

Aprende a dominar el estrés laboral

En Europa hay ya 40 millones de empleados estresados, y el número sigue aumentando. El desencanto por no alcanzar las metas profesionales y la sobrecarga laboral son las principales fuentes de estrés. Aprende a dominarlo.

Elaborado por Pilar Alcázar y Javier Escudero

Sumario

- 1 La empresa actual genera más estrés**
Los cambios en el mercado han aumentado los niveles de estrés y el número de empleados que lo sufren.Pág. 86
- 2 Cómo se llega a una situación límite**
El estrés forma parte de nuestra vida. Distingue entre el positivo y el negativo y conoce los factores de riesgo.Pág. 88
- 3 Un problema para toda la organización**
El estrés afecta a la productividad de la empresa. Te explicamos cómo lo previenen algunas organizaciones.Pág. 90
- 4 Controla tu propio estrés**
Existe una predisposición personal a sufrirlo, pero puedes aprender a tolerar las situaciones que lo favorecen.Pág. 94
- 5 Cómo prevenirlo**
Técnicas de relajación, tratamientos especiales o cursos de formación son algunas de las terapias que puedes utilizar para combatirlo.Pág. 96

Fuentes utilizadas

Ergonomía y psicología en la empresa. Juan Manuel Gutiérrez. Editorial CISSPRAXIS.
Sobrevivir al estrés. Jeff Davidson. Editorial Pearson Educación.
Absentismo laboral. Jesús Francisco Molinera Mateos. FC Editorial.

Manual para el técnico en prevención de riesgos laborales. Varios autores. FC Editorial.
Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea.
FACTS. Agencia Europea para la

Seguridad y la Salud en el Trabajo.
IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
Estudio Work&Life Balance. Create y Esade.



1 La empresa actual

Los continuos cambios en el mercado laboral han aumentado los niveles de estrés y el número de empleados que lo sufren. En Europa hay 40 millones de empleados estresados.

Que el estrés laboral afecte a uno de cada tres empleados europeos justifica con creces una revisión de las actuales condiciones de trabajo. Si, además, esta dolencia origina una cuarta parte de las bajas laborales y

cuesta a los 15 países miembros de la UE unos 20.000 millones de euros, parece de una lógica aplastante que se la haya calificado como una de las más peligrosas para la competitividad de las empresas. ¿Sus efectos inmediatos? La caída

de la productividad de los empleados y un incremento de la siniestralidad laboral.

Bola de nieve

Estas cifras recogidas por la Comisión Europea reflejan una realidad que preocupa ya muy

seriamente a los Gobiernos europeos, que ven cómo el problema sigue aumentando cada año. Y, sin embargo, todavía se toma demasiado a la ligera. "Uno de los mayores obstáculos para afrontar el estrés es que muchas veces se sufre en silencio porque se percibe como un síntoma de debilidad. Y el problema se agrava en los puestos directivos, por miedo a que se interprete como una falta de habilidades para asumir responsabilidades", dice **María Cervera**, vicepresidenta de la consultora ICAS.

Para esta experta en gestión del estrés, la globalización y la actual crisis económica están agravando un problema que, en números redondos, afecta ya a 3,5 millones de trabajadores españoles y a 40 millones en toda la Unión Europea.

Así se alimentan las listas de afectados:

Cambios acelerados. "La incertidumbre del actual mercado laboral, sometido a continuos cambios, crea un sentimiento de falta de control sobre la propia situación de los empleados, aumentando sus niveles de estrés. Las empresas cambian sus objetivos de la noche a la mañana, y los empleados no tienen tiempo de asimilar estos cambios", explica **Jesús Francisco Molinera**, consultor de relaciones laborales.

Mercado más competitivo. Según datos de la Comisión Europea, el 50% de los profesionales trabaja con plazos muy ajustados durante al menos

Profesionales de alto riesgo

El estereotipo de ejecutivo adicto al trabajo y sobrecargado de responsabilidad ha alimentado la creencia de que el estrés laboral afecta sobre todo a los altos directivos. Es cierta la relación entre responsabilidad y estrés laboral, pero las auditorías de estrés realizadas en las empresas han detectado esta patología en todos los niveles jerárquicos.

Entre dos aguas

Por niveles de responsabilidad, "los mandos inter-

medios suelen manifestar mayor nivel de estrés, ya que están entre dos aguas. Sufren las exigencias de los de abajo y la presión de sus superiores. En algunos casos han sido compañeros de sus subordinados y pueden carecer de autoridad ante ellos. En otros se estresan por no haber recibido la formación adecuada para gestionar un equipo, o por falta de poder para cambiar ciertas cosas", explica **Carmen López Ayllón**,

de Red Personal Partners. Por departamentos, los más "susceptibles son los comerciales, sometidos continuamente a la presión de alcanzar unos objetivos", añade López.

Rapidez y tensión

Entre los más estresados por razón de su profesión, destacan los profesionales del sector sanitario, los de finanzas y los controladores aéreos. Son profesio-

nes que exigen decisiones rápidas, en las que hay mucho en juego, como la vida de los pacientes en un quirófano, las inversiones que realizan los agentes de bolsa o las que se deben tomar para evitar accidentes aéreos.

Los profesionales de la enseñanza son también candidatos al estrés laboral por la complejidad y tensión de su trabajo.

Trabajadores que presentan más síntomas de estrés



A pesar de los efectos que provoca el estrés sobre la salud, el número de trabajadores que acude a consulta es muy bajo. El gráfico refleja los que presentaban dos o más síntomas de estrés al acudir a consulta. Fuente: 'IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo', del INSHT.



