

**Federación Internacional de Trabajadores  
de las Industrias Metalúrgicas**

# **Estrés y Agotamiento**

*Un creciente problema para los  
trabajadores no manuales*





## INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>i</b>
---------------------------	----------

### **PRIMERA PARTE**

#### **Estrés y agotamiento - Reseña y tendencias generales**

Evolución del estrés y del agotamiento en los años noventa Por Birgitta Rolander .....	1
Estrés relacionado con el trabajo y sus consecuencias Por Marie Åsberg, Åke Nygren y Gunnar Rylander .....	12
El estrés y su costo - Respuesta de la OIT Por Vittorio Di Martino.....	30
Estrés y agotamiento - De un problema global a una solución global Por Michiel Kompier .....	39
Afirmación de los intereses de los empleados y la nueva autonomía en el trabajo Por Wilfried Glissmann.....	51
El estrés entre los trabajadores no manuales en Japón Por Tadahisa Oyanagi .....	66
Estrés y agotamiento - Perspectiva india Por Dilip Kumar Palit.....	79

### **SEGUNDA PARTE**

#### **La respuesta de los sindicatos**

¿Qué hacen los sindicatos ante este creciente problema? Por Barbro Sundqvist .....	87
Estrategias de los sindicatos para impedir la carga de trabajo y el estrés en Países Bajos Por Jan Warning .....	89
Trabajo sin fin - mi tiempo es mi vida Por Siegfried Balduin.....	95
Reseña de las actividades del Centro "Heartful" de Denki Rengo Por Hidehiko Ishimoto .....	104
Estrés y agotamiento - respuesta de la ISTC Por Eddie Lynch.....	112
<b>Observaciones finales.....</b>	<b>117</b>



## **INTRODUCCION**

Todo el mundo sabe de qué estrés se trata. Forma parte de la vida y tal vez, hasta cierto punto, es necesario en el trabajo y fuera de él. Algunas personas son incluso más productivas y creadoras cuando trabajan sometidas a estrés. Pero si es intenso y continuo, se convierte en un fenómeno negativo conducente a enfermedades físicas y trastornos psicológicos.

La Unión Europea ha realizado alguna labor de investigación valiosa sobre el estrés que muestra aparentemente diferencias entre el norte y el sur. En tanto que los trabajadores en Europa meridional informan de problemas más amplios en el medio de trabajo físico y ergonómico, los países de Europa septentrional informan de mayores niveles de estrés.

Ciertamente, la manera en que está organizado el trabajo cambia mucho cuando se pasa del norte al sur, y existe una tradición menos jerárquica de organización del trabajo en el norte. También difieren los sistemas de bienestar, los tipos de legislación y la atención de salud.

Además, hay varios vínculos comunes entre la elevada prevalencia del estrés y el agotamiento y los cambios que tienen lugar en el mercado laboral, debido en parte a los efectos de la globalización económica. Y la globalización económica afecta por igual a todos los trabajadores.

La globalización de las economías ha supuesto notables modificaciones en la naturaleza del trabajo y ha impuesto a los trabajadores cada vez mayor presión. En una amplia gama de ocupaciones, los trabajadores han de afrontar más incertidumbre, demandas más intensas de aumentos de productividad, flexibilidad y posibilidades de empleo.

La reestructuración, la producción ajustada, la subcontratación y la externalización reducen el número de empleos e imponen mayores exigencias a los distintos trabajadores, tanto por lo que respecta a la calidad como a la cantidad de producción. Los trabajadores tienen que producir más, más rápidamente y en cualquier momento. Con sus exigencias de competitividad, las compañías se han convertido ya en verdaderas factorías productoras de estrés. Ya no hay averías en las máquinas, sino en los trabajadores.

Hasta ahora, el estrés en el trabajo se ha considerado sobre todo en relación con los países industrializados. Pero cada vez hay más pruebas, aunque dispersas e incompletas, de que el estrés afecta también a los trabajadores en los países en desarrollo.

Por supuesto, el estrés no es una cuestión exclusiva de los trabajadores no manuales. Durante muchos años, el agotamiento se ha considerado un riesgo profesional, que se daba sobre todo en las profesiones orientadas a la persona, como servicios humanos, educación y atención de salud. Hoy día afecta a todas las profesiones y a todas las categorías de trabajadores. Y entre ellos, los no manuales están particularmente expuestos a nuevas tendencias perjudiciales para la salud en el mundo del trabajo.

Probablemente la invasión de la tecnología de la información no sea ajena a este fenómeno. La nueva tecnología y la informática imponen su ritmo en la vida cotidiana. Con las nuevas tecnologías, la delimitación entre vida laboral y privada es cada vez más confusa. Los horarios de trabajo ya no son lo que eran. En muchas empresas, para ciertas categorías de trabajadores, el tiempo tiene cada menos interés. Lo que importa es la realización de proyectos y los resultados. A la dirección de las empresas le tiene sin cuidado si la gente ha de trabajar horas extraordinarias para alcanzar esos resultados.

¿Cuál es la respuesta de los sindicatos al estrés, y cómo puede convertirse en política práctica? ¿Se han desarrollado programas para ayudar a los trabajadores, y se ha promulgado legislación? ¿Qué puede y debe hacerse?

En muchos países, el nivel de sensibilización del público y el conocimiento entre los trabajadores es reducido. En Suecia, el nivel es alto y el estrés se reconoce como enfermedad profesional. Pero en Francia o en Suiza no es así.

¿Cómo pueden los sindicatos lograr una mayor sensibilización y un mayor conocimiento de los miembros con respecto a las causas del estrés profesional y sus efectos sobre la salud? ¿Cómo responden a ello?

¿Debe resolverse el problema individual o colectivamente? ¿Deben figurar el estrés y el agotamiento en el programa de negociación de los sindicatos? En caso afirmativo, ¿cómo pueden negociar los sindicatos modalidades contractuales con los empleadores sobre protección y prevención? ¿Cómo pueden negociar medidas concretas, cuando se carece de leyes, directivas y documentos blancos al respecto?

¿Cómo pueden lograr los sindicatos que los empleadores sean conscientes del problema y se muestren favorables al cambio?

El estrés tiene un elevado costo, y no sólo humano, sino también financiero. Según muestran varios estudios, el costo del estrés para la sociedad aumenta constantemente. Y ese factor de costo es ya una razón suficientemente poderosa para que gobiernos y empleadores actúen y tomen medidas eficaces con el fin de mejorar la situación. El estrés no sólo tiene efectos perjudiciales para la salud de los trabajadores, sino también para el rendimiento de las empresas, pues reduce el empeño de los trabajadores en su labor, y este es el mensaje que los empleadores deben poder comprender.

Tratar las consecuencias negativas de los cambios en la naturaleza del trabajo ha sido siempre una función esencial en las relaciones laborales. La organización del trabajo que cambia constantemente y su corolario, el estrés y el agotamiento, representan desafíos para los trabajadores organizados y los

sindicatos. Tal vez se necesiten nuevas actitudes y estrategias para abordar esta nueva esfera de la protección de los trabajadores.

En el presente informe se agrupan las presentaciones hechas en el seminario FITIM/SIF sobre "Estrés y agotamiento - un problema cada vez mayor para los trabajadores no manuales", que tuvo lugar del 23 al 25 de abril de 2001 cerca de Estocolmo, en Suecia. Es de esperar que los sindicatos puedan utilizar este material con fines de información y educativos, para lograr una mayor sensibilización sobre esta cuestión entre sus miembros y darle una perspectiva internacional.



Primera parte

*Estrés y Agotamiento*

*Reseña y Tendencias generales*



## **Evolución del estrés y del agotamiento en los años noventa**

**Por Birgitta Rolander, Alecta<sup>1</sup>**

La finalidad de Alecta es desarrollar, ofrecer y gestionar planes de pensiones negociados colectivamente. La principal actividad consiste en la pensión profesional de ITP, basada en un convenio colectivo entre *Föreningen Svenskt Näringsliv* (la Asociación Empresarial de Suecia) y *Privattjänstemannakartellen, PTK* (el Cártel de Personal de Sector Privado). Alecta es la mayor compañía de pensiones profesionales de Suecia, y gestiona fondos de capital por valor de 33.000 millones USD.

En los últimos años, Alecta ha desarrollado amplias calificaciones en materia de salud y rehabilitación. Alecta tiene 600 empleados que prestan servicios a 28.000 compañías, y administra seguros de 1,4 millones de empleados actuales y antiguos empleados del sector privado. Sus ingresos anuales por primas ascienden a 1.500 millones USD.

Gráfico 1

### Para reducir las enfermedades prolongadas

- Prevención
- Rehabilitación
- Economías en recursos humanos
- Apoyo a la investigación
- Difusión de información y buenos ejemplos

---

<sup>1</sup> Alecta es el nuevo nombre de una antigua compañía de seguros, conocida anteriormente como Compañía de Seguros Mutuos SPP - Försäkringsbolaget SPP, ömsesidigt, nombre que se modificó en febrero de 2001.

Uno de los principales sectores de actividad de Alecta se denomina Salud y Bienestar. Ya en el decenio de 1950, Alecta planeó intervenir en actividades preventivas de salud y rehabilitación. Se introdujeron varias medidas selectivas con el fin de resolver diversos casos de enfermedades mediante un procedimiento flexible no convencional.

Hoy día prevalece el mismo espíritu, aunque más organizado. Varios proyectos de rehabilitación realizados desde 1993 indujeron a Alecta a lanzar su nuevo sector de actividad Salud y Bienestar, el 1 de enero de 1997.

### **Dos funciones principales:**

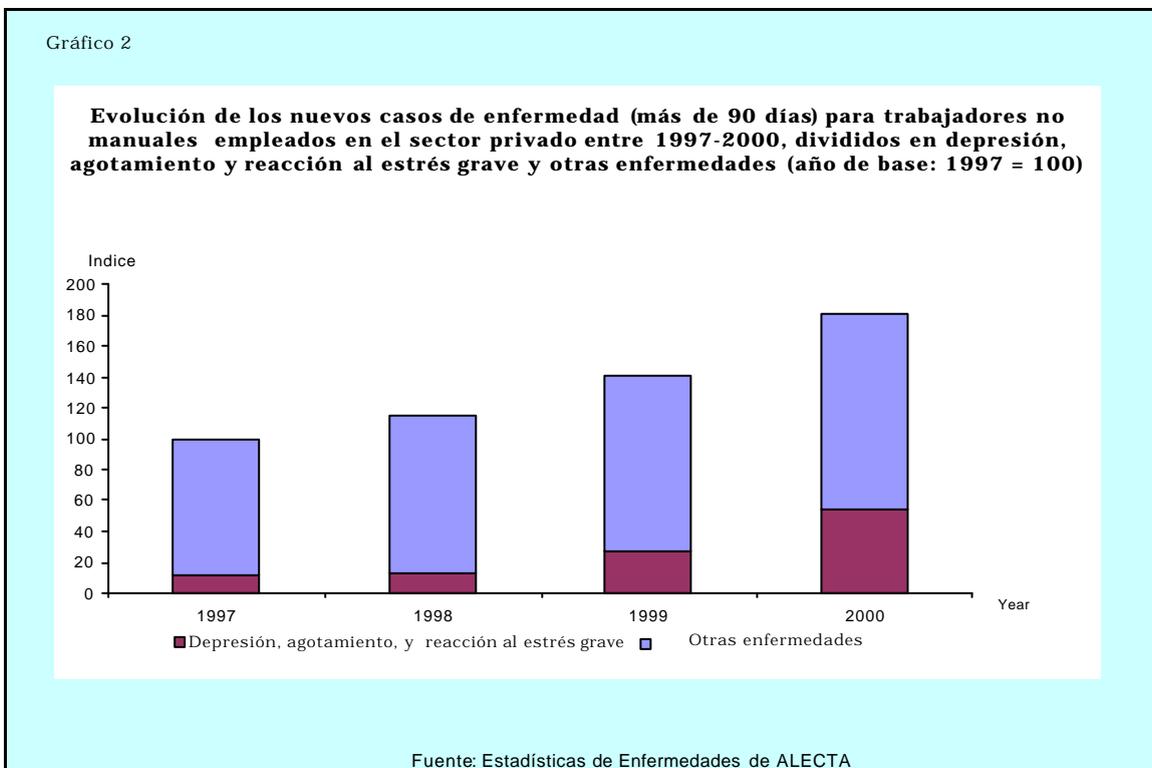
- El sector comercial está encargado de desarrollar las operaciones de seguro médico de Alecta. La finalidad de Alecta es trabajar dinámicamente en la prevención y rehabilitación para reducir los largos períodos de baja por enfermedad y disminuir el número de casos de jubilación anticipada a causa de mala salud entre los titulares de pólizas. El seguro ITP de Alecta - que comprende el seguro de enfermedad - cuenta con unos 600.000 titulares de pólizas, 23.000 de los cuales han optado por la jubilación anticipada o reciben prestaciones de enfermedad. Alecta es la segunda compañía de seguros de enfermedad más importante de Suecia. Gracias a la cantidad de pólizas tratadas, Alecta espera hacer con su actuación una contribución a la sociedad, y confía en ello.
- Para apoyar a los clientes empresariales y a los titulares de pólizas, Alecta garantiza también el desarrollo de nuevos servicios en materia de salud y bienestar.

### **El conocimiento y la cooperación son las palabras clave para lograrlo. He aquí algunos ejemplos de lo que hace Alecta:**

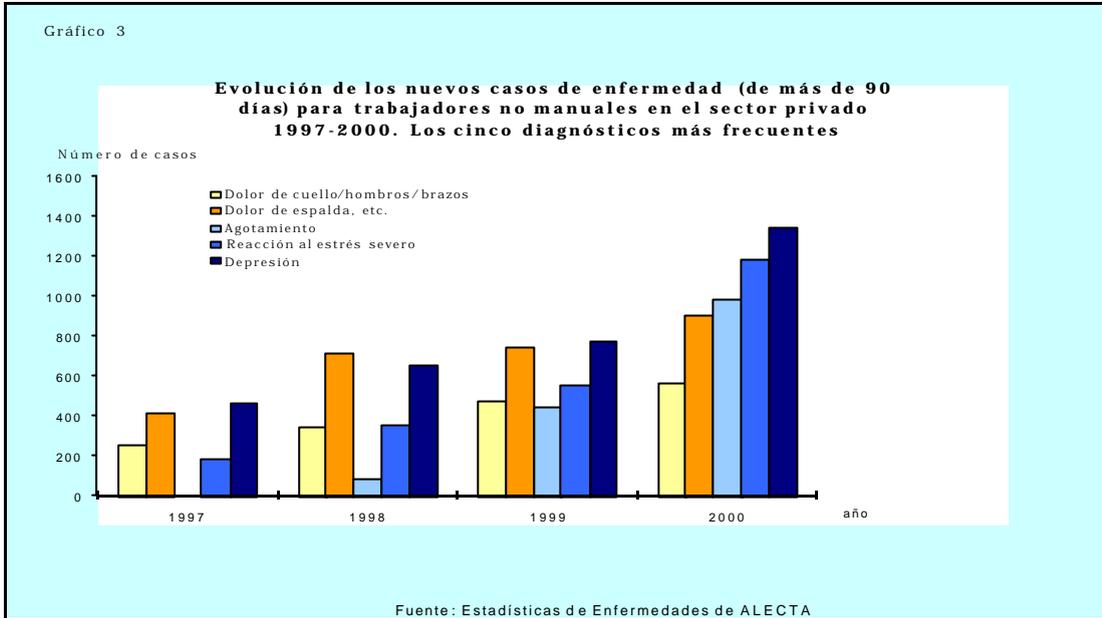
- Apoyar e iniciar la investigación que puede ayudar a reducir largos períodos de baja por enfermedad y aumentar la capacidad de las personas para trabajar. La finalidad es conocer las causas de la buena salud de las personas, por qué caen enfermas y qué puede hacerse en materia de prevención y rehabilitación.
- Realizar investigaciones en colaboración con Karolinska Institutet, Handelshögskolan (Escuela de Economía) en Estocolmo y la Universidad de Uppsala. Parte de la investigación se realiza con el seguro de enfermedad AFA o con Arbetslivsinstitutet (el Instituto de Vida Laboral).
- Verificar noticias, debates, cambios de legislación y novedades en la materia.
- Difundir información mediante seminarios y conferencias.
- Trabajar con el organismo de la Seguridad Social y con los empleadores en cuestiones relacionadas con la rehabilitación.

- Organizar proyectos junto con sindicatos, organizaciones de empleadores y otros interesados, así como con Prevent (antiguo Consejo de Seguridad en el Trabajo, paritario).
- Desarrollar instrumentos para análisis y cálculo sobre personal y economía de la salud que se ofrecen a las compañías como medios para detectar pronto casos de enfermedad y de riesgo.
- En el verano de 1998, Alecta lanzó un nuevo instrumento de salud y seguridad - *Sambandet* (La Conexión), destinado a compañías y organizaciones de los sectores privado y público. Este instrumento ofrece también la ocasión de aspirar al premio de calidad *Sambandet*.
- Crear redes de salud y seguridad y consultores de salud en el trabajo, que actúen en asociación con Alecta, y una para personas de compañías que trabajan activamente con el instrumento *Samband*.

