programa preventivo.

Paso 1. Identificar el problema. El mejor método para explorar la extensión y la fuente de un probable problema de estrés en una organización,

depende parcialmente del tamaño de la organización y de los recursos disponibles. Las discusiones grupales entre los gerentes, los representantes laborales (autoridad), pueden proporcionar fuentes ricas de información. Tales discusiones pueden ser todo lo que se necesita para capturar y remediar el problema de estrés en una empresa pequeña. En organizaciones más grandes, estas discusiones pueden usarse para ayudar en el diseño de encuestas formales para un gran número de trabajadores, a fin de recolectar insumos sobre condiciones de trabajo estresantes. Sin perjuicio del método utilizado para recolectar los datos, debe obtenerse información sobre la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo, así como de sus niveles de estrés, de salud y de satisfacción. La lista de condiciones de trabajo que puede llevar al estrés, los signos de alarma y los efectos del estrés, proporcionan buenos puntos de partida para decidir que información recolectar.

Las mediciones objetivas tales como las tasas de ausentismo, de enfermedad o de rotación de personal, o los problemas de desempeño, también pueden examinarse para estimar la presencia y la extensión del estrés laboral. Sin embargo, en el mejor de los casos, estas mediciones sólo son indicadores burdos del estrés laboral.

Los datos de las discusiones, de las encuestas y de otras fuentes, deben resumirse y analizarse para dar respuestas sobre la ubicación de un problema de estrés y las condiciones de trabajo que pueden ser responsables-por ejemplo, ¿los problemas están presentes en toda la organización o confinados a algunos departamentos o puestos específicos?

El diseño de las encuestas, el análisis de los datos y otros aspectos de un programa para la prevención del estrés pueden requerir la ayuda de expertos de una universidad local o de una firma de consultores. Sin embargo, la autoridad máxima para el programa de prevención corresponde a la organización.

Paso 2. Diseñar y efectuar intervenciones. Una vez que se han identificado las fuentes de estrés en el trabajo y se ha entendido la extensión del problema, el escenario está puesto para diseñar y ejecutar una estrategia de intervención.

En las organizaciones pequeñas, las discusiones informales que ayudaron a identificar los problemas de estrés, también pueden producir ideas provechosas para la prevención. En organizaciones mayores puede necesitarse un proceso más for-

mal. Frecuentemente se le pide a un equipo, desarrollar recomendaciones basadas en el análisis de los datos del paso 1 y en consultas con expertos externos.

Algunos problemas, como el ambiente de trabajo hostil, pueden haber penetrado toda la organización y requerir intervenciones en toda la empresa. Otros problemas como la carga de trabajo excesiva, pueden existir sólo en algunos departamentos y por ello requerir soluciones más estrechas, como el rediseño de la forma en que se realiza un trabajo. Aún otros problemas pueden ser específicos de algunos trabajadores y resistentes a cualquier clase de cambio organizacional y en su lugar requieren intervenciones de manejo del estrés o de apoyo al trabajador. Algunas intervenciones deben efectuarse rápidamente (i.e., mejorar la comunicación; capacitación para el manejo del estrés), pero otras pueden requerir tiempo adicional para aplicarse (i.e., rediseño de un proceso de manufactura).

Antes de cualquier intervención, debe informarse a los trabajadores sobre las acciones que se emprenderán y cuando iniciarán. Un “evento de partida” a menudo es útil para este propósito.

Paso 3. Evaluar las intervenciones. La evaluación es un paso esencial en el proceso de intervención. La evaluación es necesaria para determinar si la intervención produce el efecto deseado y si se necesitan cambios en el rumbo.

Deben establecerse los periodos para evaluar las intervenciones. Las intervenciones que involucran

cambios organizacionales, deben recibir escrutinio, tanto a corto como a largo plazo. Las evaluaciones de corto plazo deben realizarse trimestralmente, para proporcionar indicadores precoces de la efectividad del programa o la posible necesidad de redireccionamiento. Muchas intervenciones producen efectos iniciales que no persisten. Las evaluaciones de largo plazo frecuentemente se realizan anualmente y son necesarias para determinar si las intervenciones producen efectos duraderos.

Las evaluaciones deben enfocarse sobre el mismo tipo de información recolectada durante la fase de identificación del problema, incluyendo la información de la percepción de los trabajadores sobre los niveles de estrés, condiciones de trabajo, problemas de salud y satisfacción. Las percepciones de los trabajadores usualmente son las mediciones más sensibles de las condiciones de trabajo estresantes y a menudo proporcionan la primera indicación de la efectividad de la intervención. También puede ser útil agregar mediciones objetivas, como el ausentismo y los costos de la atención a la salud. Sin embargo, el efecto de las intervenciones de estrés laboral sobre tales mediciones tiende a ser menos preciso y puede tomar mucho tiempo en aparecer.

El proceso de prevención del estrés laboral no termina con la evaluación. Más bien, la prevención del estrés laboral debe verse como un proceso continuo que usa los datos de la evaluación para perfeccionar o reorientar las estrategias de intervención.