'Brokers', médicos y controladores aéreos están entre las profesiones de mayor riesgo.

genera más estrés

La segunda causa de enfermedad laboral

Después de la gripe, el estrés figura como la principal causa de baja laboral, pero no está incluido en el listado de enfermedades laborales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Sólo hay una salvedad: "Algunas sentencias han considerado como accidente laboral las consecuencias orgánicas que puede traer el estrés. Es decir, si una persona sufre un infarto o un accidente en su lugar de trabajo como consecuencia de una sobrecarga de estrés, se considera un accidente laboral", explica **Arturo Pretel**, especialista en Medicina del Trabajo.

"Otra laguna importante que se debe superar es que no se incluye el control del estrés en los chequeos sanitarios que se realizan en las empresas", afirma el doctor **Ramón Cacabelos**, director del Centro de Investigación Biomédica Euroespes (CIBE).

El síndrome invisible

Un problema fundamental a la hora de atajarlo es la dificultad para definir el estrés laboral, ya que en un cuadro de estrés pueden influir factores externos a la empresa, como la muerte de un familiar, el divorcio, etc.

Otro problema añadido es la forma de cuantificar los estreso-

res no físicos, como la sobrecarga de trabajo, una deficiente organización de las tareas o una mala relación con los superiores, ya que el nivel de estrés que generan varía de unas personas a otras. Por eso, en la mayoría de las organizaciones sólo existen medidas para prevenir los estresores físicos, como los ruidos excesivos o las tareas repetitivas en cadenas de montaje.

En este sentido, uno de los cambios fundamentales adoptados a nivel europeo es la relevancia dada como fuentes de estrés a los factores de gestión empresarial, como la

no flexibilidad de las organizaciones, la falta de promoción de una mayor participación de los empleados o de políticas de prevención de conflictos. Estos factores son el núcleo fundamental de la Declaración de Luxemburgo de 1997 sobre promoción de la salud en el trabajo. También la directiva marco sobre el establecimiento de medidas para la mejora de la salud y seguridad en el trabajo reconoce la necesidad de reconfigurar el entorno laboral para reducir el estrés.

una cuarta parte de su jornada laboral. A esta presión temporal se añade una mayor exigencia de competencias personales y de mejor preparación, lo que supone más competencia para acceder y mantenerse en un puesto de trabajo.

Fusiones. "El estrés que generan es tremendo porque obligan a realizar cambios muy fuertes dentro de las organiza-

ciones: cambia la dirección, los equipos se renuevan, llegan directivos de otros países...", explica **Carmen López Ayllón**, socia directora de la consultora Red Personal Partners.

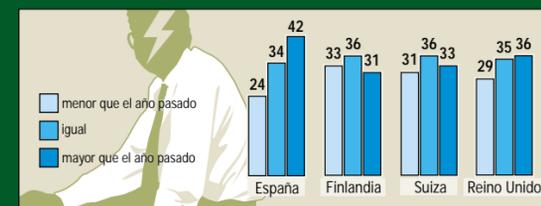
Nuevas tecnologías. Su incorporación introduce continuos cambios en las organizaciones, generando un exceso de información y alterando las rutinas de trabajo y el entorno laboral.

La mitad de los europeos trabajan sometidos a presiones de tiempo.

Los españoles, los más estresados

Según el estudio *Work & Life Balance*, de Creade y Esade, los directivos españoles son los más estresados de la UE: su nivel medio de estrés se sitúa en un 6,2 en una escala de 10; frente al 5,2 de media de los ingleses, los menos estresados.

Los españoles son también los que perciben un mayor aumento de sus niveles de estrés: el 42% afirma que éste ha aumentado en el último año. Estas diferencias podrían tener su origen en la menor flexibilidad de nuestras empresas.



Fuente: 'Estudio Work & Life Balance', de Creade y Esade

2 Cómo se origina el estrés

El estrés forma parte de nuestras vidas y como tal hay que saber convivir con él. Pero debemos distinguir entre el positivo y el negativo si queremos evitar graves problemas.

La primera definición del concepto de estrés la estableció, hace más de medio siglo, el médico Hans Selye, que habló de una respuesta inespecífica del organismo a cualquier exigencia del medio para adaptarse. Es decir, el estrés significa capacidad de adaptarse al entorno", explica Arturo Pretel Pretel, especialista en Medicina del Trabajo.

Según sea este proceso de adaptación podemos hablar de dos tipos de estrés. El primero es el estrés positivo o, como lo denominan los expertos, "eustrés", y sería el normal ante cualquier actividad diaria, por ejemplo, conducir. El segundo se llama distrés e implica graves consecuencias, especialmente, para la salud.

Como señala Arturo Pretel, "todos necesitamos un punto de tensión, de respuesta al entorno. Lo malo es cuando esa situación se convierte en una evidencia de tipo negativo".

Selye identificó tres fases en el proceso del estrés:

● **La reacción de alarma.** Frente a una amenaza o riesgo, el organismo procesa la información y genera sistemas de protección y alerta para actuar.

● **Estado de resistencia.** Nuestro organismo está preparado para resistir y tolerar, tanto física como psíquicamente, un cierto grado de estrés.

● **Estado de fatiga.** Frente a una situación de estrés prolongada, el organismo se ve superado para defenderse llegando al agotamiento. Esto degenerará

en la aparición de problemas. "Cuando se llega a esta fase, esa persona ha superado ya su nivel de tolerancia frente al estrés", indica Pretel.

Cuando has vivido una situación estresante, ésta se archiva en la memoria y, en el caso de que vuelva a repetirse, el organismo reutiliza los mecanismos de defensa para superar esa prueba. Si el resultado es positivo el trabajador se enfrentará a retos similares con una buena predisposición al éxito.

Carácter enfermizo

Por contra, si es negativo, en el futuro reaccionará con inseguridad y miedo. "Cuando las situaciones negativas sobrepasan cualitativamente a las positivas puede darse una situación

extrema: el desbordamiento. El sujeto no puede superar el balance abrumadoramente negativo que, a su parecer, le inhabilita para desempeñar casi cualquier tipo de tarea", destaca Juan Manuel Gutiérrez en su libro *Ergonomía y psicología en la empresa*.