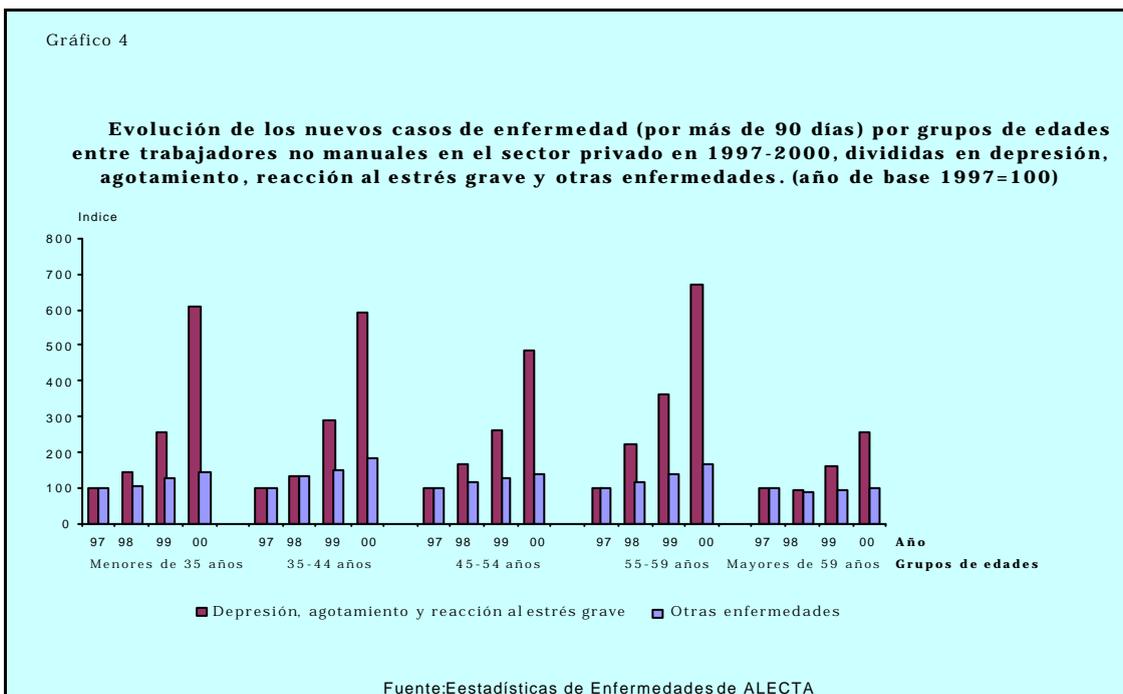
En el siguiente gráfico se muestra la evolución de nuevos casos de enfermedad comunicados a Alecta. El año de base es 1997, por lo que el índice es 100. La interpretación es la siguiente: el índice en 1998 era 115, lo que indica un aumento del 15% entre 1997 y 1998. Entre 1997 y 1999 el aumento fue de 40% (el índice de 1999 era 140), y el aumento entre 1998 y 1999 fue de 23% ( $100 * [140 / 115 - 1]$ ). Las columnas muestran la proporción de enfermedades diagnosticadas como depresión, agotamiento y reacción a estrés grave en cada año.



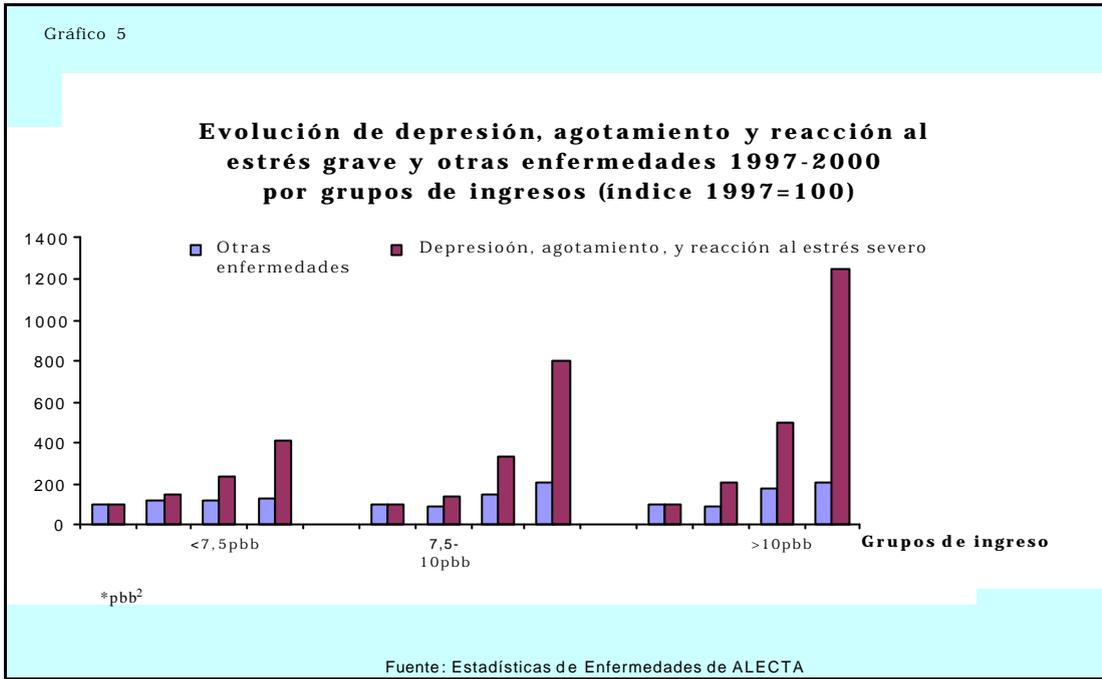
El gráfico 3 muestra la evolución de los cinco diagnósticos más comunes entre nuevos casos de enfermedad comunicados a Alecta. El rápido incremento del número de casos de depresión, agotamiento y reacción al estrés grave es evidente, sobre todo en 2000. Aunque no tan grande, hubo un aumento en los diagnósticos de dolor de cuello/hombros/brazos y dolor de espalda.



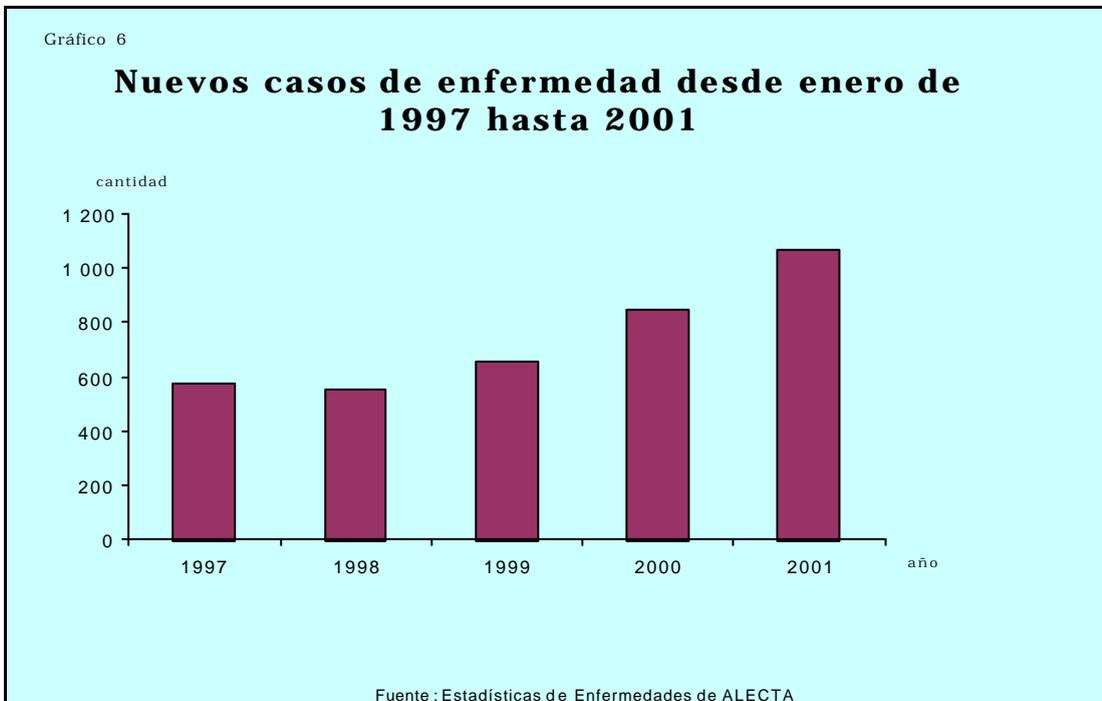
El gráfico 4 representa la evolución del número de nuevos casos de enfermedad comunicados como diagnósticos de depresión, agotamiento y reacción a estrés grave, y todos los demás diagnósticos en diferentes grupos de edad. El año de base es 1997 (1997=100). Por lo tanto no es posible conocer en qué grupo de edad se encuentra el mayor número de casos; únicamente se determina el aumento porcentual en cada grupo de edad.



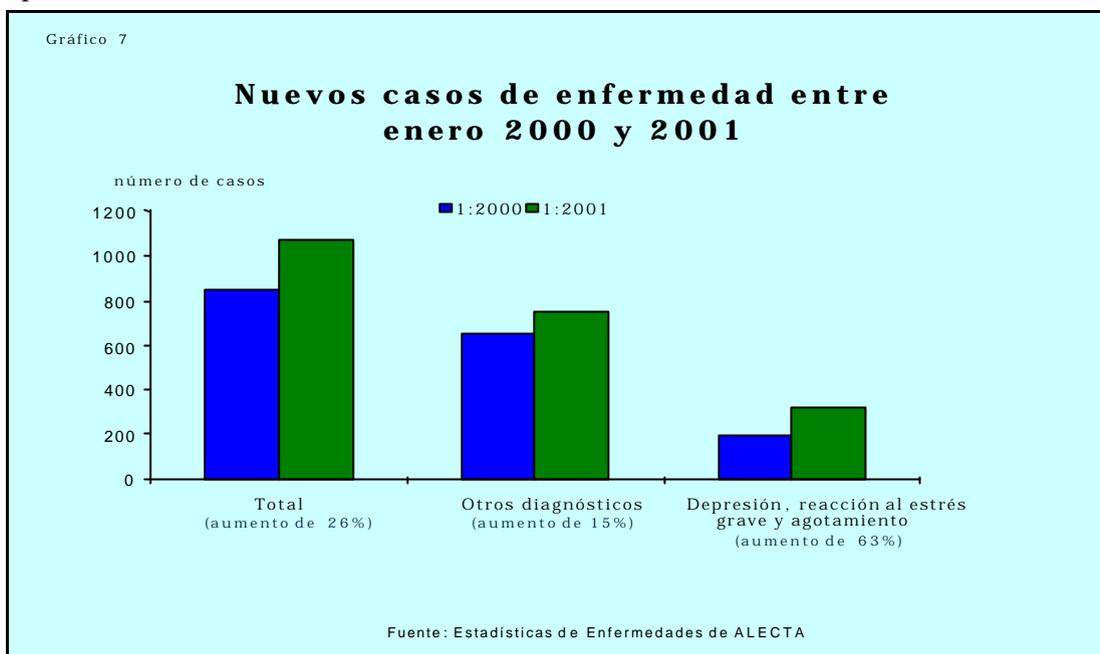
Lo mismo que el gráfico 4, pero por grupos de ingresos diferentes.



El número de notificaciones de nuevos casos de enfermedad en enero desde 1997 hasta 2001. Cada elemento está representado por un mes solamente, pero el panorama podría ser bastante diferente si se hubiera elegido otro mes.



En el gráfico 7 se muestra el aumento del número total de casos de enfermedad comunicados como depresión, agotamiento y reacción al estrés grave, y los demás diagnósticos entre enero de 2000 y enero de 2001. Se aplica el mismo comentario anterior.



El gráfico 8 muestra la parte de los diagnósticos más comunes en los casos de enfermedad comunicados en 1999, 2000 y el primer trimestre de 2001. La depresión y la reacción al estrés grave presentan un constante aumento de un año a otro. La proporción de casos de agotamiento disminuye. Esto puede tener varias explicaciones. Una de ellas es que sólo se han comunicado los tres primeros meses de 2001; otra, que el interés medio en este diagnóstico puede haber conducido a dar a esos casos de enfermedad una denominación de estrés distinta. Los diagnósticos de dolores representan una parte menor de casos, pero como se muestra en la página 4 su total aumenta. La razón de que su proporción disminuya es que el aumento no es tan grande como el aumento total.

Gráfico 8

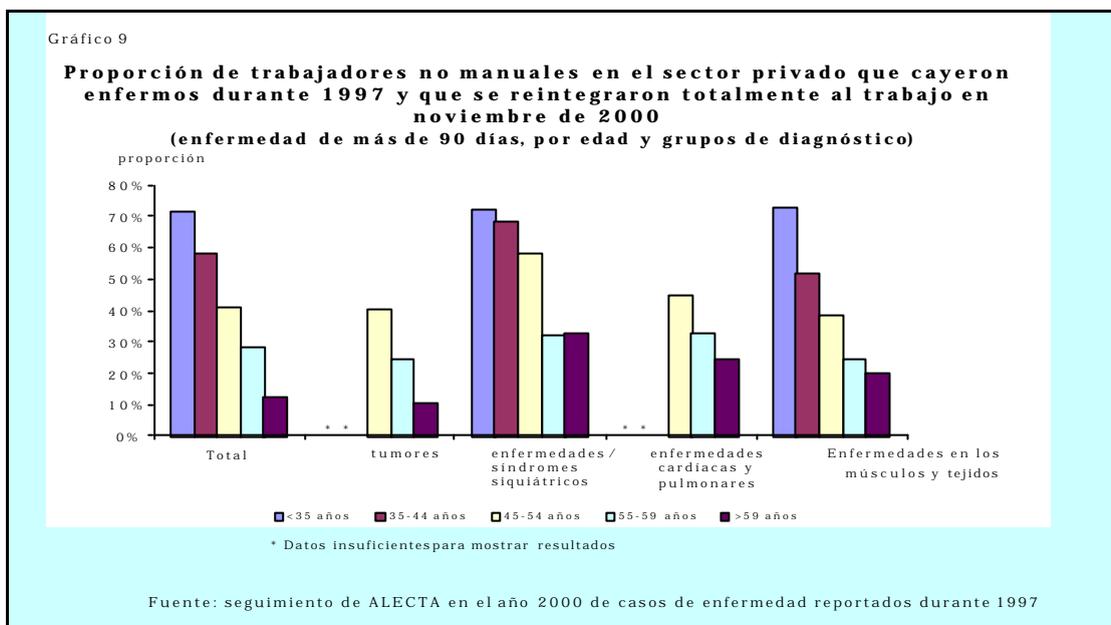
### Los diagnósticos más frecuentes durante 1999, 2000 y el primer trimestre de 2001

Proporción 1999	Proporción 2000	Proporción 2001	porcentaje
<b>Depresión</b>	8%	<b>Depresión</b>	11%
<b>Dolor de espalda</b>	8%	<b>Reacción al estrés*</b>	9%
<b>Reacción al estrés*</b>	6%	<b>Agotamiento</b>	8%
Dolor cuello/hombros-brazos	5%	Dolor de espalda, etc.	7%
<b>Agotamiento</b>	5%	Dolor cuello / hombros-brazos	5%
Dolores musculares	4%	Dolor muscular generalizado	3%
		<b>Reacción al estrés*</b>	14%
		<b>Depresión</b>	12%
		<b>Agotamiento</b>	6%
		Dolor de espalda, etc.	5%
		Dolor cuello /hombros-brazos	4%
		Dolor musc. generalizado	3%