Según la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea, el estrés laboral es "el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento frente a determinados aspectos adversos o nocivos de la organización, el contenido o el entorno. Se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la sensación de no poder hacer frente a la situación".

Además, el estrés laboral puede conducir a la enfermedad "cuando los imperativos profesionales son elevados y la influencia que el trabajador ejerce en sus condiciones de trabajo es reducida, cuando el apoyo social de la dirección o de los compañeros es insuficiente, o cuando la recompensa que recibe –en cuanto a remuneración, estima o control de la situación– no corresponde al trabajo realizado".

Controla la situación

Pero el estrés laboral no será nocivo si se permite al trabajador –dentro de unos límites razonables– controlar sus condiciones de trabajo, o si se le anima a hacerlo, y si se le brinda un apoyo social adecuado.

el estrés

"Cuando creemos que controlamos la situación, el estrés se convierte en un desafío, y no en una amenaza. Cuando nos falta esa sensación, el estrés puede suponer una crisis". Frente a esta situación, "el mejor tratamiento es la prevención", apunta Pretel.

El proceso fisiológico que explica la aparición del estrés ha sido objeto de un detallado estudio. Como dice Gutiérrez en su obra, el estrés es una situación fisiológica y anímica de reacción/no reacción ante una situación externa (instantánea o continuada en el tiempo). Las vías por las que se genera, regula y controla son principalmente neurológicas y hormonales.

La *transmisión* se produce a través de la vía hipotálamo-hipófisis-glándulas suprarrenales, bien directamente o a través del sistema nervioso

vegetativo. La activación neuronal y endocrina generada a través de esta vía supone segregar una serie de hormonas y otras sustancias como adrenalina, noradrenalina y corticoides, "cuya actuación y efectos corresponden a la situación que se denomina de estrés agudo", subraya.

'Estar quemado'

El síndrome de *burnout* o *estar quemado* es un tipo de estrés crónico. "Es el culmen de la insatisfacción, del no control del estrés laboral, y se da en profesiones cualificadas. Llega un momento en que el profesional no da más de sí al no ver perspectivas ni resultados a su labor, y se quema", explica Pretel. La reacción más habitual es la de encerrarse en la rutina. "Estos casos son más difíciles de detectar, a no ser que haya síntomas somáticos".

Los problemas de salud derivados del estrés afectarán directamente a la actividad de la empresa.



Señales de alarma

Los síntomas más habituales del estrés son palpitaciones, taquicardias, molestias y trastornos gástricos, dolores de cabeza, contracturas musculares, mareos, fatiga, falta de concentración y de sueño, irritabilidad, apatía e incluso disfunciones sexuales y alteraciones menstruales. La Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés habla también de incapacidad para tomar decisiones y para concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueos mentales. Además, apunta otros efectos sobre nuestro comportamiento, como predisposición a accidentes, consumo de drogas, comer en exceso y/o falta de apetito, beber y fumar inmoderadamente, excitabilidad, conductas impulsivas y alteraciones en el habla, risas nerviosas, etc. Estos síntomas pueden tener consecuencias sobre el trabajo, como absentismo, relaciones conflictivas, mala productividad, insatisfacción con las tareas...

Los síntomas más frecuentes

Cefaleas	12,4
Alteraciones del sueño	10,2
Sensación continua de cansancio	10,2
Irritabilidad	8,3
Falta de memoria	5,9
Falta de concentración	2,4

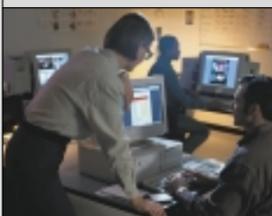
*IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 'INSHT.

Principales fuentes del estrés laboral

Cuando un individuo llega a una situación de estrés negativo es porque se ha visto afectado por uno o varios factores estresantes. A continuación te enumeramos los más importantes.

Entorno físico de trabajo

Es evidente que se trabaja mejor en un ambiente cómodo que en uno incómodo. La iluminación, el color, el sonido, la temperatura y el diseño del puesto de trabajo y el del propio edificio influyen en el estado anímico del trabajador.



Desarrollo profesional

Independientemente del nivel profesional de un titulado y el de un no cualificado, el desajuste entre las expectativas, los logros pasados y los futuros es otra fuente de estrés, ya que cada uno tiene expectativas en función de sus capacidades.



Evolución tecnológica

Unos quieren y pueden adaptarse a los cambios motivados por la nueva tecnología, otros no pueden porque no quieren o no son capaces, y otros ni siquiera lo intentan. Esta falta de adaptación –el "tecnoestrés"– es otra fuente más.



Funciones del puesto de trabajo

No es lo mismo trabajar de cara al público o en contacto directo con los clientes, que en puestos internos. La propia naturaleza de la tarea a realizar marcará el grado de dificultad psicológica que deberá afrontar cada trabajador. Estar o no preparado para desempeñarlas, la repercusión de sus acciones, el control por sus superiores, etc., influirán en el trabajador.



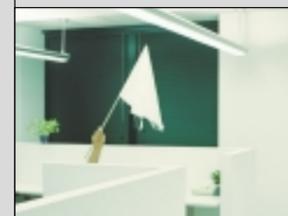
Funciones en la organización

El grado de responsabilidad que tenga el trabajador dentro de la empresa marcará también el nivel de estrés, porque no es lo mismo ordenar que acatar órdenes. Dependerá, entre otras cuestiones, del apoyo que encuentre entre sus subordinados y/o sus superiores, de su preparación para asumir las responsabilidades o de la posible competencia.



Situación extralaboral

No debemos olvidar tampoco el escenario extralaboral en el que se mueva el trabajador: situación familiar, social, económica, etc. Problemas extralaborales (como un divorcio, el fallecimiento de un familiar o una deuda, por ejemplo) pueden afectar al desarrollo de las tareas laborales, y viceversa. Por eso es importante buscar un cierto equilibrio entre el plano laboral y el extralaboral.