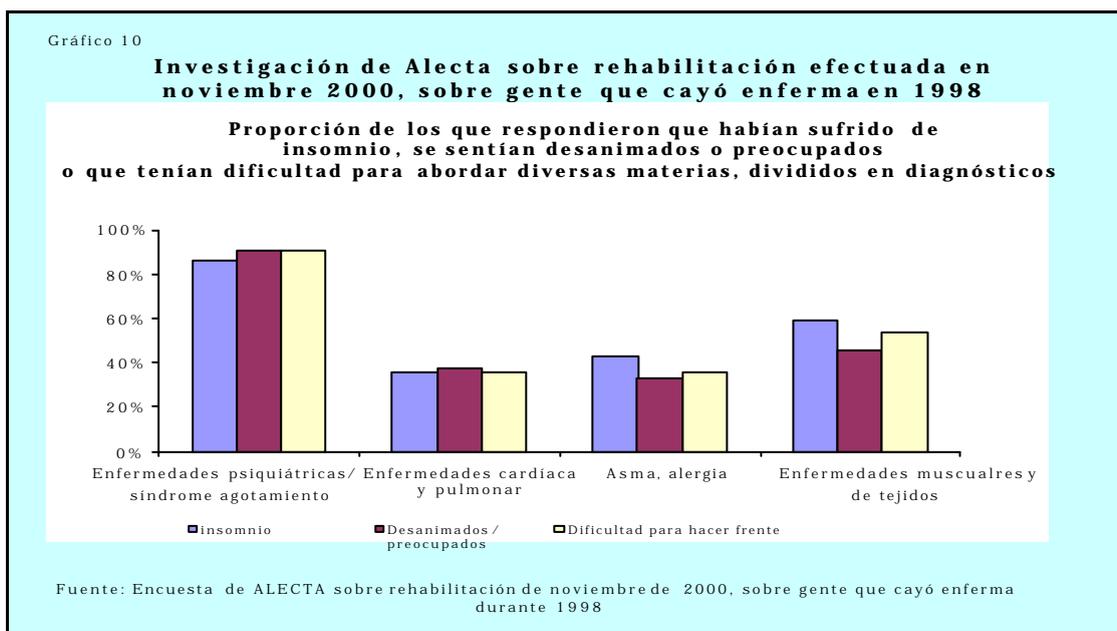
\*Reacción al estrés grave

Fuente: Estadísticas de Enfermedades de ALECTA

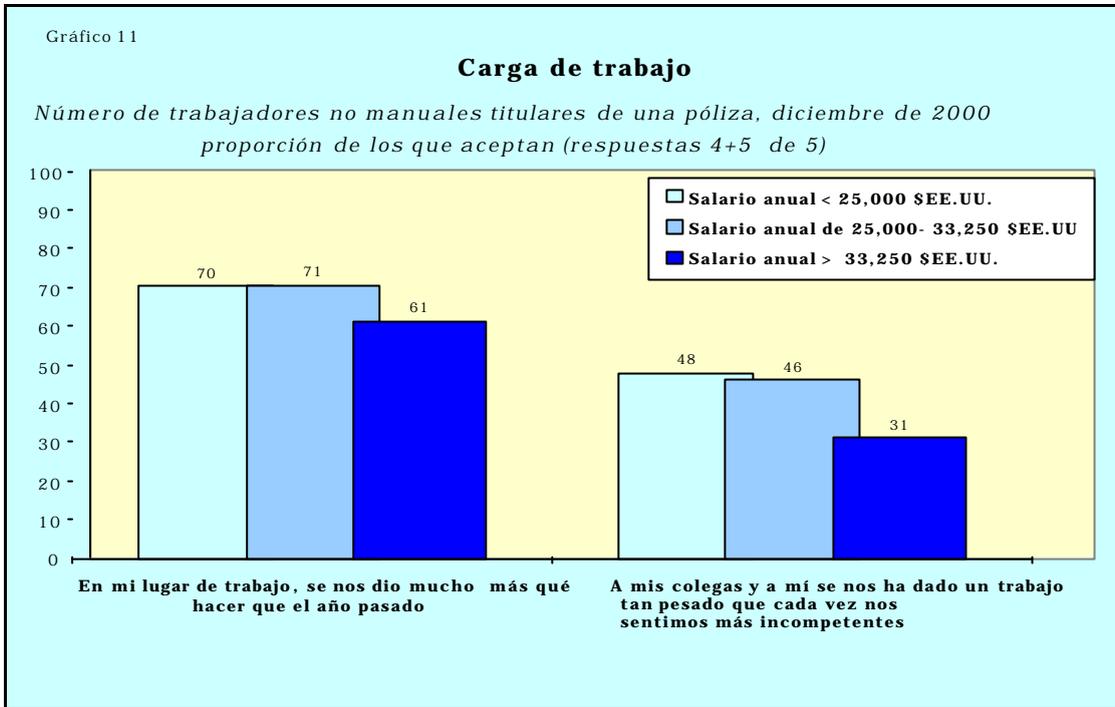
El gráfico 9 ilustra la proporción de personas que han reanudado el trabajo a tiempo completo tras un permiso por enfermedad de más de 90 días en grupos de edad y diagnóstico diferentes. Algunos grupos de edad y de diagnóstico no se incluyen, pues el número de casos era insuficiente para producir resultados estadísticamente significativos. El mayor número de personas que vuelven al trabajo pertenece a los grupos de edad más jóvenes. La proporción más alta de personas que volvieron al trabajo se encontraba en el grupo de diagnóstico de enfermedades/síndromes psiquiátricos.



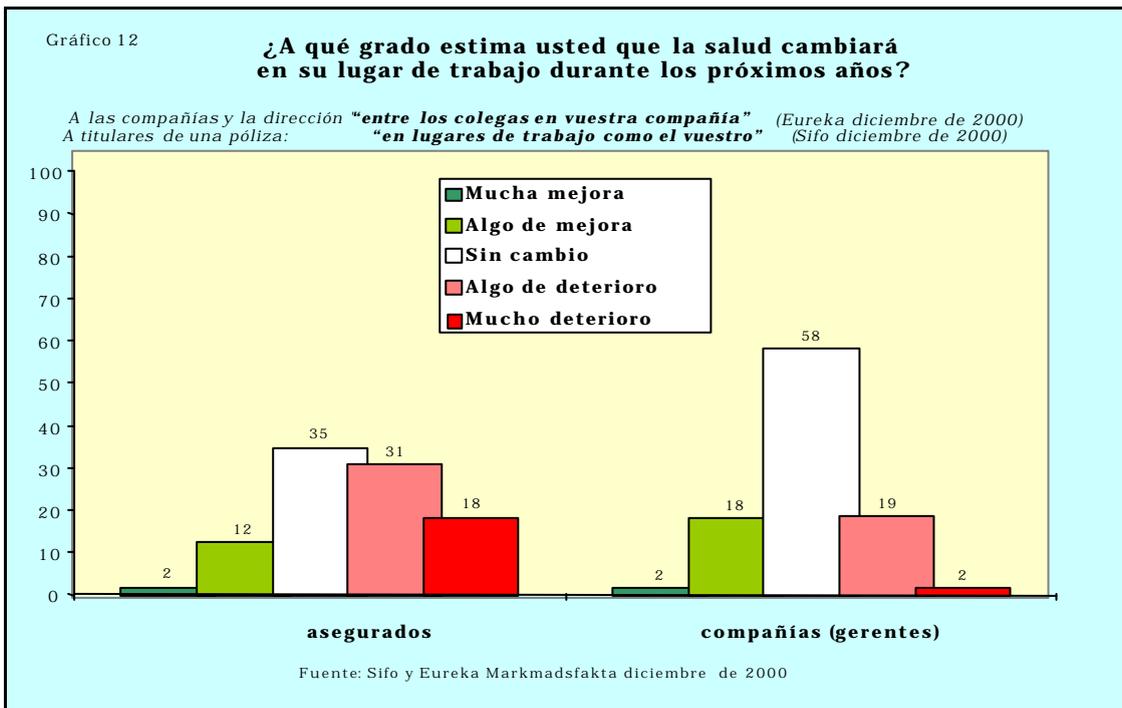
Las personas que cayeron enfermas y su diagnóstico correspondía al grupo de enfermedades/síndromes psiquiátricos y agotamiento han declarado, en mucho mayor grado que otros, que padecían problemas de sueño, se sentían desanimadas o tenían dificultades para abordar diversas materias.



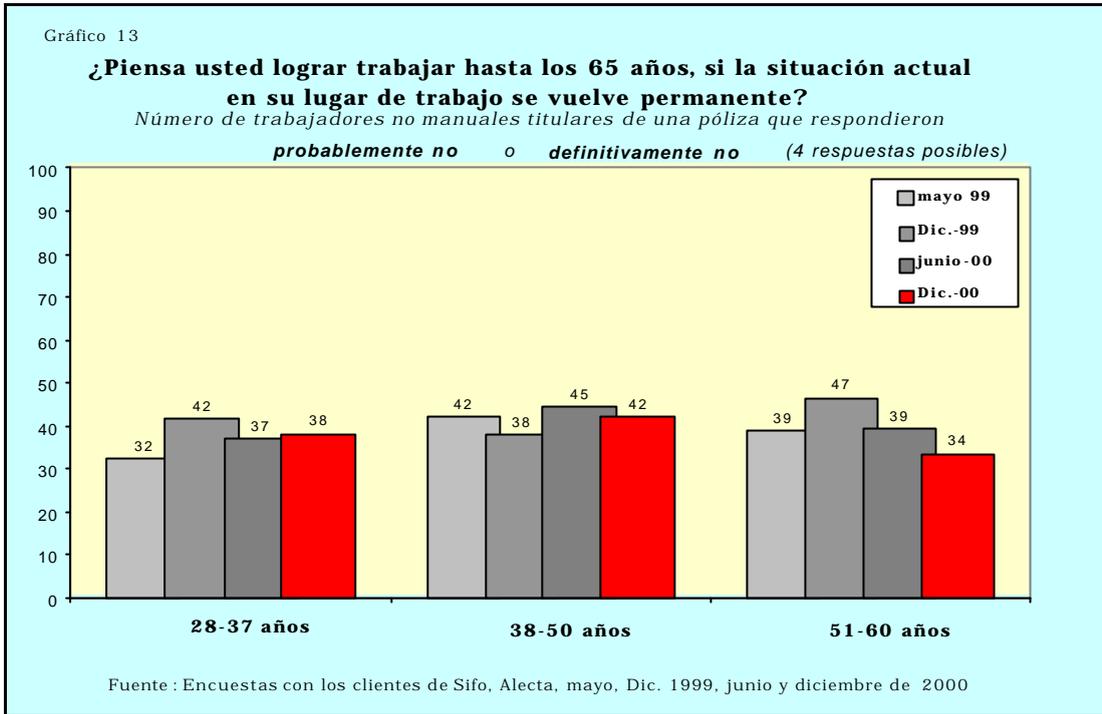
Los titulares de pólizas piensan que sus cargas de trabajo han aumentado considerablemente. Las dos terceras partes de ellos estiman que se les ha encomendado mucho más que hacer el último año, y más de dos de cada cinco declaran que son cada vez más inadecuadas.



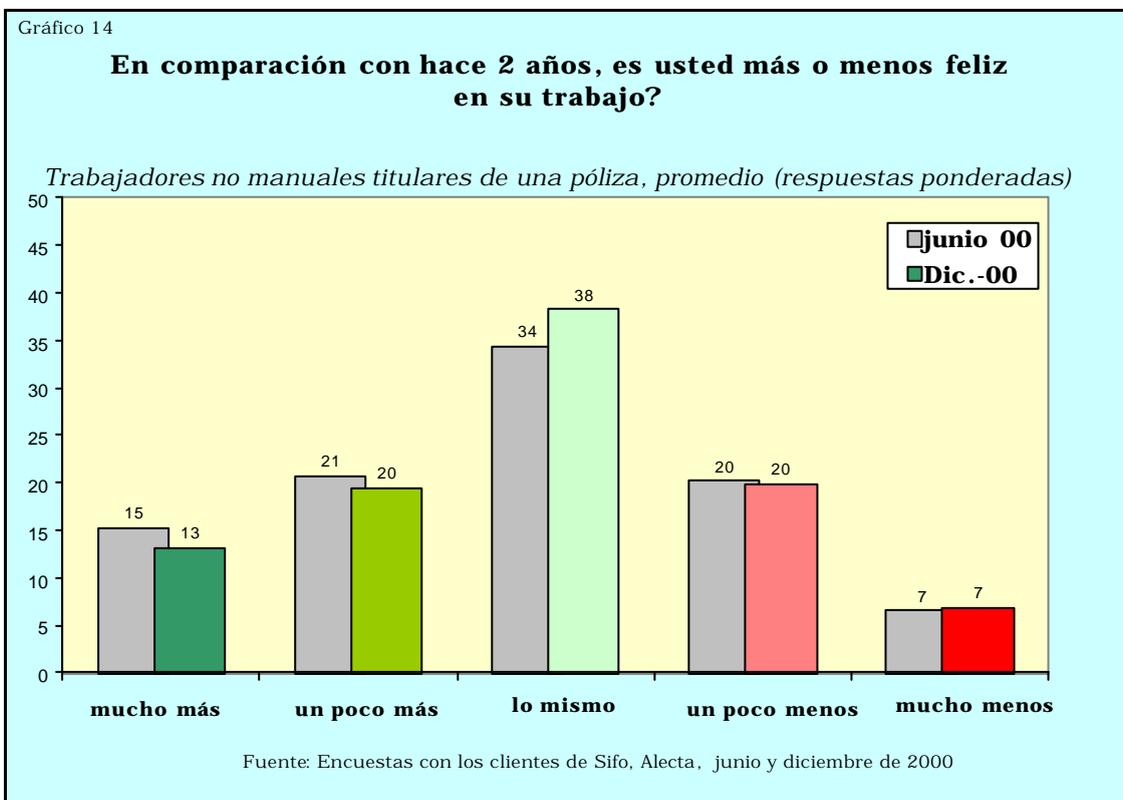
El personal a nivel de gestión tiene una opinión más positiva sobre cómo evolucionará su salud, pero ni la dirección ni los empleados piensan que su situación sanitaria mejore. La mitad de los empleados estiman que se deteriorará, y la tercera parte de ellos piensan que se deteriorará mucho.



Más de una de cada tres personas, con independencia de la edad, cree que, dada su situación laboral actual, no logrará trabajar hasta la edad de 65 años.



En 1998, cuando se realizaron esos estudios, el número de personas satisfechas con su lugar de trabajo había aumentado, en comparación con dos años antes.



Independientemente del número de miembros sindicales, más de las dos terceras partes de los encuestados creen que el aumento de los días de enfermedad se debe al mayor estrés y a más exigencias en el lugar de trabajo. La cuarta parte de ellos consideran que en la vida laboral hay en general peor ambiente. Los valores más altos se dan entre los miembros de SACO.

Gráfico 15

**Encuesta conducida por TCO  
sobre el estrés** (Sifo semanas 14-15 - 2001, en 21  
países, aprox. 200 personas por país)

El número de días de ausencia por enfermedad va en aumento.  
¿Cuál piensa usted que sea la razón?

	<b>LO</b>	<b>TCO</b>	<b>SACO</b>
• Aumento de estrés y mayores exigencias en el lugar de trabajo	67-	71	74+
• Generalmente, ambiente más adverso en la vida de trabajo	22-	26	29

Fuente: Sifo, encuesta sobre el estrés de TCO, primavera 2001 - 4, 200 participantes

Gráfico 16

**Encuesta sobre el estrés  
conducida por TCO** (Sifo semanas 14-15 - 2001, en  
21 países, aprox. 200 personas por país)

- 69 por ciento declaran que el aumento de estrés y mayores exigencias en el lugar de trabajo son las razones del aumento del número de días de ausencia por enfermedad
- Tanto como 76 por ciento de mujeres señalan el estrés como la razón del aumento de ausencias por enfermedad
- 74 por ciento de los participantes en el sector público aseguran que el estrés es la razón de aumento por ausencia de enfermedad. La cifra equivalente en el sector privado es 65 por ciento.

Fuente: encuesta sobre el estrés de Sifo, TCO, primavera 2001 - 4, 200 participantes

En el sector privado, la ausencia por enfermedad ha aumentado casi un 12%. El mayor aumento - 17% - corresponde a largos períodos de ausencia por enfermedad (>20 días laborables). El mayor incremento corresponde a los trabajadores no manuales del sector privado, con un 25% de ausencia por enfermedad durante más de 20 días laborables.

Gráfico 17

### **”Noticias de último minuto” estadísticas de Svenskt Näringsliv (industria sueca)**

	2000		1999	
	Trabajadores manuales y no manuales Variación en %	Trabajadores manuales Variación en %	Trabajadores no manuales Variación en %	
Total de ausencias por enfermedad	11,6	9,9	13,9	
Duración ausencia 6 a 20 días hábiles	9,0	8,1	9,2	
>20 días hábiles	16,9	13,4	24,7	

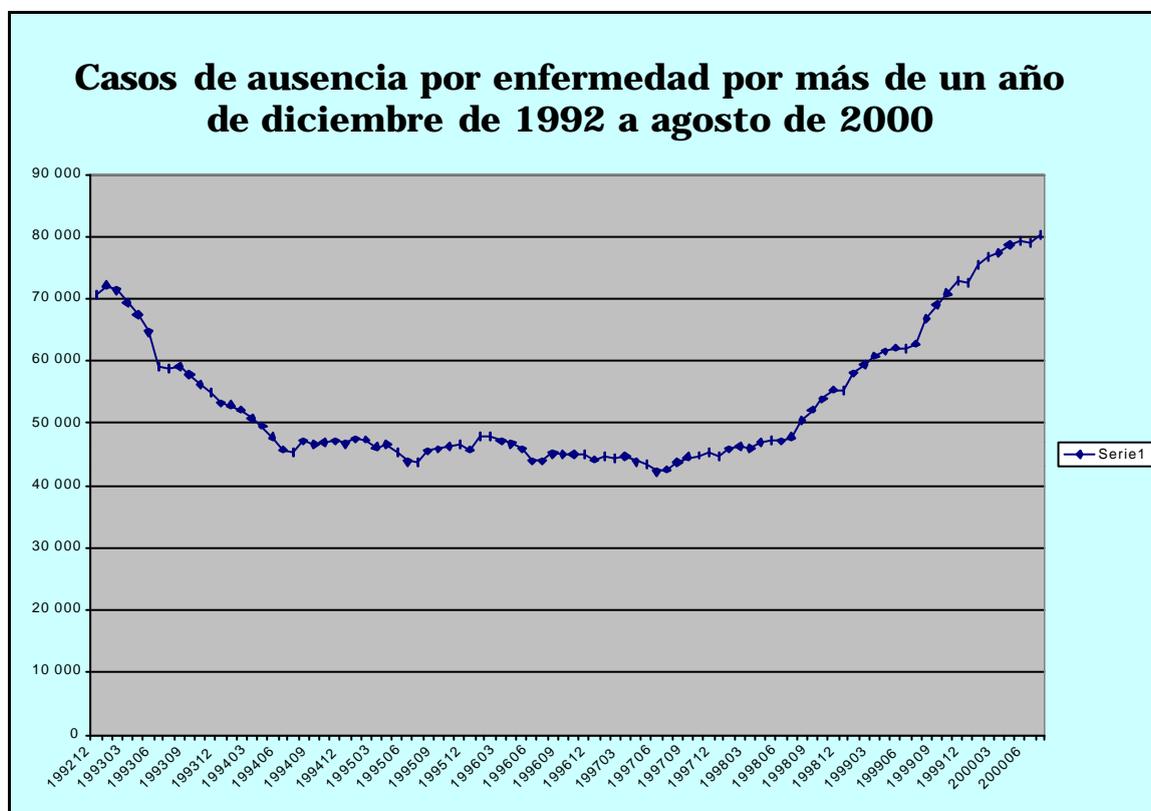
Source: Svenskt Näringsliv April 2001

## Estrés relacionado con el trabajo y sus consecuencias

Por Marie Åsberg, Åke Nygren y Gunnar Rylander<sup>1</sup>

El material utilizado para el trabajo presentado a continuación procede de los registros de Alectra (compañía de seguros) y AFA (compañía de seguros del mercado laboral de Suecia). Desde un punto de vista epidemiológico, este material es sumamente valioso, pues abarca todas las categorías de personas y nos permite elegir las muestras más apropiadas para las exigencias de la investigación.