Ambiente laboral

En cualquier organización –debido al tiempo dedicado– se establece una serie de relaciones interpersonales entre los distintos individuos. Unas positivas, que favorecen un buen clima laboral y contribuirán al desarrollo personal y profesional del trabajador y de la organización. Y otras negativas, como el *mobbing*, una situación de violencia psicológica sistemática sobre un trabajador.



3 Un problema para

Los programas de salud en las empresas son las mejores armas con las que cuentan las organizaciones empresariales para detectar, evaluar y combatir los posibles focos de estrés entre sus empleados. Te ofrecemos diferentes propuestas que puedes aplicar a tu equipo.

La principal consecuencia del estrés laboral para una organización es la pérdida de productividad, debido al descenso del rendimiento y al absentismo de los empleados. Las posibles soluciones pasan por establecer políticas de prevención, que incluyan programas de detección, intervención, seguimiento y tratamiento del estrés.

La Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea propone, en su *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*, una serie de mejoras en determinados aspectos de las empresas: **Horarios de trabajo.** Diseñar horarios que no entren en conflicto con las exigencias y responsabilidades no relacionadas con el trabajo.

Participación/control. Permitir que el trabajador tome parte en las decisiones o actuaciones que afecten a su puesto. **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, físicas o mentales, especialmente arduas. **Contenido.** Diseñar las tareas

para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos. **Roles.** Definir claramente las funciones y las responsabilidades en el trabajo. **Entorno social.** Brindar oportunidades de interacción social, incluidas 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, y potenciar el aprendizaje permanente y la empleabilidad.

Algunas propuestas

El psicólogo y ergónomo **Juan Manuel Gutiérrez**, en su libro *Ergonomía y psicología en la empresa*, apunta también diversas actuaciones que puede emprender una organización para



La empresa ergonómica adecúa los sistemas, productos y entornos artificiales a sus usuarios.

Del edificio enfermo a la empresa ergonómica

Muchos de los males causantes del estrés laboral tienen su origen en lo que se ha dado en llamar "síndrome del edificio enfermo". La OMS lo define como un conjunto de molestias y enfermedades originadas por la mala ventilación, la descompensación de temperaturas, las cargas iónicas y electromagnéticas, las partículas en suspensión, los gases y vapores de origen químico y los bioaerosoles, entre otros agentes causales.

Consecuencias

El tipo de dolencias que producen o estimulan estas situaciones varía: desde jaquecas, náuseas y mareos, hasta resfriados persistentes, irritaciones de las vías respiratorias, piel y ojos, entre otras. Para evitar estos problemas debemos tender hacia la empresa

ergonómica, "aquella que adecúa los productos, sistemas y entornos artificiales a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, para optimizar su eficacia, confort y seguridad".

Condiciones

Según Juan Manuel Gutiérrez, hay que tener

en cuenta diversas condiciones ambientales:
- Cada actividad requiere niveles de iluminación diferentes en función de la precisión de la tarea a realizar.
- El color influye en el comportamiento de las personas.
- El ruido puede provocar fatiga auditiva y sor-

dera profesional, así como otros efectos de orden fisiológico y psicológico.
- Al diseñar el centro y el puesto de trabajo hay que tener en cuenta el factor humano.
- Los sistemas de ventilación provocan enfermedades, sobre todo por falta de limpieza.

toda la organización

Políticas de prevención y de choque en la empresa

La lucha contra el estrés pasa por un plan de choque a medida para detectar y acabar con los focos de presión. Pero después no hay que bajar la guardia. La prevención se debe convertir casi en un manual de buenas costumbres.

Formación continuada

La formación contra el estrés se debe abordar desde dos flancos: aprendiendo a reconocer las

propias vulnerabilidades (lo que le estresa a cada uno) y reforzando los puntos débiles con técnicas

de gestión del tiempo, organización del trabajo, formación continua para asumir nuevas tareas, etc. "Son cursos eminentemente prácticos, en los que se diseña un plan de acción individual y un plan de seguimiento para evitar repetir los hábitos que nos estresan", explica María Cervera, de ICAS.



Políticas flexibles

La búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la privada se ha convertido en un objetivo crucial para reducir la presión y la adicción al trabajo. Los planes flexibles permiten

elegir el horario y el lugar de trabajo, contemplan la posibilidad de solicitar periodos sabáticos sin perder el puesto, el trabajo a tiempo parcial, etc. En España, la práctica

más extendida es la jornada flexible (el 60% de las grandes empresas la tienen implantada). Y la menos extendida es el teletrabajo, sólo un 30% contempla esta práctica.

Programas de asistencia al trabajador

Algunas empresas contratan programas de gestión de la vida diaria para sus empleados, con el fin de que puedan compaginar mejor sus obligaciones profesionales y personales.

"Estos empleados cuentan con un servicio telefónico confidencial, asistido por un amplio equipo de profesionales. Pueden llamar para pedir asesoramiento o para gestionar cualquier problema de tipo fiscal, de vivienda o para cuestiones más personales como problemas de pareja o conflictos con los compañeros de trabajo", explica María Cervera, vicepresidenta de la consultora ICAS España.

Todos ganan

"Estos programas facilitan la integración en la empresa, reducen el absentismo en un 50% y mejoran la productividad. También hemos detectado un efecto muy positivo sobre la salud de los empleados: reducen la ansiedad y la depresión en un 60% y la baja autoestima en un 39%", afirma Cervera.



prevenir o eliminar situaciones de estrés, tanto individuales como colectivas:

- Adecuar el ambiente de trabajo: iluminación, temperatura, humedad, ruido, ergonomía del puesto de trabajo, etc.
- Funcionalidad y motivación.
- Trabajo en equipo.
- Dirección por objetivos.
- Perspectivas profesionales: conocimiento de las posibilidades de ascenso de cada puesto o persona, transparencia en los cambios, estudio de la necesidad o conveniencia de la promoción de una persona, etc.
- Apoyos tecnológicos para evitar el tecnoestrés.
- Oferta de formación conti-

nua, con la debida motivación para la asistencia y teniendo en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores.

- Revisar la funcionalidad organizativa.
- Cambio de cultura empresarial, con información fluida.
- Ubicación de la empresa en zonas con fácil acceso para los trabajadores.

Beneficio para todos

Según la Organización Mundial de la Salud, "un programa de la empresa para favorecer el ejercicio físico y eliminar el estrés, o para ayudar a los trabajadores a hacerle frente, será

beneficioso porque quizá contribuya también a mejorar las condiciones y los comportamientos fuera del trabajo".

Asimismo, la Comisión Europea subraya que los programas de fomento de la salud, si están bien planteados, dirigidos y ejecutados, pueden ser muy eficaces y requerir muy poca inversión: "Su rentabilidad está fuera de duda". En este sentido, los considera no como un lujo, sino una necesidad, una estrategia básica para mejorar la eficacia, porque:

- Ofrecen réditos a la empresa.
- Mejoran la calidad de vida de cada trabajador.
- Son uno de los métodos más

eficaces de fomentar estilos de vida más sanos en el conjunto de la población.

Descubrir las causas

Las auditorías de estrés en una organización sirven para conocer exactamente cuáles son las fuentes que lo están generando, "porque a lo mejor sabemos que hay estrés en determinados departamentos, pero no conocemos la causa", señala **María Cervera**, vicepresidenta de la consultora ICAS. "Por ejemplo, en una auditoría a un call center", explica, "detectamos que lo que más generaba estrés era el aspecto ergonómico: había poca luz, las sillas ➤

Tú también puedes generarlo

Algunos directivos son la fuente de estrés de uno o de todos los miembros de su equipo. "En estos casos, se genera la creencia dentro de la empresa de que el departamento es muy estresante, sin más, y lo que hay es un problema de dirección por parte del jefe", explica María Cervera. Estos directivos suelen tener tres puntos débiles:

- **Estilo de dirección equivocado.** "Hay jefes que provocan el estrés de forma consciente, porque creen erróneamente que es el

mejor método para estimular al equipo. También puede ocurrir que el directivo esté sufriendo estrés y se lo transmita al resto de sus colegas y subordinados", apunta Carmen López Ayllón.

- **Falta de formación.** "Tampoco hay que olvidar que muchos directivos llegan a su cargo por sus capacidades técnicas, pero carecen de las habilidades directivas necesarias. Si un profesional no ha gestionado nunca un equipo y no recibe una mínima formación para hacerlo, él mismo puede convertirse en blanco del estrés o en un generador de tensión en el resto de su equipo", dice María Cervera.

empleado que concluye en un cuadro de estrés", continúa López Ayllón.

Estrategias para evitar

Un buen directivo no debe limitarse a gestionar su propio nivel de presión, también debe aprender a reconocer y gestionar el estrés de las personas que forman parte de su equipo. Pero ¿se puede gestionar el estrés de los demás? Los expertos afirman que la clave es la comunicación.

Exigir a cada uno lo que pueda dar

"El directivo debe conocer el umbral de tolerancia al estrés de cada miembro de su equipo. Del mismo modo que a un coche se le exige más velocidad en función de la potencia de su motor, con las personas se

debe hacer otro tanto. Hay que exigirle a cada uno lo que pueda dar. Es un error tratar a todos por igual", explica López Ayllón. Ahora bien, "conviene recordar que el nivel de tolerancia al estrés también varía con el paso del tiempo en una misma persona. Y que su disposición a tolerar la presión puede depender de otros cambios producidos al margen del entorno laboral", puntualiza López Ayllón. En cualquier caso, una comunicación continua con todos los miembros del equipo es la única clave para detectar estos cambios a tiempo.

Facilitar la participación

Es imprescindible que cada uno de los miembros del equipo tenga bien definidas sus tareas y que se les permita participar en la toma de decisiones que afecten a sus puestos de trabajo. También se debe fomentar la diversidad de los talentos y de los puntos de vista, para que todos puedan sentirse valorados.

Ajustar los controles

"Otro punto clave es la forma de establecer los controles. Si es cierto que a muchas personas les resulta estresante que les sometamos a un control

situaciones de tensión dentro de tu equipo

continuo sobre su trabajo, otras se pueden estresar por una falta de supervisión de sus tareas. El directivo debe saber qué personas necesitan trabajar de forma más autónoma y quiénes esperan que hable con ellas con cierta frecuencia y les diga que van por el buen camino", explica María Cervera.

Ofrecer el apoyo necesario

El jefe debe fomentar el apoyo social dentro del equipo, tanto desde arriba como entre todos los integrantes del mismo. Un error muy común en la gestión de los equipos es ofrecer recompensas exclusivamente cuando

los rendimientos son excepcionales. Este tipo de premios fomenta la competitividad entre los empleados y destruye el espíritu de colaboración necesario para evitar las posibles tensiones. "Para garantizar el apoyo necesario a su equipo debe disponer del tiempo suficiente para atender las demandas de sus colaboradores. Muchos directivos tienen demasiado trabajo o se pasan la mayor parte del tiempo fuera de la oficina, viajan continuamente y no tienen una relación directa y permanente con los empleados. Con esta actitud es imposible

gestionar el estrés de su equipo", afirma Cervera.

Recompensas y esfuerzos

"El exceso de trabajo es una de las fuentes de

estrés que más se repiten, pero una falta de trabajo también puede generarlo. Hay muchas personas que necesitan una cierta presión para funcionar bien", apunta

Cervera. "Junto a la cantidad de trabajo hay que buscar un equilibrio en los ritmos establecidos. Si exigimos un ritmo excesivamente alto a tu equipo o no le conce-

des el tiempo necesario para asimilar los cambios, terminarán estresados", añade. Por tanto, los esfuerzos exigidos se deben ajustar a las recompensas.