Como muestra el gráfico, ha habido un espectacular aumento en el número de casos de personas en ausencia por enfermedad en Suecia en el último decenio. Tras una ligera tendencia descendente a mediados del decenio de 1990, las cifras empezaron a subir otra vez al llegar el nuevo siglo.



<sup>1</sup> Marie Åsberg y Åke Nygren son doctores en medicina en el instituto Karolinska de Estocolmo. El Instituto Karolinska es la única universidad de Suecia consagrada exclusivamente a la medicina. La investigación representa cerca del 50% de la investigación médica financiada por el Estado en el país. El Instituto Karolinska es también famoso por tener laureados con el premio Nobel en Fisiología y Medicina. Marie Åsberg, doctora en fisiología, es especialista en psiquiatría y miembro de numerosos comités de Karolinska. Åke Nygren, doctora en fisiología, es un investigador con dedicación exclusiva y tiene una cátedra en prevención. Gunnar Rylander, doctor en medicina y en fisiología, es especialista en psiquiatría.

El número de personas ausentes por enfermedad durante más de un año se duplicó entre 1992 y 2002. Esta tendencia ascendente ha sido particularmente pronunciada desde el segundo semestre de 2000. Si no se hace nada para contrarrestar esta evolución, es probable que la cifra se duplique de nuevo en 3 ó 4 años.



Como resultado, el costo de la ausencia por enfermedad ha subido enormemente. De 1.700 millones USD en 1998 pasó a 3.300 millones en 2000. Esta evolución ha ido acompañada también de un incremento en el número de personas que han necesitado ayuda psiquiátrica y con síntomas de depresión.

### Los costos de las ausencias por enfermedad van en aumento

- **Los costos, según la Comisión Nacional Sueca de Seguros (RFV)**
  - 1998: 1.70 billones de USD
  - 1999: 2.27 billones de USD
  - 2000: 3.30 billones de USD
- **Estudio sobre el predominio (RFV)**
  - Aumento del número de personas con diagnósticos psiquiátricos (de 11.7% a 13.9%, principalmente profesores y enfermeras)
- **Aumento del número de personas en ausencia prolongada por enfermedad debido a una depresión (Alecta y AFA)**

Según los primeros resultados de la investigación realizada por el Instituto Karolinska, cada vez se diagnostican más frecuentemente síntomas de trastornos mentales entre los trabajadores no manuales, en tanto que los trastornos musculoesqueléticos tienen tendencia a disminuir. Cerca del 30% de los ausentes por enfermedad durante más de 90 días en el sector de atención de salud de Suecia presentan síntomas de trastornos mentales.

En cambio, en el caso de los trabajadores manuales el diagnóstico predominante sigue siendo el trastorno musculoesquelético. Durante el período considerado, los trastornos mentales en esa categoría de trabajadores aumentó muy ligeramente.

Como parte de la investigación, el Instituto ha emprendido un estudio de los problemas que se plantean y se está centrando en la cuestión de la enfermedad mental, utilizando bases de datos disponibles y cooperando con especialistas, tanto de Suecia como del extranjero. En enero de 2001 se organizó un seminario con eminentes expertos de diversos países para evaluar el estado de la investigación en este campo y compartir experiencias.

## **Estudio sobre los problemas**

- **Hombro / cuello**
- **Enfermedades cardiovasculares**
- **Asma**
- **Enfermedad pulmonar obstructiva crónica**
- **Enfermedad mental**

- **Bases de datos**
- **Especialistas**
  - **Nacionales**
  - **Internacionales**
- **Organización de conferencias**
- **Evaluación de papeles científicos**

El estrés y el agotamiento figuran entre las principales causas de larga ausencia por enfermedad de trabajadores no manuales. En tanto que en 1998 el dolor de la región lumbosacra era la queja registrada más común, en 2000 ocupan el primer lugar el estrés y la depresión, seguidos del estrés y el agotamiento.

### Causas de ausencias prolongadas por enfermedad

<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Dolor de espalda	<b>Depresión</b>	<b>Dépresión</b>
<b>Depresión*</b>	Dolor de espalda	<b>Reacción al Estrés</b>
<b>Reacción al Estrés</b>		<b>Agotamiento</b>
Dolor de cuello	Dolor de cuello	Dolor de espalda
Dolor muscular	<b>Agotamiento</b>	Dolor de cuello
Ataque cardíaco	Dolor muscular	Dolor muscular

\*incluye agotamiento  
Trabajadores no manuales asegurados por Alecta

El aumento de casos de depresión se debe a varias razones. Es posible que lo que se denominaba hace diez años dolor de espalda se llame ahora depresión, y tal vez que las personas piensen más fácilmente en sus síntomas mentales que antes. Otra razón podría ser un cambio en las prácticas de compensación. Pero lo más probable es que este aumento simplemente refleje el hecho de que cada vez más personas padecen agotamiento y no reciben asistencia médica adecuada.

### ¿Por qué aumenta la “depresión”?

- ¿Cambio en los sistemas de diagnóstico?
  - ❖ ¿Reatribución?
  - ❖ ¿Mayor franqueza?
- ¿Cambio en las prácticas de compensación?
- ¿Verdadero aumento?
  - ❖ ¿Agotamiento?
  - ❖ ¿Otras razones??

## **Estudio piloto de ausencia prolongada por enfermedad debido a desajustes mentales**

- ¿ Los sujetos son diagnosticados correctamente?
- ¿Corresponden a los criterios de depresión?
- ¿Qué es eficaz para el tratamiento y la rehabilitación?



Para comprender lo que es la depresión conviene considerar las emociones básicas que comparten todos los seres humanos, con independencia de donde hayan nacido o de sus orígenes culturales. Todas las emociones básicas - por ejemplo, alegría, tristeza, temor y sorpresa - tienen su propia expresión facial concreta y pueden identificarse fácilmente. Hay toda una serie de otras emociones, denominadas "emociones cognoscitivas", como amor, orgullo, culpa, vergüenza, envidia y turbación, por ejemplo.

Si una emoción dura cierto tiempo se denomina humor. No hay nada psicológico en tener humores, pero si el estado de humor no guarda proporción con lo que lo provoca o si impide actuar puede considerarse un indicio de enfermedad o trastorno.

La tristeza es el punto central de la depresión, y los pensamientos están en armonía con esa tristeza. A menudo va acompañada de ideas depresivas, problemas de concentración y falta de iniciativa y de participación. La mayoría de las personas que han estado deprimidas han pensado, en un momento u otro, en el suicidio. También hay síntomas físicos como dormir mal y no tener apetito.

## Síntomas de la depresión

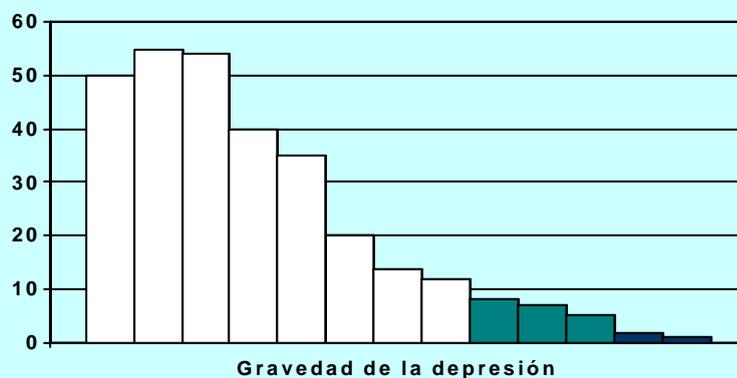
Tristeza	Dificultades de concentración
Inquietud	Falta de iniciativa
Apatía	Escasas horas de sueño
Pensamientos depresivos	Falta de apetito
Ideas de suicidio	

En ciertos casos se dan todos los síntomas de depresión en forma muy pronunciada; en otros puede haber sólo unos cuantos, y menos notorios.

Sobre la base de este conocimiento, es posible evaluar la gravedad de la depresión con un grado de precisión relativamente alto. Si bien la mayoría de las personas presentan pocos síntomas de depresión, en un considerable número de ellas se dan casos dudosos.

## Gravedad de la depresión

Número de casos



Para ayudar a diagnosticar los síntomas de depresión se han establecido varios criterios. Desde comienzos del decenio de 1980, los doctores utilizan un manual estadístico, preparado por la American Psychiatric Association.

Para ser diagnosticada, la persona ha de estar degradada funcionalmente, padecer un sufrimiento subjetivo y tener un número específico de síntomas con cierto grado de gravedad. Esto permite a los psiquiatras utilizar la misma metodología para detectar la enfermedad epidemiológica o psiquiátrica en forma más sistemática y precisa que en el pasado.

### **Criterios de diagnóstico**

Manual de Diagnósticos y Estadísticas de la Asociación Psiquiátrica Americana, 4a edición

## **DSM-IV**

- Alteraciones funcionales
- Sufrimiento subjetivo
- Número específico de síntomas de cierta gravedad

Los estudios epidemiológicos han revelado que el 20% de la población padecerá una enfermedad depresiva en algún momento de su vida, y que en torno al 5% sufren depresión en un momento dado, que hoy día es un trastorno común. Lo que es nuevo y debe subrayarse es el rápido aumento de las enfermedades depresivas.

El Instituto Karolinska está realizando una investigación para elaborar métodos de tratamiento y rehabilitación. Se ha invitado a participar en la investigación a trabajadores no manuales ausentes por enfermedad durante más de tres meses. Todos los que intervienen son empleados privados y ocupan cargos de gestión intermedios. Se están reuniendo y procesando datos sobre su estado de salud, cuestiones de tipo personal y problemas que se les plantean en el lugar de trabajo.

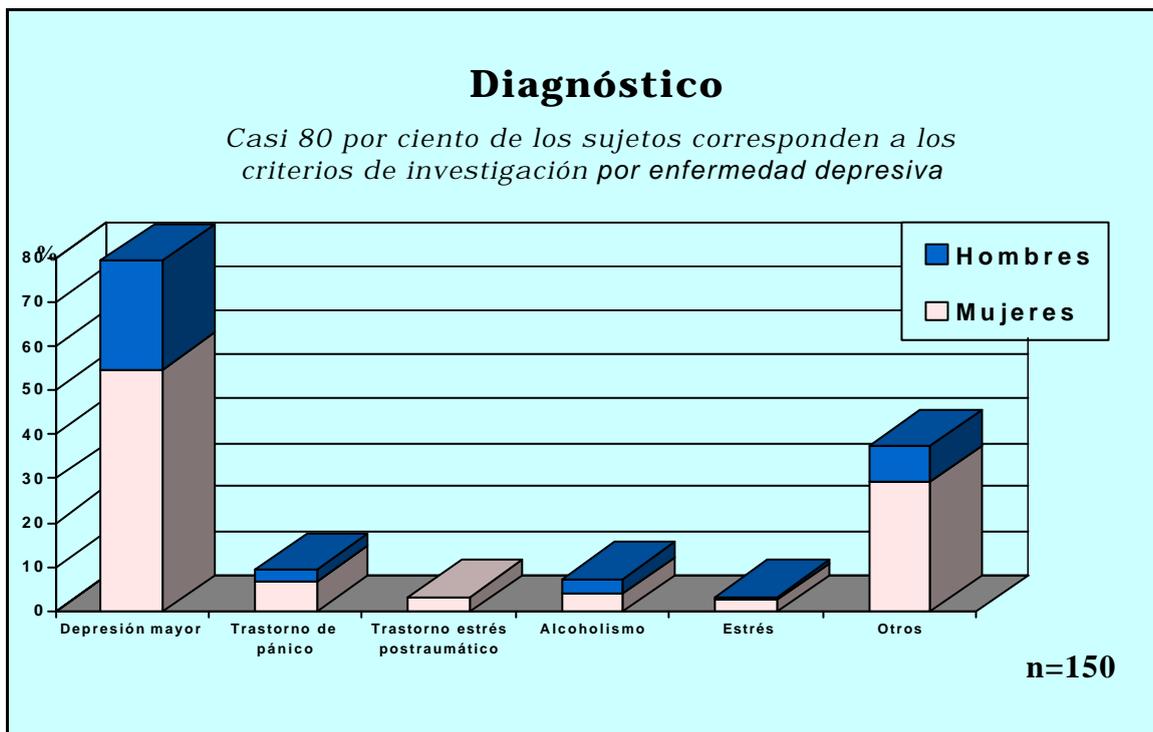
La mayoría de los pacientes tienen unos 40 años, y el mayor grupo de edad está comprendido entre los 50 y los 59. El límite superior son 60 años. También se ha incluido en la investigación a algunos jóvenes. Es interesante señalar que en todos los grupos de edad hay una preponderancia femenina.

## Estudio piloto de ausencia prolongada por enfermedad

- 150 pacientes consecutivos ausentes por enfermedad por más de 3 meses (directivos de nivel medio de empresas privadas, remitidos por la compañía de seguros)
- Entrevista psiquiátrica completa incluyendo diagnósticos uniformizados
- Inventarios de personalidad
- Muestras de sangre y orina

Rylander, Rydmark, Nygren & Åsberg, 2001

Como muestra el cuadro, la depresión es con diferencia el diagnóstico más común, y las mujeres resultan más afectadas que los hombres.

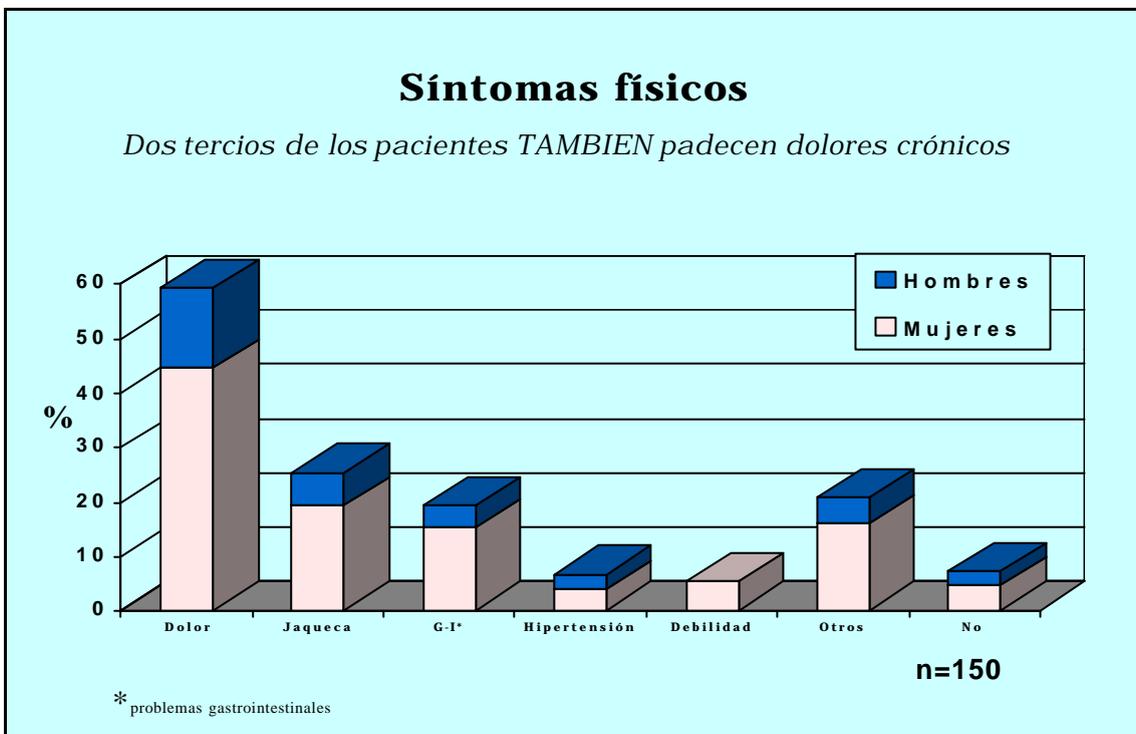


Como cabía esperar, las personas hospitalizadas en una clínica psiquiátrica padecen un grado de depresión mucho mayor que los pacientes abarcados en este estudio. La mayoría de los hospitalizados tienen un larguísimo historial de problemas en sus relaciones con otros. A veces, nada menos que el 80% de ellos padecen graves trastornos de personalidad.