La comunicación es la base para evitar el estrés en tu equipo de trabajo.

Los programas para eliminar el estrés laboral benefician también la esfera personal

La principal consecuencia para una empresa es la pérdida de productividad.



► donde los trabajadores pasaban sentados varias horas era muy incómoda, hacía frío y no tenían suficientes descansos entre llamadas. Después de hacer esta evaluación, se tomaron medidas, se cambió el mobiliario y mejoró muchísimo el ambiente".

En otras ocasiones, lo que se detecta es que hay un problema con los mandos intermedios, que son especialistas en temas técnicos pero no en la gestión de personas: "Entonces, les recomendamos formación en habilidades directivas, en *counseling*, etc.", asegura.

Evaluar la situación

Gutiérrez señala que la presencia del estrés en una organización sólo se puede detectar por profesionales dotados del bagaje técnico-psicológico adecuado, internos o externos a la empresa. "La evaluación a efectuar puede ser general (estrés organizacional) o particular

(sobre determinados puestos o personas que apuntan como posibles sujetos de estrés)".

Los primeros pasos se centran en determinar qué riesgos debemos analizar, así como en decidir qué parte de la plantilla es la potencialmente afectada, "toda, un departamento, un pequeño

grupo, un nivel... Si el colectivo a estudiar es grande, normalmente se selecciona una muestra representativa", afirma Gutiérrez.

La observación, las entrevistas y los cuestionarios son tres herramientas útiles para evaluar los factores de riesgo.

- "Observando el puesto de

trabajo, el entorno, el comportamiento de las personas, los ratios de gestión de recursos humanos de la empresa y su comparación con entornos similares, se obtiene una visión viva de conjunto", explica.

- Las entrevistas (con todos, con un grupo seleccionado o sólo con la persona afectada)

nos permitirán establecer un trato directo con el problema.

- "Los cuestionarios son el método más empírico para la valoración del estrés y los más fácilmente aplicables incluso por el propio afectado. La evaluación la puede hacer tanto el evaluador como el evaluado", asegura Gutiérrez.



Ignacio Urbelz, director de Relaciones Institucionales de Hewlett Packard.

"En HP buscamos un equilibrio en todos los ámbitos"

En Hewlett Packard tuvieron que diseñar hace unos años un tratamiento de choque contra el estrés. "Vimos que algunas personas trabajaban en exceso; en unos casos por un mal diseño del puesto, en otros porque se habían fijado mal los objetivos. También detectamos casos de adicción al trabajo. Atajamos el problema con medidas individualizadas e implantamos cursos de formación para equilibrar todos los ámbitos de la vida: la salud física, la alimentación y los hábitos mentales", explica Ignacio Urbelz, director de relaciones

institucionales de la empresa. Ahora tienen muy claro que la salud laboral empieza por la prevención. "Nuestros empleados son profesionales de alto nivel, que buscan objetivos desafiantes. Nosotros intentamos facilitarles la consecución de sus metas poniéndoles los medios necesarios, pero siempre buscando un equilibrio entre la vida profesional y la personal", dice.

Libertad y deporte

La conciliación de lo profesional y lo privado empieza en HP con la flexibilidad en el horario. "En la empresa la libertad es muy

amplia, tenemos horarios flexibles de entrada y salida y el 45% de la plantilla puede trabajar desde casa, o desde la playa si lo prefiere. Medimos resultados, no tiempo de trabajo", explica. En Barcelona, además, tienen gimnasio, campo de fútbol y cancha de baloncesto en el centro de trabajo. "Es importante que los empleados puedan relajarse y descansar para crear un ambiente de trabajo más atractivo. Y deportes como el baloncesto y el fútbol contribuyen a crear y fomentar un espíritu de equipo", concluye Ignacio Urbelz.

4 Controla tu propio estrés

La personalidad y los propios genes marcan los niveles de presión que puede soportar cada uno. Pero se puede aprender a tolerar mejor las situaciones de máxima tensión.

Algunas personas llegan a sufrir agudos cuadros de estrés aunque en su entorno no exista suficiente presión para desencadenarlo. La razón es que las fuentes de estrés pueden estar incluso en uno mismo. Así, factores como el miedo al fracaso, la frustración que genera no alcanzar las propias metas o la adicción al trabajo pueden tener una explicación muy personal. En esta predisposición personal al estrés los expertos apuntan dos factores:

La personalidad. Desde hace años, los psicólogos distinguen dos tipos de personalidad que marca nuestra capacidad para afrontar el estrés. El principal grupo de riesgo se encuentra en los profesionales con una

personalidad del "tipo A": ambiciosos, impulsivos, muy competitivos en cualquier situación –no sólo en el trabajo–, perfeccionistas y que exteriorizan su respuesta al estrés mediante reacciones excesivas.

"Son, generalmente, personas que no saben desconectar, sin otros objetivos en la vida más que los laborales, y que carecen de una vida rica en ocio, cultura y relaciones sociales. Ponen todas sus metas en el trabajo y sufren estrés cuando las ven amenazadas", explica **Jesús Francisco Molinera**, consultor de relaciones laborales.

Otro denominador común que presentan las principales víctimas de estrés es que suelen tener unos parámetros de actuación muy rígidos. "Son

Técnicas individuales para

Se trata de adquirir nuevas habilidades o cambiar nuestros hábitos de conducta para dominar las fuentes de estrés. ● **Cambiar de hábitos en el trabajo.** La clave para mejorar las condiciones de trabajo está en conocer nuestra propias capacidades y aprender a poner límites a tiempo. Por ejemplo, si el problema es un exceso de trabajo o falta de tiempo, nos ayudará aprender a ser más asertivos, delegar, evitar interrupciones cuando se realicen tareas que exijan mucha concentración, conocer nuestras horas de máximo rendimiento y dejar

las tareas más difíciles para entonces... ● **Evitar pensamientos estresantes.**

"Una percepción negativa del lugar de trabajo puede crear estrés, aunque no existan aparentemente causas objetivas para ello. Hemos visto que algunas personas sufren estrés porque perciben peligro en su puesto aunque no lo haya", explica Cervera.

En estos casos, resultan muy eficaces las técnicas de reestructuración cognitiva, orientadas a eliminar las creencias erróneas y los pensamientos deformados. Por ejemplo, se puede aprender a no

interpretar los problemas en función de quién tiene la culpa y centrarse en buscar soluciones; no pensar continuamente en unas normas rígidas sobre lo que deberían ser las cosas en lugar de valorar la realidad como es; evitar los razonamientos emocionales (no pensar que eres un estúpido porque te hayas equivocado), o no obsesionarse con tener siempre la razón.

● **Controles físicos de la tensión.** Se trata de controlar los niveles de estrés cuando aparezcan los primeros síntomas físicos: tensión arterial, el pulso, la frecuencia cardíaca y

profesionales poco permeables a los cambios y para ellos cualquier cambio representa el caos", añade Molinera.

En el otro extremo se encuentran los trabajadores con una personalidad del "tipo B": personas de carácter optimista, flexibles y controladas. Tienen menos predisposición a sufrir estrés porque dominan bien y de forma natural la presión.

Los propios genes. Mucho más recientes son las investigaciones que han descubierto la influencia de los genes en nuestra respuesta al estrés.

"Hemos identificado una serie de genes que repercuten en los niveles de estrés y nos permiten prever quiénes son más vulnerables a padecer este tipo de patologías. Estas inves-

tigaciones nos ayudarán a luchar contra el estrés en el futuro y a establecer un protocolo en medicina laboral que nos permita medir mejor los niveles de estrés de los empleados", explica el doctor **Ramón Cacabelos**, director del Centro de Investigación Biomédica Euroespes (CIBE).

Poner límites

Pero el hecho de que tengamos una mayor o menor predisposición personal al estrés no significa que estemos condenados a sufrir sus efectos. "Cada uno debe conocerse y saber hasta dónde puede llegar en cada momento. En el trabajo conviene actuar como en el juego de *La Oca*: de vez en cuando hay que parar en la posada para

controlar la presión

respiratoria... Si los niveles de tensión están por encima de lo normal, hay que aplicar medidas antiestrés como técnicas de relajación, dar un paseo o hacer ejercicio físico.

La alimentación también es importante. Conviene reducir el consumo de grasas, cafeína, alcohol, tabaco, azúcar y sal. ● **Separar la vida privada del trabajo.** Conviene evitar las

comidas de trabajo, no llevar tareas a casa ni asistir a clubes y actividades de empresa. Es mejor reservar el tiempo de ocio para actividades en un entorno social diferente al trabajo.



El control de la tensión y el cambio de los hábitos de conducta negativos ayudan a prevenir el estrés laboral.

mirar alrededor y ver hacia dónde vamos, si seguimos subiendo una cuesta o paramos", explica Carmen López Ayllón. Y advierte: "Las personas con tendencia a la adicción al trabajo deben aprender autodisciplina y recordar que el adicto al trabajo se comporta como el alcohólico o el ludópata, siempre dice que controla la situación. Es una patología y se debe tratar como tal".

En la mayoría de estos casos la gestión del estrés individual precisa ayuda de profesiona-

les. "Lo fundamental es aprender a detectar cuáles son las fuentes de estrés para actuar en consecuencia. Si el estrés lo genera uno mismo porque se ha puesto metas muy altas o porque se obsesiona con las consecuencias negativas que puede tener cualquier error, tendrá que trabajar sobre esto con la ayuda de un profesional, para cambiar actitudes y hábitos erróneos o para aprender a controlar los pensamientos que le generan estrés", apunta María Cervera.

Descubre el nivel de estrés que soportas en tu trabajo

Contesta Sí o No a las siguientes cuestiones. El número de respuestas positivas te indicará el nivel de estrés que genera tu lugar de trabajo y los factores que lo originan.

¿Cuáles de los siguientes estresores has experimentado en tu lugar de trabajo en los últimos tres meses?

	SÍ	NO
1 El ambiente físico está sometido a obras, ruido, una mala temperatura, deficiente iluminación, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Mi puesto de trabajo es inadecuado (mobiliario, maquinaria, peligrosidad, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Se ha producido un cambio cultural en la empresa (procesos de compraventa, fusiones, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Existe una competitividad excesiva en mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Estoy sometido a una sobrecarga de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Los plazos de realización del trabajo son excesivamente ajustados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Se ha convertido en una costumbre alargar la jornada laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Estoy sometido a un exceso o a un déficit de responsabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 No existen incentivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 No existen elementos motivadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Mi tarea está sometida a continuas interrupciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Tengo malas relaciones con mis colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Las relaciones con mis superiores y/o subordinados son negativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 El nivel de ingresos está por debajo de mis expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 No tengo un buen reconocimiento por parte de mis superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mis tareas son monótonas o me producen aburrimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Tengo la sensación de estar excesivamente supervisado y/o controlado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Recibo críticas y/o castigos no justificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 No existe formación continua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Me falta el apoyo de mis superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Viajo en exceso por motivos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Para llegar a mi lugar de trabajo la distancia recorrida y el tiempo empleado son excesivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 He tenido que cambiar de puesto y/o departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 El estilo de mando en el trabajo no es participativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Las funciones de los puestos no están bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BAREMO

0-7 RESPUESTAS AFIRMATIVAS: El nivel de estrés es tolerable. Si se trata de una situación puntual y se percibe claramente como temporal, no tendrá consecuencias negativas.
8-16 RESPUESTAS AFIRMATIVAS: El trabajador está soportando un nivel alto de estrés que puede tener consecuencias negativas a medio plazo. Es conveniente que observe los primeros síntomas que pueden aparecer: insomnio, tristeza, apatía, cansancio e irritabilidad, y que acuda a un especialista en estrés para desarrollar habilidades de afrontamiento.
17-25 RESPUESTAS AFIRMATIVAS: El nivel de estrés que está soportando es grave. Probablemente hayan aparecido los primeros síntomas psicopatológicos: cefaleas, problemas gastrointestinales y osteoarticulares, insomnio, cambios del carácter, crisis de ansiedad, depresión, etc. Es imprescindible que acuda a un especialista en estrés que diagnostique las causas, establezca su umbral de tolerancia y diseñe un plan individual de control del estrés.