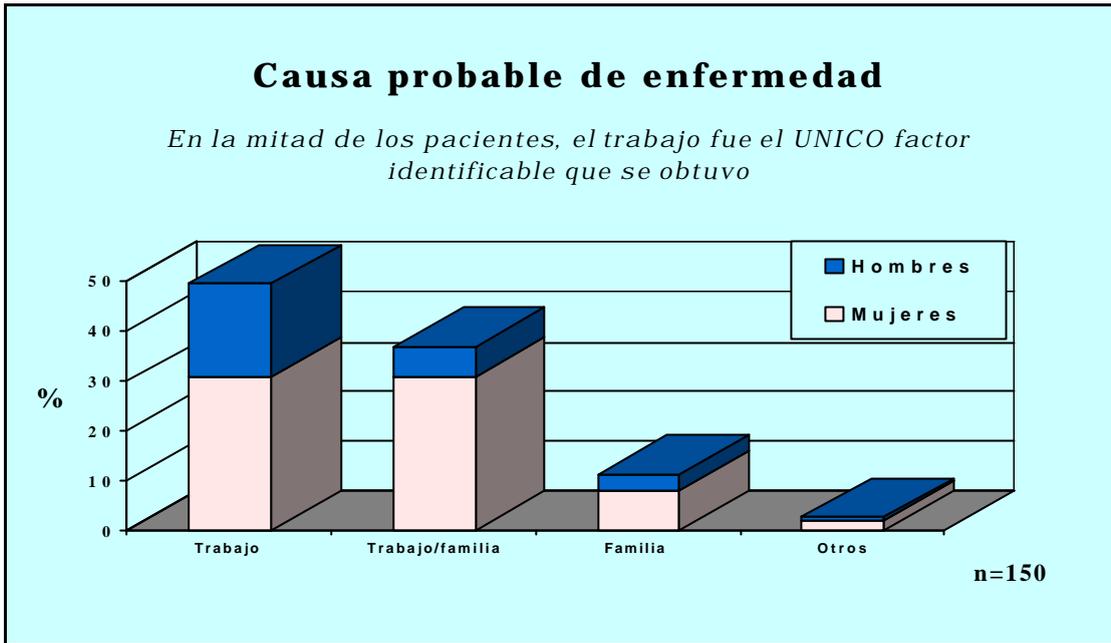
En cambio, en el grupo de pacientes con largas ausencias por enfermedad objeto de este estudio, los trastornos de personalidad son sumamente raros. Se trata de personas totalmente "normales", y no presentan las características que se observan generalmente en pacientes psiquiátricos.

Pero la investigación ha mostrado que las personas que han trabajado muy duramente a veces son ambiciosas y tienen dificultades para fijarse límites. Nunca se mostrarían satisfechas con lo que hacen y seguirían trabajando incluso más. Desde el punto de vista del empleador, serían empleados perfectos, siempre seguros y dispuestos a quedarse más horas por la tarde o llegar más temprano por la mañana.

La ausencia de síntomas físicos es una rara excepción. Los síntomas corporales más comunes son dolor, dolor en la región lumbosacra, dolor en la parte superior del cuello y dolores de cabeza. Algunos hombres tienen elevada presión arterial. En realidad, las dos terceras partes de los pacientes sufren síntomas asociados con dolor crónico.



Cuando se les pregunta por la causa probable de su enfermedad, entre el 60 y el 70% de los pacientes responden que es el trabajo. Además, se mencionan también problemas familiares, en particular mujeres más expuestas que los hombres a las presiones acumuladas de trabajo y problemas familiares.



Un aspecto dramático es que más del 60% de esos pacientes han pensado en algún momento en el suicidio. El 30% aproximadamente han contemplado el suicidio en el año anterior, y el 15% han tratado realmente de suicidarse. Por eso, a pesar de considerárseles personas "normales" muestran cierta vulnerabilidad, lo que quizá contribuya a crearse problemas en el trabajo.

La mayoría de las personas pueden decir exactamente el tiempo que estiman de colapso. Con frecuencia, es el resultado de una larga crisis que podría haber tardado meses o incluso años en manifestarse. La espiral del agotamiento empieza con achaques y dolores, seguidos de problemas de insomnio, pérdida de energía, problemas de concentración, etc. Es un proceso que se desarrolla durante varios años y, en algunos casos, conduce a pensar en el suicidio. El síndrome tarda mucho en desarrollarse, y también mucho en curarse.



## **C o n c l u s i o n e s**

- Los participantes en el proyecto corresponden a los criterios de depresión importante
- Pocos trastornos en la personalidad
- Alta frecuencia de intentos de suicidio
- Alta frecuencia de dolor
- Problemas relacionados con el trabajo muy comunes

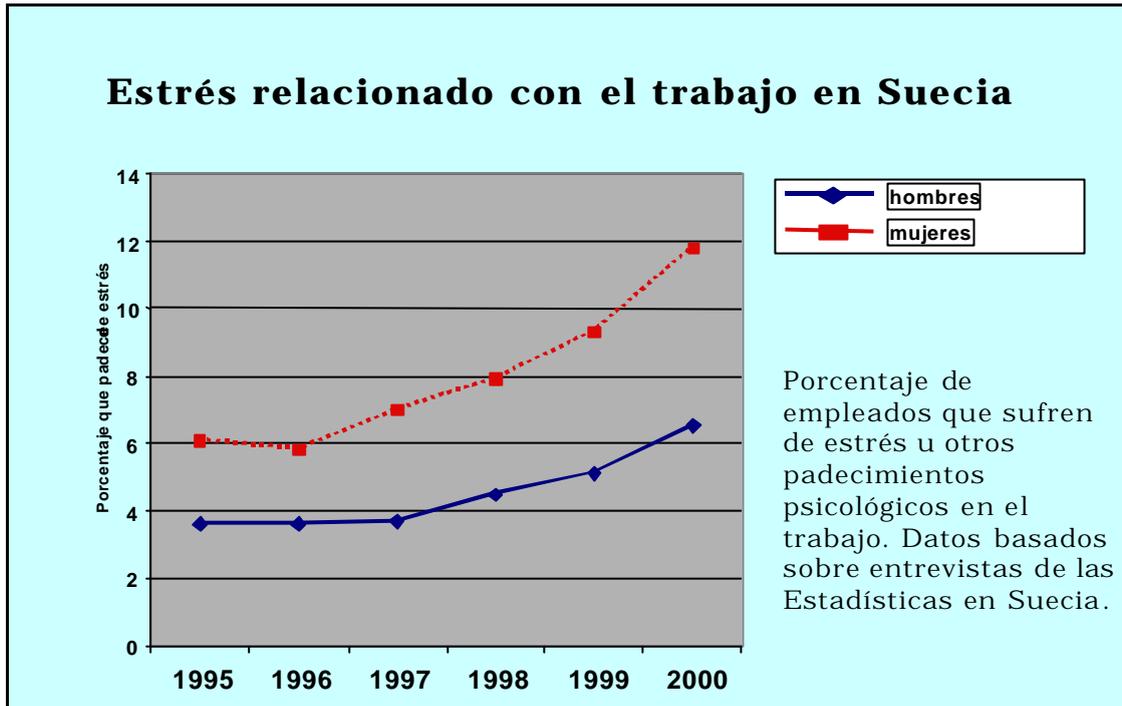
Uno de los problemas más preocupantes es el resultante de la reiterada reorganización del lugar de trabajo. Normalmente, la finalidad de esa reestructuración es mejorar la productividad disminuyendo personal y logrando que menos personas realicen más trabajo. Quienes siguen en nómina han de realizar más tareas y están expuestos a mayor presión en el trabajo. Esto conduce al agotamiento y, finalmente, a experiencias traumáticas.

## **¿Qué tipo de problemas de trabajo?**

- » Reorganizaciones repetidas
- » Agotamiento
- » Experiencias traumáticas

*Rylander, Rydmark, Nygren &  
Åsberg, 2001*

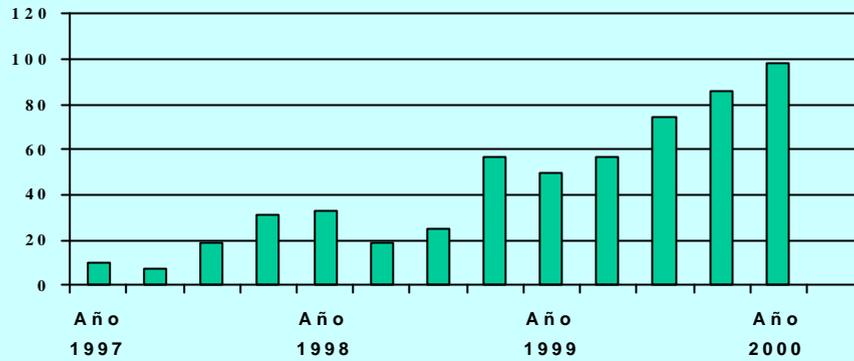
Esas conclusiones corresponden perfectamente a los datos reunidos en Suecia sobre personas no ausentes por enfermedad. "Estadísticas de Suecia" realiza entrevistas anuales con muestras de la población trabajadora y pregunta por su experiencia en estrés y quejas psicológicas en el trabajo. Según muestra el gráfico, en 1997, el estrés relacionado con el trabajo aumentó inicialmente entre las mujeres, y luego, un año después, entre los hombres. Es difícil explicar por qué sucedió eso en 1997. Tal vez haya habido un incremento gradual de la tensión resultante del proceso de reorganización y reestructuración de las empresas iniciado varios años antes.



Casi el 40% de los médicos en Suecia han padecido agotamiento. Por esa razón, muchos de ellos están ahora con permiso de enfermedad: algo desconocido anteriormente en ese país.

En la prensa sueca se ha hablado mucho del fenómeno del agotamiento, y ha sido objeto de numerosos debates. Entre 1997 y 2000 se ha decuplicado el número de artículos sobre esta cuestión.

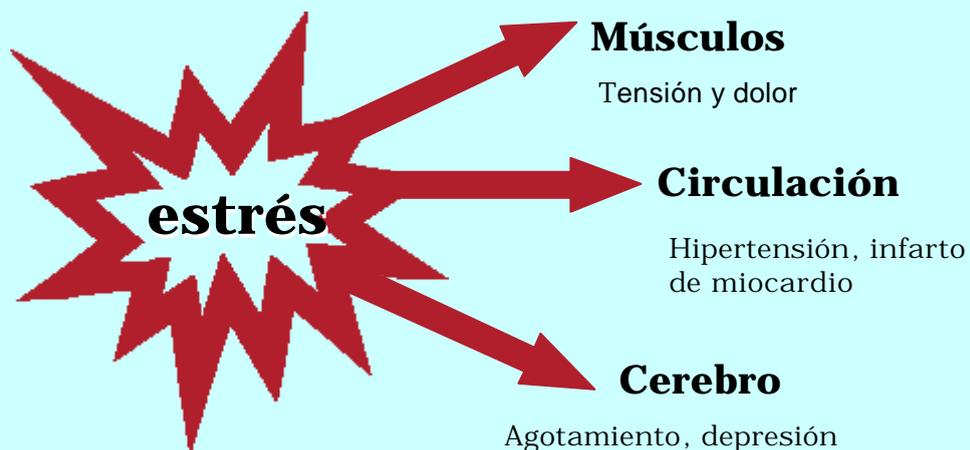
### Artículos sobre el agotamiento en los diarios suecos



Cifras de Affärsdata

El estrés suele originar problemas del sistema muscular y la circulatorio, con lo que aumenta el posible riesgo de infarto de miocardio. También afecta al cerebro, por extenuación y depresión.

### Estrés y enfermedad relacionados con el Trabajo



Se han elaborado varios tipos de tratamiento para combatir el estrés y el agotamiento, como la práctica holística china, acupuntura, la terapia de zona y las pastillas del Dr. Bach, etc., que en algunos casos pueden ser muy costosos. Sin embargo, actualmente no hay ningún tratamiento eficaz conocido para el síndrome de agotamiento.

**Depresión relacionada con el trabajo -  
¿qué debe hacerse?**

**Criterios de diagnóstico**

**Estrategias de tratamiento**

**Estrategias de prevención**

**¿Sigue usted un tratamiento para el  
agotamiento?**

**Tienda de nutrición**

- Ginseng, vitaminas
- Chisandra

**Medicina holística china**

- Acupuntura, moksha

**Práctica de foro médico**

- Terapia de zonas

**Consultorio holístico**

- Gotas del Dr Bach

**Consultorio holístico de  
salud**

- Vitaminas, minerales
- "Limpieza del cólon"

**Consultorio de terapia de  
equilibrio**

- Tratamiento Rosen

**Et cetera, et cetera**

*De Marie Söderfelt: ¿Burnout?  
Disertación académica 1997*

## **Tratamiento contra el agotamiento**



Hasta ahora, no hay ningún tratamiento conocido basado sobre pruebas para el síndrome del agotamiento.

## **¿Qué ayuda contra el estrés?**

### **El apoyo social**

## **¿Qué ayuda contra el estrés?**

**El apoyo social**

**La relajación**

Con la esperanza de que, finalmente, surja alguna forma eficaz de tratamiento, deben realizarse esfuerzos para detectar la depresión y tratarla, enseñar a las personas a relajarse, definir otros tipos de estrategias para afrontar el estrés y el agotamiento y, posiblemente, desarrollar alguna clase de psicoterapia centrada en los problemas que afrontan las personas. Y por último, pero igualmente importante, es preciso hacer algo sobre el lugar de trabajo y la vida laboral.

## **Tratamiento para el agotamiento**

- **Tratamiento contra la depresión**
- **Relajación**
- **Manejo del estrés**
- **Psicoterapia**
- **¿El lugar de trabajo?!**
- **¿La vida de trabajo??!!??**

## **Tratamientos**

### **Psicoterapia de grupo**

- Psicodinámica
- Cognitiva

### **Tratamiento tradicional**

### **Ventajas del tratamiento en grupo**

- Apoyo adicional
- Disminución de vergüenza
- Necesidad de menos terapeutas

## **Conclusiones**

- El aumento que se observa en las ausencias prolongadas por enfermedad se debe en gran parte a la depresión
- Esta se revela a menudo relacionada con el estrés profesional ("burnout") pero se necesitan mejores criterios de diagnóstico
- Estos pacientes carecen de trastornos de personalidad, pero pueden ser suicidas
- Los nuevos tratamientos y los programas de rehabilitación deberían ser designados y evaluados en pruebas aleatorias controladas

## **Resumen**

- Las ausencias prolongadas por enfermedad van en aumento
- El número de personas ausentes por enfermedad por más de un año es mayor que nunca (84.000)
- Cortes en las prestaciones de salud
- Mayor número de personas con diagnósticos relacionados con el estrés
- Aumento substancial en el número de personas con diagnósticos psiquiátricos entre los empleados en consejos comunales y los trabajadores no manuales
- Aumento moderado entre los trabajadores manuales
- La salud (sobre todo la salud mental) es influenciada por el ambiente de trabajo.

## **El estrés y su costo - Respuesta de la OIT**

por **Vittorio Di Martino**<sup>1</sup>

### **Observaciones preliminares**

1. El estrés no concierne únicamente a los trabajadores no manuales y a los administradores. Afecta a todas las profesiones y categorías de trabajadores, ya sean manuales o no manuales. Hay pruebas de que una amplia serie de ocupaciones, cada vez mayor, son propensas al estrés relacionado con el trabajo.
2. En general, el estrés suele considerarse en el contexto de los países desarrollados. Pero cada vez es más global y afecta también a los trabajadores de países en desarrollo.
3. El estrés no se debe considerar aisladamente. Está vinculado a la violencia, el acoso, las drogas y otros riesgos para la salud, dentro y fuera del lugar de trabajo.

En general, los efectos del estrés son asombrosos. Más de la tercera parte de la fuerza de trabajo en los países industrializados padece el síndrome del estrés, y ese porcentaje aumenta.

### **Comprensión del estrés - el modelo Karasek**

El modelo Karasek describe las características de las tareas del trabajador asociadas con el estrés psicológico. Según este modelo, no sólo las demandas psicológicas del trabajo conducen al estrés y a enfermedades conexas, sino también a una situación de elevada demanda combinada con el reducido control del trabajador sobre el proceso de trabajo. El estrés se produce cuando los trabajadores no pueden responder al factor que lo causa sobre la base de su propia característica de respuesta psicológica y fisiológica óptima, debido a factores externos que exceden de su control.

El modelo del estrés se basa en tres variables:

- Latitud o control de la decisión sobre el empleo.
- Demandas psicológicas.
- Apoyo social.

---

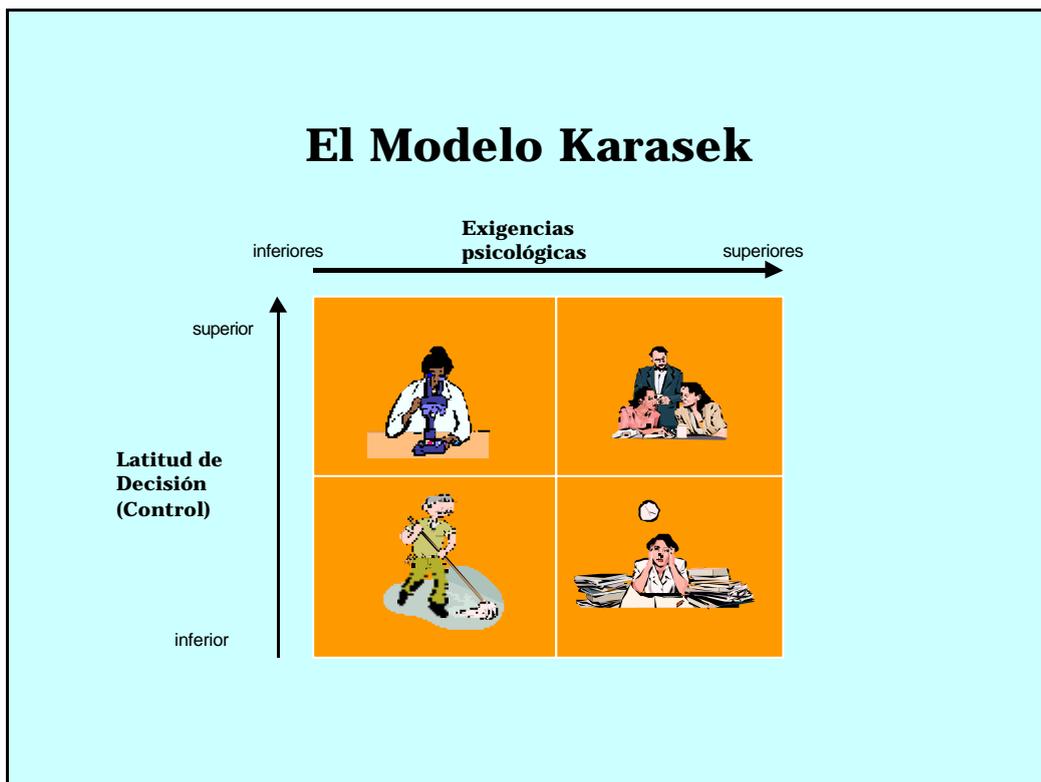
<sup>1</sup> Asesor principal, Innovación y Bienestar en el Trabajo, OIT, Ginebra.

Se pueden identificar cuatro situaciones (control-demanda):

1. Situación baja-baja o pasiva, en la que el empleado dispone de suficiente control, y la demanda no es excesivamente alta;
2. Situaciones baja-alta o alta-tensión, en que el empleado tiene poco control y la demanda es alta;
3. Situaciones alta-baja o baja-tensión, en que el empleado tiene mucho control y la demanda es baja;
4. Situación alta-alta o activa, en que el empleado está sometido a alta demanda y alto control.

El apoyo social y la interacción contribuyen a reducir el estrés.

Utilizando este modelo, se pueden comprender mejor los factores que intervienen en la generación del estrés, e identificar las medidas más apropiadas para combatirlo.



## El Modelo Karasek

### Exigencias psicológicas

inferiores

superiores



Las exigencias psicológicas se definen como cargas que se infligen al individuo. Los ejemplos incluyen:

- La carga de trabajo
- La presión de tiempo
- El ritmo acelerado en el trabajo
- El trabajo monótono
- Las limitaciones físicas

## El Modelo Karasek

superior

Latitud de  
Decisión  
(Control)

inferior

La latitud de decisión se define como la capacidad del individuo para responder a las exigencias. Le permite a uno(a) ser el amo(a) de su ambiente de trabajo. Los ejemplos incluyen:

- Ser capaz de decidir cómo ejecutará uno(a) una tarea asignada
- Tener la libertad de resolver los problemas
- Poder ajustar el propio ritmo a su propia voluntad.

## El Modelo Karasek

### 1. Alta tensión



La tensión psicológica adversa más frecuente:

- La fatiga
- La ansiedad
- La depresión
- El agotamiento
- Una enfermedad psicológica
- Los ejemplos incluyen a los operarios que trabajan al ritmo de una máquina tales como los ensambladores, cortadores, inspectores y operarios de fletes, así como otros trabajadores de servicios de categoría modesta tales como meseros y cocineros

## El Agotamiento



Definido como agotamiento emocional debido al estrés prolongado. La gente que ha padecido de agotamiento:

- A menudo tienen la sensación de ya no tener nada que ofrecer
- Desarrollan una actitud negativa hacia los pacientes, clientes, estudiantes o colegas (despersonalización) y
- Tienen la impresión de ser menos competentes que antes (aptitudes reducidas)

## El Modelo Karasek

### 2. Activo



El estrés promedio

- Aprendizaje
- Crecimiento
- Mayor motivación
- Los ejemplos de empleos en este sector incluyen las profesiones de alto prestigio como son abogados, jueces, médicos, profesores, ingenieros, enfermeras y toda clase de gerentes

## El Modelo Karasek

### 3. Baja tensión



Poco estrés

El trabajador tiene mucho control y las exigencias son pocas.

Los ejemplos de estos empleos dentro de este sector incluyen vendedores, silvicultores, guarda vías y científicos de la naturaleza, los cuales requieren de entrenamiento importante a un ritmo autónomo.

## El Modelo Karasek

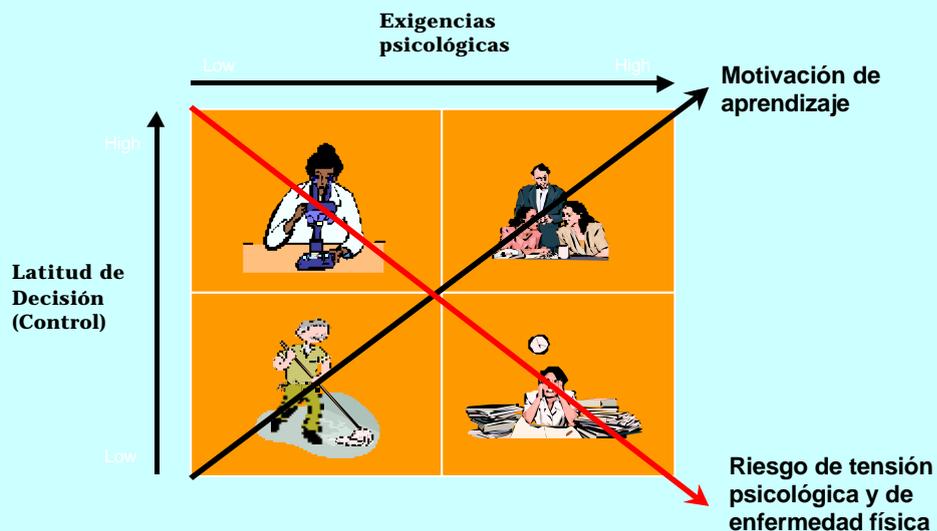
### 4. Pasivo



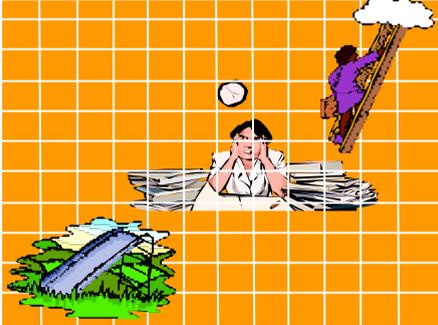
Causado por una serie de situaciones laborales que rechaza las iniciativas del trabajador

- Desmotivante
- Aprendizaje negativo
- Desperdicio de aptitudes previamente adquiridas
- Incluye oficinistas como son empleados de almacén y facturación, operadores de transporte y personal de servicio como conserjes

## El Modelo Karasek



## Apoyo Social



Ambiente de trabajo en el cual se fomentan las relaciones colegiales de apoyo. La percepción individual en la cual pueden confiar los demás para un apoyo social

- Experiencia previa en la cual se prestó apoyo social

*Mayor apoyo social = menos estrés*



## El Modelo Karasek

Generalmente el estrés aumentará si el control disminuye al mismo tiempo que la demanda psicológica aumenta.

Generalmente el estrés disminuirá si el control aumenta al mismo tiempo que la demanda psicológica disminuye.

Generalmente el estrés disminuirá si el apoyo social aumenta.

## El costo del estrés

El estrés es muy costoso para las personas, las empresas y la sociedad en general.

Para el empleado, los elevados niveles de estrés pueden dar lugar a una diversidad de trastornos y enfermedades, y alterar también el sistema inmunitario. Además, la pérdida de capacidad para afrontar situaciones laborales y sociales puede dar lugar a menos éxito en el trabajo, y posiblemente al desempleo. También puede originar mayor tensión en las relaciones familiares e incluso provocar depresiones o la muerte.

Para las empresas, el costo del estrés es muy variado. Se puede reflejar en ausentismo, elevados gastos médicos y rotación de personal, con el costo asociado de contratar y formar a nuevos trabajadores. También puede revestir la forma de menor productividad y eficiencia.

Costo del estrés relacionado con el trabajo<sup>2</sup>:

- ***En el Reino Unido, se ha sugerido que todos los años se pierden más de 40 millones de días de trabajo debido a trastornos relacionados con el estrés;***
- ***En Australia, el Viceministro Federal de Relaciones de Trabajo estimó el costo del estrés profesional en unos 30 millones A\$ en 1994;***
- ***En Estados Unidos, más de la mitad de los 550 millones de días de trabajo perdidos cada año debido al ausentismo están relacionados con el estrés.***

## ¿Qué clase de respuesta?

En general, no hay una sola causa de estrés. Se trata de un fenómeno complejo y, debido a las diferencias en las circunstancias particulares de cada caso, es prácticamente imposible aportar una sola solución para tratarlo o eliminarlo. Se pueden prever toda una serie de tipos de intervenciones, pero para que una intervención sea eficaz ha de tener en cuenta las características específicas de la situación laboral de que se trate, y las características personales del individuo. Cada lugar de trabajo es diferente y ha de analizarse con arreglo a su especificidad. Con tal fin, puede resultar muy útil realizar una "auditoría" de los problemas que se plantean en el lugar de trabajo.

Las medidas para combatir el estrés pueden orientarse al medio de trabajo y/o a la persona.

---

<sup>2</sup> Cifras citadas en la Edición Pilot, serie modular, Emerging Health-Related Problems at Work, marzo de 2001, Safework, OIT.

Hay varios tipos de intervenciones, como:

- Intervención del entorno socioeconómico externo
- Legislación, directivas
- Intervención sobre tecnología, organización del trabajo y estación de trabajo específica
- Intervención en el entorno físico (alumbrado, ruido, etc.)
- Disposición del tiempo de trabajo y pausas en relación con la carga de trabajo
- Participación en la adopción de decisiones
- Maneras individuales de afrontar el estrés
- Formación, asesoramiento y otras medidas de apoyo a nivel de la empresa
- Intervención concreta para la protección y promoción de la salud
- Vigilancia médica apropiada

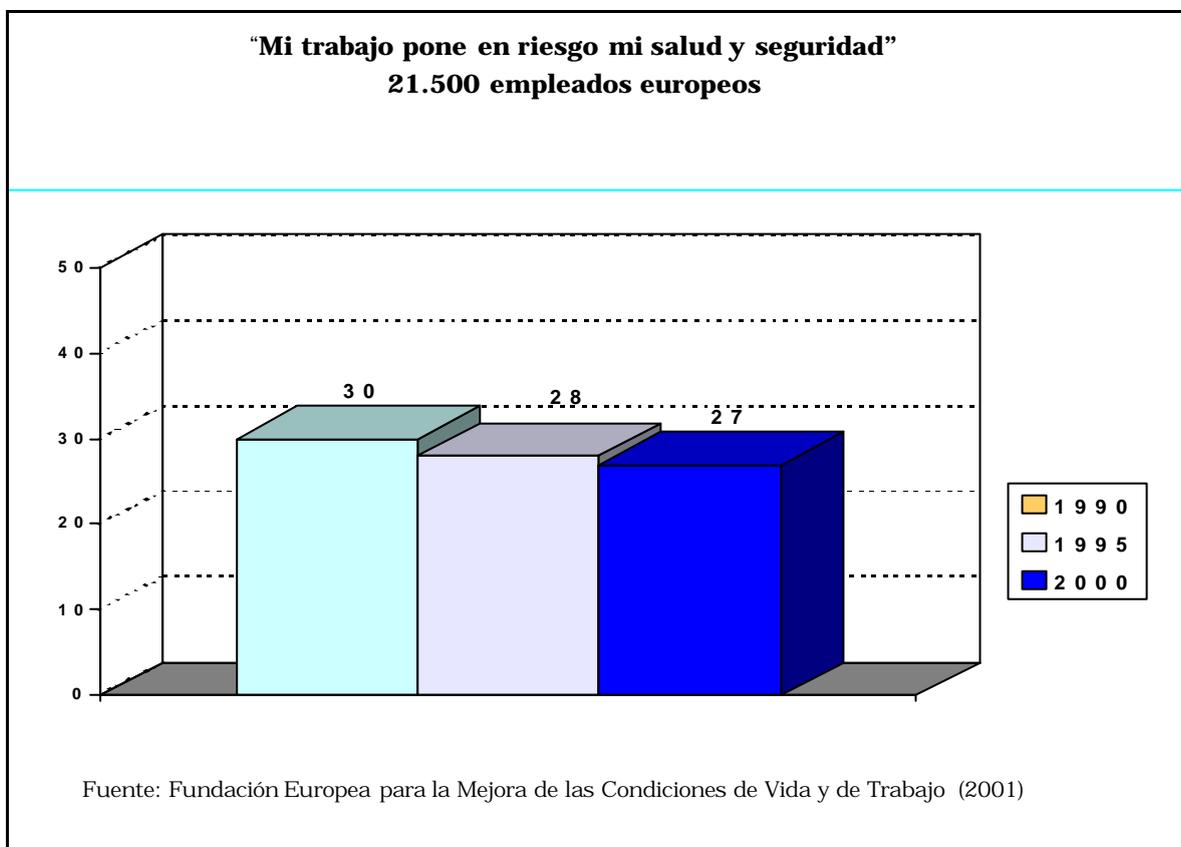
Las maneras de prevenir el estrés y el agotamiento son cada vez más pertinentes en cuanto a investigación y orientación de políticas. La prevención debe prevalecer decididamente sobre la curación.

## Estrés y agotamiento - de un problema global a una solución global

Por el profesor Michiel Kompier<sup>1</sup>

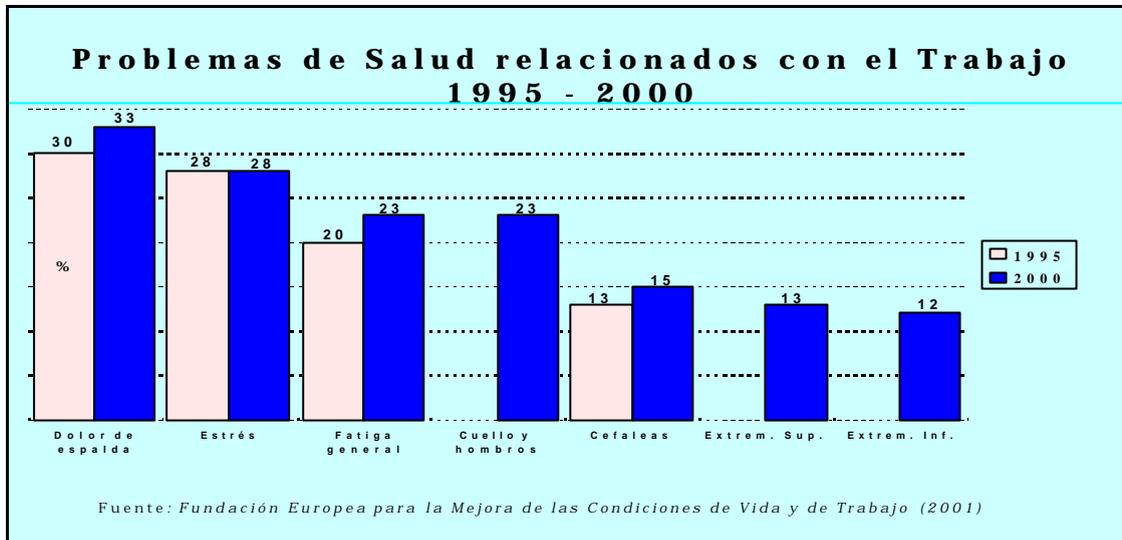
En marzo de 2001, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, con sede en Dublín, publicó un nuevo Encuesta sobre las condiciones de trabajo. La encuesta se realiza cada cinco años, y abarca a 21.000 trabajadores en los 15 Estados miembros de la Unión Europea (1.500 en cada Estado miembro y 500 en Luxemburgo). Las dos primeras encuestas se llevaron a cabo en 1990 y 1995.

Aproximadamente el 27% de los empleados europeos respondieron que el trabajo entrañaba un riesgo para su salud y seguridad.

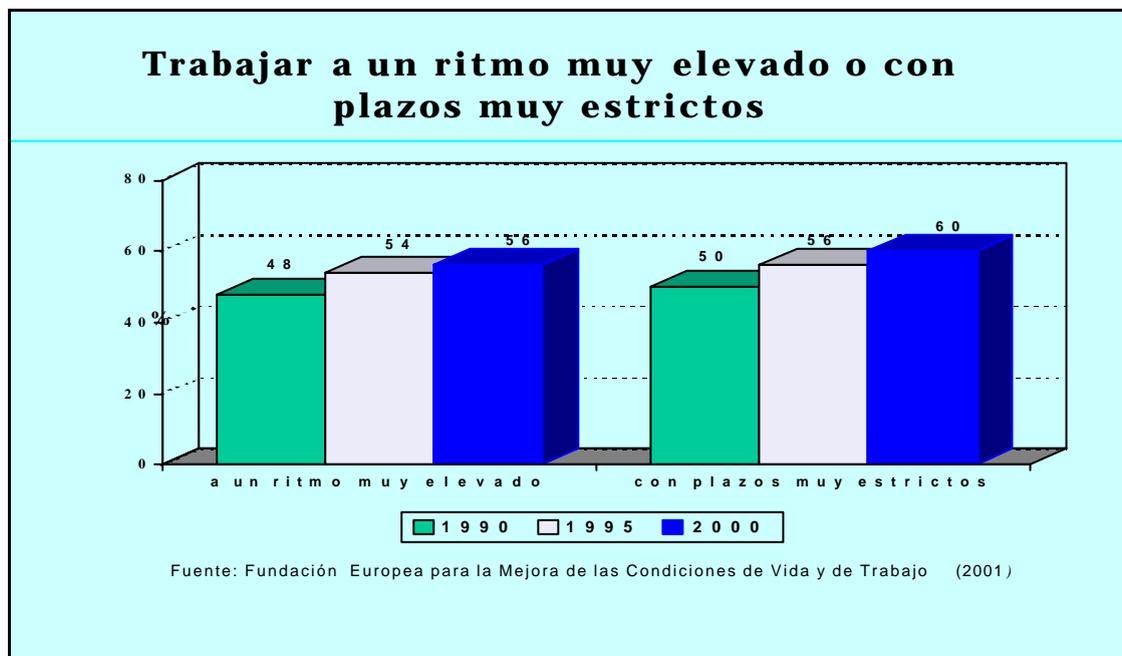


<sup>1</sup> Psicología del trabajo y de la organización, Universidad de Nijmegen, Países Bajos. El Departamento de Psicología del Trabajo y de la Organización de la Universidad de Nijmegen está realizando un programa de investigación denominado "trabajo, estrés y salud". Una gran parte de esa investigación se centra en la prevención del estrés. Otra materia de estudio es el trabajo basado en el equipo, que es con frecuencia causa de fatiga y estrés. El Departamento interviene además en proyectos sobre horas extraordinarias y sus efectos sobre la salud, y la relación entre el trabajo y la vida privada.