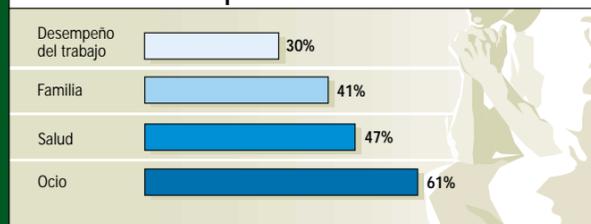
Fuente: Red Personal Partners.

La importancia del tiempo libre

La incapacidad para separar la vida privada de la laboral está directamente relacionada con los niveles de estrés. En este sentido, los españoles somos los europeos que más reservamos nuestros fines de

semana para nuestro tiempo de ocio. La otra cara de la moneda es que estamos entre los que más horas diarias trabajamos. En las empresas españolas, la jornada partida ha alargado el horario laboral hasta la noche.

Ámbitos a los que afecta mi nivel de estrés



Fuente: 'Estudio Work&Life Balance', de Create y Esade.

5 Cómo reducir la tensión

Fuera del lugar de trabajo existe una gran oferta de actividades y recursos para reducir el estrés. Elige el que mejor se adapte a tus necesidades.

Técnicas de relajación

Existen muchos ejercicios de relajación que ayudan a reducir la tensión. Algunos se han diseñado de forma específica para cada puesto de trabajo, aunque la mayoría son técnicas comunes para cualquier profesional.

Qué ofrecen

Suelen implicar movimientos corporales, pautas de respiración y actividades mentales para relajar la mente y descargar la tensión muscular provocada por un fuerte ritmo en el trabajo. Algunos se pueden practicar en la propia oficina, otros precisan un entorno adecuado para experimentar sus efectos positivos. En cualquiera de sus variedades, estas técnicas

basan su poder antiestrés sobre el cuerpo y la mente en una mayor oxigenación del organismo.

Dónde acudir

Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS)
Teléfono: 91 394 31 11
www.ucm.es/info/seas

Centro Español de Biofeedback
Teléfono: 91 344 09 97

Curso de Técnicas de relajación de la Universidad de Murcia
Teléfono: 968 36 33 51
www.um.es

Seminario de Introducción a las técnicas de relajación
Teléfono: 961 70 15 53
www.psicologia-online.com

Tratamientos especiales

Para prevenir o paliar el estrés laboral, se puede recurrir a diversos tratamientos naturales, como la talasoterapia, la acupuntura, la fisioterapia, la arcilloterapia, la cromoterapia, la digitopuntura, el yoga o el *shiatsu*, entre una larga lista. Tampoco hay que olvidar la práctica deportiva controlada, los viajes de placer o la oferta cultural y artís-

tica en las horas de descanso fuera de la jornada laboral.

Dónde acudir
Asociación Nacional de Estaciones Termales
Teléfono: 91 549 03 00
www.balnearios.org

FisioPlus
Teléfono: 91 403 19 07
www.fisioplus.net

Consejo de Colegios de Médicos Naturistas
Teléfono: 91 448 45 57

www.medicos-naturistas.org

Asociación Española de Practicantes de Yoga
Teléfono: 93 431 94 57
www.aeepy.org

Yoga Center
Teléfono: 91 575 15 42
www.yogacenteresc.es

Centros de tai chi en España:
www.taichifestival.com
www.portalbasico.com/subwebs/taichichuan

Los balnearios se han convertido en los centros más frecuentados para reducir el estrés.



La formación corrige los hábitos que aumentan nuestro nivel de estrés.

Formación y prevención

La forma de control del estrés más extendida en el mundo empresarial es a través de la formación y las terapias impartidas por especialistas en salud laboral.

Qué ofrecen

Son clases prácticas en las que, de forma individual o en grupo, se aprende a controlar los factores que más inciden en el nivel de estrés de cada puesto de trabajo. Uno de los puntos clave de estos cursos son los

conocimientos ergonómicos del puesto de trabajo, centrados de forma individual en la corrección de las posturas que agudizan las dolencias físicas del estrés. También incluyen el aprendizaje de técnicas cognitivas de control del estrés, como la detección de los pensamientos negativos o la gestión de las situaciones que provocan ansiedad, corrigiendo nuestras respuestas. Así, está demostrado que ante una situación de

conflicto todos tendemos a repetir unas pautas de conducta. Por ejemplo, unos intentan asumir el problema haciendo un sobreesfuerzo, otros empiezan a actuar sin analizar la situación... Las técnicas de afrontamiento ayudan a introducir una acción correctora para evitar estos hábitos negativos.

Dónde acudir

Consultora ICAS
Teléfono: 91 386 59 72
www.ICASspain.com

Consultora Red Personal Partners
Teléfono: 91 411 28 23
www.redpersonalpartners.com

Centro de Investigación Biomédica Euroespes
Teléfono: 981 78 05 05
www.euroespes.com

Instituto de Biomecánica de Valencia
Teléfono: 96 136 60 32
www.ibv.org

Revista de Psicología
www.psiquiatria.com/psicologia