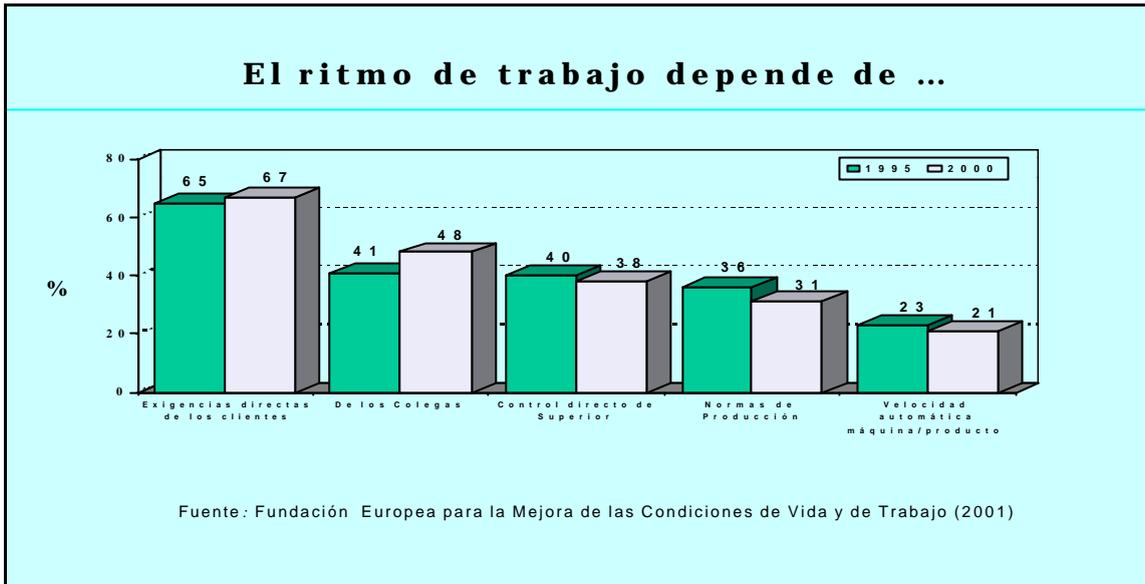
No es sorprendente que, en la Unión Europea el estrés afecte por término medio al 28% de la fuerza de trabajo, y la fatiga global al 23%. Esa fatiga, que es una queja muy común entre los empleados europeos, y va en aumento, anuncia lo que se denomina agotamiento o extenuación.



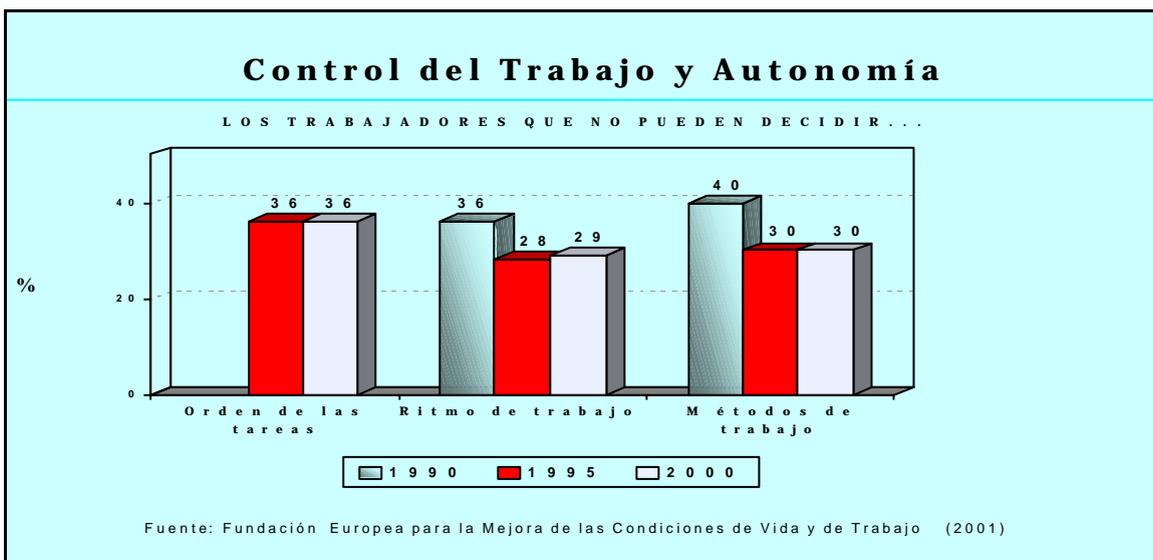
Uno de los resultados más sorprendentes de la encuesta es la intensificación del trabajo. En los últimos años ha aumentado fuertemente, y no presenta indicios de disminuir. El 56% de los empleados están expuestos a trabajar a gran velocidad, y el 60% con plazos muy estrictos. Puede que la gente trabaje menos horas, pero ha de hacerlo a mayor ritmo.



Una característica interesante de esta encuesta es que también se han analizado las causas de ese aumento. Alrededor de los dos tercios de los encuestados dijeron que el elevado ritmo de trabajo se debe a demandas directas de clientes y a que trabajan cada vez más en una economía de servicios. Los factores que influyen en el ritmo de trabajo están pasando de los objetivos de producción a demandas externas de clientes, usuarios, etc., y esto afecta más a los trabajadores no manuales que a los manuales. El cliente es quien manda y determina en el ritmo de trabajo. Los empleadores han situado a los clientes en el centro de su estrategia.



El control y la autonomía son una dimensión importante para comprender si las personas desarrollan o no estrés. Más de la tercera parte de los empleados señalaron que no controlan lo que hacen, que su trabajo lo determinan otros.



Como muestra la imagen, las personas que trabajan continuamente a elevado ritmo presentan el doble de quejas de estrés y dolor de espalda que las que nunca trabajan en esas condiciones. La calidad de la vida de trabajo está decididamente relacionada con el estado de salud de los trabajadores.

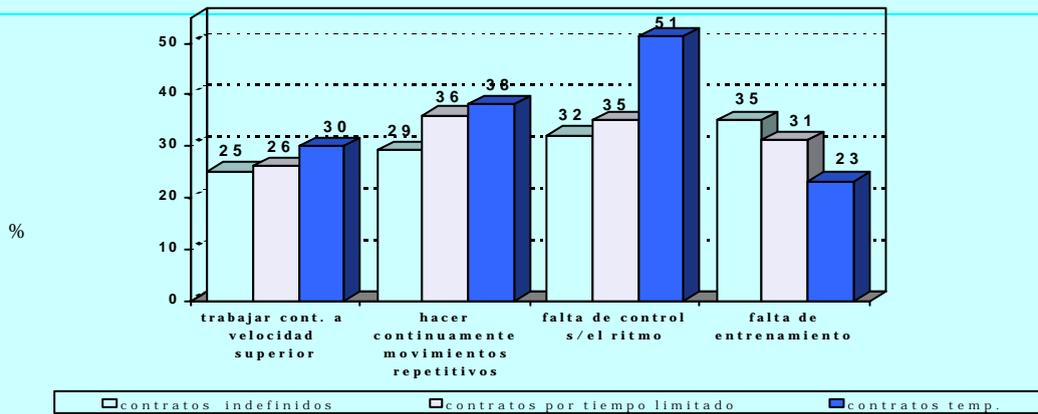
### Problemas de salud relacionados con el trabajo con plazos muy estrictos (%)

%	Estrés	Dolor de espalda
Trabajar continuamente a un ritmo muy elevado	40	46
Nunca trabajar a un ritmo muy elevado	21	25

Fuente: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2001)

Existen grandes diferencias entre la calidad de la vida de trabajo y la condición de empleo de los trabajadores. Los empleados con contratos ilimitados son quienes gozan de mejores condiciones de trabajo, trabajan menos a gran velocidad y ejercen más control sobre el ritmo de su trabajo que los que trabajan para agencias de empleo temporal.

### Categoría del empleo y ambiente laboral psicosocial



Fuente: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2001)

Una encuesta estadounidense sobre la variable fuerza de trabajo revela tendencias similares. Aproximadamente el 30% de las personas entrevistadas dijeron que era probable que perdieran sus empleos en los dos años siguientes. La inseguridad en el empleo es uno de los términos clave relacionados con el estrés en la vida de trabajo actual, debido principalmente a una pérdida de control sobre su cometido. Muchas personas indicaron asimismo que se sentían muy cansadas al levantarse por la mañana, y el 30% resaltaron que el trabajo influye negativamente en su vida privada. La relación inversa - que la vida privada influya negativamente en el comportamiento en el trabajo - es menos evidente.

<b>Estudio Nacional efectuado en 1997 sobre la Evolución en la Mano de Obra</b>	
<i>Bond, Galinsky &amp; Swanberg (1998)</i>	
<i>muestra representativa nacional de 3,000 empleados - entrevistas</i>	
<b>1997</b>	
¿Qué probabilidades de perder su trabajo en los próximos años?	
Algo probablemente	20%
Muy probablemente	9%
¿Con qué frecuencia durante los últimos 3 meses : (a menudo/ muy frecuentemente)	
* agotado emocionalmente por su trabajo	26%
* sentirse agotado hasta el final del día	36%
* cansado al levantarse por la mañana y tener que enfrentar otro día de trabajo	36%
*Sensación de agotamiento o estrés por su trabajo	26%
Sin energía para hacer cosas con la familia u otras personas importantes en su vida debido a su trabajo (a menudo / muy a menudo)	28%
Su vida familiar o personal consumió la energía necesaria para su trabajo (a menudo/muy frecuentemente)	7%

Como ha mostrado una investigación realizada por Marc van Veldhoven, los metalúrgicos holandeses padecen relativamente poca carga de trabajo emocional, pero mucha carga de trabajo física e inseguridad en el empleo. Las relaciones con el empleador, la falta de autonomía y las inadecuadas posibilidades de aprendizaje se han señalado también como importantes causas de estrés relacionado con el trabajo.

<b>Estrés en la Metalurgia Holandesa</b> <b>Fuente: Marc van Veldhoven</b> <b>(SKB, Universidad de Nijmegen)</b>	
- Período:	1995-2000
- Número total de personas:	70.000
- Metal:	N=1896,40 compañías, trabajo manual y no manual
- Promedio:	0 (-1 rel.favorable/positivo a 1 rel. desfavorable/negativo)
* <i>Relativamente positivo:</i>	
Carga de trabajo emocional	-.38
Necesidad de recuperación	-.12
Preocupación	-.12
Velocidad en el trabajo /cantidad de trabajo	-.09
Compromiso frente a la organización	-.09

<b>Estrés en la Metalurgia Holandesa</b> <b>Fuente: Marc van Veldhoven</b> <b>(SKB, Universidad de Nijmegen)</b>	
* <i>Relativamente negativo:</i>	
Carga de trabajo físico	.37
Inseguridad para el futuro	.31
Autonomía	.17
Las relaciones con su superior	.14
Posibilidades de aprendizaje	.13
Aptitudes variadas	.11
Participación	.07
Placer en el trabajo	.03
Las relaciones con los colegas	.02

La Directiva Marco Europea sobre Salud y Seguridad en el Trabajo no utiliza explícitamente el término "estrés laboral". Sin embargo, está claro que abarca el medio de trabajo físico y psicosocial.

### **La Legislación Europea con respecto al Diseño del Trabajo y el Bienestar**

(Directiva Marco Europeo sobre Salud y Seguridad en el Trabajo, 1993)

El empleador tiene el deber de asegurar la salud y la seguridad de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo, acatando los principios generales de la prevención:

- Evaluar los riesgos inevitables
- Evitar los riesgos
- Combatir los riesgos desde su origen
- Adaptar el trabajo a cada individuo
- Desarrollar una política general de prevención coherente

⇒ Prevención primaria

### **¿Por qué este aumento de estrés en el trabajo?**

- 1 Del trabajo manual al mental
- 2 Mundialización de la economía
- 3 Reorganización y fusiones
- 4 Tecnología de la información y de la omunicación
- 5 Economía operacional ininterrumpida
- 6 Nuevos conceptos de producción
- 7 Rápida expansión del sector de servicios
- 8 Flexibilización del trabajo
- 9 Desbordamiento del trabajo/hogar
- 10 Reducción de horas de trabajo normales y aumento de horas extraordinarias

Para evaluar los riesgos de estrés en el trabajo, se han elaborado varios modelos. En el modelo de "tensión en el empleo" de Karasek se dice que el mayor riesgo para la salud física y mental del estrés lo sufren los trabajadores que hacen frente a elevadas demandas de carga de trabajo psicológica o a presiones combinadas con escaso control o latitud de decisión para atender esas demandas. Se utiliza ampliamente en la psicología de salud ocupacional. El modelo de Meijman insiste en que lo que causa el estrés es la combinación de elevado esfuerzo y recuperación insuficiente. Si las personas no se recuperan bastante, el organismo empieza a cambiar. Hay cambios hormonales y vasculares que, a la larga, pueden causar graves problemas de salud.

Un tercer modelo, el modelo ERI (E = effort (esfuerzo), R = reward (recompensa), I = imbalance (desequilibrio)) de Siegrist indica que el elevado esfuerzo no es necesariamente un problema, pero debe combinarse con recompensas, no sólo materiales, sino también en forma de posibilidades de carrera y apoyo de otros. Las personas que desean invertir una gran cantidad de esfuerzo y trabajan arduamente desean algo a cambio. Si falta ese equilibrio, la consecuencia es el estrés. En el último modelo se indica que debe haber un equilibrio entre la persona y el medio ambiente. En una u otra forma, todos los modelos insisten en el equilibrio como factor esencial para evitar el estrés.

#### ¿Qué es lo que hace el trabajo estresante?

- 1 Grandes exigencias pero poco control y escaso apoyo social (Karasek & Theorell)
- 2 Esfuerzo importante pero recuperación insuficiente (Meijman)
- 3 Esfuerzo importante (exigencias) pero poco reconocimiento (Siegrist)
- 4 Persona-ambiente inadecuados (Kahn)

*¡El Estrés es desequilibrio!*

#### ¿Es el estrés un fenómeno individual?

- \* Sí
  - El estrés es un resultado de la estima individual
- \* Pero, por otra parte
  - No hay que reducir el estrés a 'una experiencia subjetiva'
  - Ciertas características del empleo son nocivas para la mayoría de los empleados
  - Causas del estrés 'colectivas' u 'objetivas'

El estrés ha sido objeto de numerosas investigaciones, y sobre él se han escrito muchos libros y artículos, pero escasean los estudios fundados y serios sobre prevención. La mayoría de las veces se utiliza un "método de apósito" reactivo, orientado más bien al individuo que a la organización, y no se considera la manera de aplicar medidas ni si hay participación, buena comunicación, etc. Se presta demasiada poca atención a las variables contextuales y de procesos.

### **Prevención del estrés profesional: revisión del área**

Ejemplos: DeFrank & Cooper (1987); Kahn & Byosiere (1992); Murphy (1984, 1986, 1996); Van der Hek & Plomp (1997); Briner & Reynolds (1999); Cox (2000), Van der Klink (2001), Griffiths & Rial-Gonzalez (2000)

- 1 ¡Actividad!
- 2 En primer lugar 'un enfoque tipo apósito'
- 3 El individuo más que la organización como objetivo principal
- 4 Falta de seria investigación sobre los efectos
- 5 Ausencia frecuente de evaluación de los riesgos y 'Una talla para todos'
- 6 Demasiada inatención a las variantes del contexto y del proceso ('¿cómo?')

Muy frecuentemente, la dirección de la compañía se refiere a problemas personales de los empleados, y aduce que el estrés es fundamentalmente una cuestión de diferencias individuales. Muchas veces, la dirección no se molesta en preguntarse cómo está organizado el trabajo. Además, se afirma que el cometido de los doctores en psicología y medicina del trabajo es curar a las personas, y no ocuparse del lugar o la organización del trabajo. El costo y los beneficios de la prevención del estrés se han investigado poco.

### **¿Por qué?**

- 1 Las actitudes y los valores de la dirección de la empresa
- 2 La naturaleza y las tradiciones de la medicina psicológica y profesional
- 3 Las causas del estrés pueden ser inherentes al empleo
- 4 La investigación sobre el estrés desatiende el estudio de costos y beneficios de la prevención del estrés
- 5 Cuestiones de metodología

Se procedió a una encuesta de casos de prevención de estrés en nueve países europeos y en sectores industriales con compañías grandes, medianas y pequeñas. Esas compañías se eligieron por haber en ellas un elevado nivel de ausentismo, dificultades de contratación de los trabajadores y muchos problemas de salud. Se utilizaron varios instrumentos, como listas de control, entrevistas y cuestionarios. A menudo se utilizó una combinación de instrumentos y comparaciones que permite calificar a una compañía sobre la base de ciertas normas establecidas previamente.

### **9 Casos europeos en la Prevención del Estrés**

<b>País</b>	<b>Sector</b>
<b>Finlandia</b>	<b>Silvicultura</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>Hospitales</b>
<b>Bélgica</b>	<b>Compañía Farmacéutica</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>Sector público</b>
<b>Dinamarca</b>	<b>Compañía de autobuses</b>
<b>Suecia</b>	<b>Servicio Postal</b>
<b>Alemania</b>	<b>Hospitales</b>
<b>Irlanda</b>	<b>Compañía Administradora de Aeropuertos</b>
<b>Italia</b>	<b>Escuela de enfermeras</b>

Diario Europeo de Psicología Laboral y de Organizaciones, Kompier, Cooper & Geurts (2000)

## Las Intervenciones más importantes, en 9 Proyectos europeos

- Dirigidas al trabajo
  - Rediseño del puesto de trabajo (4)
  - Mayor apoyo social (4)
  - Horarios de trabajo (4)
  - Ergonomía y tecnología (3)
  
- Dirigida hacia la Persona : Relaciones Humanas y Entrenamiento
  - Entrenamiento de los empleados (7)
  - Entrenamiento de los gerentes (4)
  - Promoción de un estilo de vida saludable (3)
  
- Otras medidas:
  - Desarrollo del servicio de salud profesional (1)

## Resultado / Evaluación:

### Resultado "Objetivo" :

- Cambios en ausentismo por enfermedad en 4 casos: con 3 casos de disminución importante

### Resultado "Subjectivo" :

- 7 casos
- Resultados positivos presentados por el paciente mismo:
  - \* menos obstáculos en el trabajo
  - \* evaluaciones positivas de los cambios efectuados
  - \* disminución de quejas referentes a la salud

### Costes y beneficios:

- Ningún economista presente durante la evaluación; información fiable sobre 4 casos
- 1 análisis detallado: costo positivo/proporción de beneficios
- 3 casos: indicaciones positivas
- otros casos: no se cuenta con datos

## **Discusión**

1. ¿Tuvieron éxito estos casos?  
→ Generalmente hablando: “sí”
2. Validez interna: ¿Las mejoras se deben a las intervenciones?  
→ No hay prueba directa. Al menos plausible
3. ¿Cuáles fueron los medicamentos eficaces?  
→ A menudo coctel. Difícil decir

Puede ser que el éxito de la prevención del estrés no depende tanto de una medida específica sino más bien de un enfoque general

## **Cinco factores críticos del éxito**

1. Por pasos y enfoque sistemático
2. Diagnóstico adecuado
3. Combinación de medidas enfocadas hacia el trabajo y de medidas enfocadas hacia el trabajador
4. Enfoque de participación
5. Apoyo de la gerencia de alto nivel

## **Afirmación de los intereses de los empleados y la nueva autonomía en el trabajo<sup>1</sup>**

**Por Wilfried Glissmann<sup>2</sup>**

### **1. Fastidiosos fenómenos en las empresas comerciales**

En el lugar de trabajo se están produciendo cambios fundamentales. En los últimos años, los miembros de los comités de empresa han observado los siguientes fenómenos fastidiosos en empresas comerciales:

- La dirección se sirve de diferencias individuales. Todos y cada uno han de definir su propia contribución específica. La planificación del trabajo (quién hace qué en el equipo) ha de realizarse en forma tan autónoma como la organización del tiempo. Muchas decisiones empresariales son, pues, el resultado de la interacción de los empleados en sus equipos.
- Sin embargo, los compañeros están sometidos a una gran presión que no se debe a órdenes de la dirección. Esa presión es el resultado de embrollos técnicos y fácticos que afrontan los empleados. ¿Cómo pueden producir los problemas fácticos una presión personal tan fuerte?
- Para los empleados, muchos de los problemas en el lugar de trabajo aparecen como dificultades totalmente individuales que cada uno ha de afrontar por sí mismo. ¿Por qué se consideran y entienden las propuestas generales, pero no ayudan realmente?
- Los colegas trabajan muchas más horas de lo que necesitan. Ese trabajo sin fin no se debe a órdenes de la dirección; los empleados lo hacen por su propia cuenta. Ignoran toda la reglamentación sobre horas extraordinarias concebida realmente para protegerlos. ¿Por qué lo hacen?
- En las empresas comerciales surgen crueles mecanismos entre los compañeros. Se ejerce presión sobre los que no siguen y no contribuyen a la supervivencia de la unidad empresarial. ¿Cuál es la razón de esta asombrosa violencia?
- Constantemente, los colegas confunden el interés de la empresa con su propio interés individual. Por esta razón, los llamamientos a actuar solidariamente no se entienden como un medio de realizar los propios intereses, sino como una petición de supeditar el propio interés. ¿Cuál es la base de la solidaridad en estas nuevas condiciones?

En este ensayo se afirma que la base de todos esos fenómenos reside en una nueva forma de hegemonía empresarial. Este nuevo tipo de regla no funciona mediante el mando ni el control, sino facilitando los procesos de

---

<sup>1</sup> Publicado en: Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal. Amsterdam/Filadelfia. Volumen 4, Número 1: págs. 83 a 105. La versión alemana se ha publicado en: Wilfried Glissmann / Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburgo, 2001, págs. 112 a 128 (<http://www.vsa-verlag.de/buecher.01/glissmann.html>).

<sup>2</sup> Wilfried Glissmann nació en 1953. Jefe del Comité de Empresa de IBM Deutschland GmbH Düsseldorf y miembro del Comité de Empresa Central. Dirección e-mail: [wilfried.glissmann@t-online.de](mailto:wilfried.glissmann@t-online.de).

autoorganización en la empresa y mediante una forma de control indirecto de la dirección. Para los empleados, comprender estas construcciones confusas es un requisito previo para determinar y afirmar los intereses individuales en las nuevas condiciones.

## **2. La nueva autonomía en el trabajo**

La nueva forma de hegemonía empresarial comienza en la dirección, y confronta a los trabajadores lo más directamente posible con las condiciones imperantes en la compañía.

El mercado está segmentado. Aquellos que la compañía desea que sean activos están confrontados con los segmentos de la compañía, y los empleados tienen que sentir lo más directamente posible la presión del mercado.

Se supone que los empleados reaccionan en forma autónoma a los cambios en el mercado, para hallar por sí solos lo que es apropiado para la compañía desde el punto de vista empresarial, y luego aplicarlo. La idea es: Haga lo que quiera, pero asegúrese de que es rentable. Gracias a esos cambios reales, las funciones empresariales se han convertido en parte de la labor de los empleados a nivel de la realización: los empleados se convierten, por decirlo así, en "empleados independientes dependientes" en su propia empresa (Peters, 1997)<sup>3</sup>.

En las compañías se está desarrollando un nuevo dinamismo, y es instructivo cómo genera emociones muy ambivalentes. Por un lado, la nueva autonomía en el trabajo es algo "realmente bueno", que no sólo atrae a los empleados, sino que también los inspira. Por otro, esta dinámica comprende un confuso fenómeno de temor y "trabajo sin fin". Las demandas excesivas, la falta de reflexión, la sobrecarga de trabajo - todo inherente en el sistema global - son características de la nueva situación. Y esto es suficientemente malo.

## **3. Mecanismos por mi conducto**

---

<sup>3</sup> Para comprender la "independencia dependiente en la compañía", debe leerse "The New Autonomy at Work", del Dr. Klaus Peters. En las secciones 3.5 y 3.6 describe cómo sitúa el empresario al empleado en esta nueva posición mediante dos maniobras:

El "... primer paso del empresario es simplemente apartarse. (...) En lugar de establecer los 'departamentos' de una compañía sobre la base de una estructura de mando, esta empresa dispone de las denominadas 'unidades parcialmente autónomas que han de luchar por la supervivencia y maximizar los beneficios en el mercado, lo mismo que compañías independientes. (...) Naturalmente, el empresario no se aparta y renuncia a su poder; su finalidad es asegurarlo y ampliarlo. Lo mismo que piensa ejercer más presión sobre sus empleados para lograr éxito eliminando la coerción, desea alcanzar un mayor poder cediendo control. Por esta razón, la maniobra no. 1 ha de vincularse a la maniobra no. 2. ¡El empresario pasa de una autoridad de mando y sanción a una condición prevaleciente ante los empleados que actúan como empresarios, en la compañía!

Mediante la maniobra nº 1 se libera a los empleados de la dependencia del sistema de mando que se convierte en independencia de actividad empresarial: ellos mismos afrontan la situación de la compañía, en la misma forma que el empresario ante ellos. Mediante la maniobra no. 2, esta independencia está incorporada en la dependencia, es decir, que se convierten en independientes dependientes, porque - ¡a diferencia del empresario! - no sólo afrontan las condiciones prevalecientes de la compañía sino, además, al empresario como condición prevaleciente."

Es muy difícil captar este nuevo dinamismo a nivel de la compañía. Si bien se supone que hay autoorganización, en realidad esos procesos están controlados por el nuevo arte de gestión indirecta desde arriba, a pesar del hincapié en la autoorganización. A continuación se describen algunos de los mecanismos de autoorganización, desde la perspectiva de las personas que trabajan en las nuevas condiciones.

### 3.1. *El mecanismo de inversión/desinversión*

Ante todo, consideremos el nuevo proceso de adopción de decisiones en grupos de compañías transnacionales. Como ya se ha indicado, el grupo de compañías más probablemente segmentado. Cada segmento estará directamente expuesto al segmento de mercado correspondiente, y los recursos del grupo se asignarán así:

- Se invertirán recursos en aquellas unidades empresariales que tengan éxito, y
- Se desinvertirán recursos de las unidades empresariales que no tengan éxito.

Pero, ¿cómo se determina el éxito? En general, se establece determinado margen de beneficio incluso si, con las unidades más estratégicamente importantes, los números rojos (pérdidas) se interpretan realmente como inversión en el futuro. Sin embargo, si las unidades empresariales de que se trata son menos importantes estratégicamente, se dirá a los empleados que prueben que sus unidades empresariales pueden funcionar en forma rentable. Ahora bien, con independencia de cómo se defina el éxito o falta de éxito, cada segmento de la compañía se considera expuesto al peligro, muy real, de desinversión. Se trata de una amenaza que yo, como empleado, he de temer, y con razón.

¿Cómo se aplica el mecanismo de inversión/desinversión por conducto de mi persona? Respuesta: yo lo veo como una demanda excesiva, falta de reflexión y sobrecarga de trabajo en un sistema global. La exageración de las perspectivas de beneficios de los accionistas ajenos al grupo se traduce en la exageración de los objetivos internos de la compañía y en la exageración de las demandas que se me imponen como empleado a nivel de la realización. Este mecanismo realmente me hace sentirme culpable. (Algo así como que no hago lo suficiente y/o he de seguir pidiendo excusas.) Empiezo a dudar de mi propia competencia. (Quizá la falta de no poder hacer frente a todo esto sea mía). Además, experimento un sentimiento de angustia existencial. Este temor por mi sustento es todavía más preocupante para las personas que han conocido antes el éxito y se han sentido, sí, fuertes.

Es bastante difícil que la gente del exterior comprenda este mecanismo. Después de todo, tales fenómenos jamás se producirían si las demandas excesivas obedecieran a las instrucciones conscientes de otras personas. Porque entonces podría rechazarlas y debatir con esas personas - la dirección -, puesto que parecería que han perdido toda medida. Eso significaría un conflicto entre yo y otras personas. Pero no se trata exactamente de eso.

La exageración inherente en esta dinámica es más bien el resultado de una presión muda que puede compararse con las leyes del mercado. El

resultado de personas que han de afrontar las condiciones prevalecientes de su unidad empresarial y de reaccionar a esas condiciones en forma empresarialmente adecuada. La esencia de lo nuevo puede apreciarse en que yo, como empleado, no sólo soy responsable del aspecto de valor de uso de mi trabajo, sino también del aspecto de valoración de mi trabajo. El proceso de autoorganización no es otra cosa que el proceso de esos dos aspectos de trabajo en mi realización práctica.

Como persona, estoy confrontado directamente en mi labor cotidiana con ambos aspectos de necesidad. Con la necesidad en el sentido técnico (respecto a la creación de valor de uso) y con la necesidad de valoración. Como persona, me encuentro constantemente ante decisiones. Los dos aspectos prácticamente me desgarran y lo experimento como un embrollo de lo personal y de lo objetivo. Siento una nueva relación entre lo personal y lo objetivo, entre lo emocional y lo racional, en una dinámica que se acelera constantemente.

Los problemas y las contradicciones parecen, pues, dificultades puramente personales, o incluso desconcierto personal, sobre lo que sería mejor no hablar. Sin embargo, en realidad, se está implantando un mecanismo general por mi conducto como persona: en mis ideas, sentimientos y hechos. Es un mecanismo que se revela en todas y cada una de las personas en forma específicamente diferente y, por supuesto, individual.

### 3.2. *El mecanismo de valor añadido*

El proceso de autoorganización no es otra cosa que el proceso de ambos impulsos de trabajo - es decir, el valor de uso y el valor de valoración - en mi realización práctica en la unidad empresarial. En el curso de ese proceso, sea cual fuere la actividad, surgen automáticamente las siguientes preguntas: ¿qué valor añade realmente esta actividad particular? ¿Podemos sufragar el costo de esa actividad?

Estas cuestiones rigen las actividades diarias de los "empleados independientes dependientes" en la compañía, pues es su tarea la que permite la competitividad de su unidad empresarial. Y, por lo tanto, de la función empresarial de sus acciones surge una tercera pregunta: ¿cómo podemos concentrarnos en lo que realmente añade valor?

En las realizaciones prácticas del trabajador dependiente independiente hay implícita otra idea: "Si es posible, debemos externalizar todos los demás aspectos, en interés de la supervivencia de nuestra unidad". En esa idea, la externalización de la actividad de bajo valor añadido parece favorable a mi interés. Percibo el peligro de que la unidad empresarial falle en el mercado como preocupación por mi propia existencia, preocupación que impone duras decisiones empresariales de los propios empleados.

Así pues, confundo los intereses empresariales de la unidad empresarial con mis propios intereses, una vez más automáticamente. Mis ideas, como tales, se vuelven contra mí. Soy al mismo tiempo el actor y la víctima potencial de esta manera de pensar. Quiere decirse que estoy adoptando las penosas decisiones empresariales que podrían afectarme potencialmente.

Los empleados independientes dependientes en la compañía son también

perfectamente conscientes de la dureza de esas decisiones. Todo es claramente desagradable, pero, en general, no parece haber alternativa. "¿Qué podemos hacer? Al final del día, la unidad empresarial ha logrado sobrevivir en el mercado". La creación de valor de uso y la valoración son sólo una abstracción. Pero esa abstracción empieza a asumir una influencia totalmente determinante sobre las ideas y los sentimientos de quienes componen esa unidad. Como si se debiera a su propio acuerdo, la idea empieza a limitarse al círculo de alternativas empresariales.

### 3.3. *El mecanismo "Yo como función de proceso"*

¿Qué valor añade realmente esta actividad particular? ¿Podemos sufragar el costo de esta actividad? Las relaciones en la compañía están cada vez más supeditadas a estas preguntas. Pero esto no es meramente un proceso irrepetible; es un proceso de reestructuración permanente y continua.

En el ámbito de esta reconstrucción, las relaciones entre personas se convierten cada vez más en relaciones entre prestadores y receptores de servicios. Este mecanismo afecta a los empleados de la compañía dependientes pero autónomos de tal manera que reaccionan como si se tratara de una función de proceso. La gente empieza a incorporar en su terminología el punto de vista del proceso:

¡Hágame una oferta mejor o me dirigiré a otro proveedor de servicios! ..., es la actitud del cliente agresivo.

¿Qué clientes me proporcionan realmente un beneficio? ¡Debo centrarme en los clientes rentables y crear canales de bajo costo para los demás! ... Esta es la actitud del proveedor agresivo.

Si se procede desde esos puntos de vista se llega a relaciones mutuas que se interpretan totalmente en términos económicos. Las relaciones humanas simplemente se convierten cada vez más en relaciones de prestadores y receptores de servicios. Y eso lleva, a su vez, a que la persona tenga que probar continuamente el valor de mercado actual de su competencia, dondequiera que sea. Ya no hay nada cierto. Nada dura. La vida se convierte en una lucha permanente por la supervivencia de mi función y mi unidad empresarial.

### 3.4. *El mecanismo de presión por los compañeros*

Ahora se supone que los empleados de una unidad empresarial garantizan la supervivencia económica de su unidad en el mercado. Si el éxito de su unidad está en peligro, la nueva dinámica se convertirá aquí en algo que puede poner también en peligro a la persona individual. Esta amenaza no procede del empresario ni de la dirección, sino del propio empleado. Es un fenómeno de increíble inflexibilidad e implacabilidad entre colegas: la presión de los compañeros.

La presión de los compañeros se basa en la nueva y doble función de los empleados, y por esta misma razón puede engendrarse automáticamente. De mi actividad en la doble función se desprende que el conflicto de intereses entre capital y trabajo tiene lugar en mi cabeza. Yo mismo he llegado a pensar en conclusiones empresariales que pueden afectarme potencialmente. La perspectiva de creación de valor conduce directamente

a la división de las personas en mi unidad empresarial en dos categorías: los "dispensables" y los "indispensables". Y, una vez más, cuando la situación se pone difícil, surgirá automáticamente la cuestión de si "nosotros" podemos seguir soportando el costo de los "dispensables". Nuestras preocupaciones sobre la supervivencia económica de la unidad se deben a una angustia existencial - el temor por nuestro medio de vida -, y ese temor puede convertirse rápidamente en irritación o incluso en odio de cuantos en la unidad no aportan lo que deben y, por lo tanto, arrastran a los demás.

La presión de los compañeros puede deberse también a mi desamparo frente a mis propios temores. Si no puedo conciliarme con mis propios temores y por consiguiente no puedo reconocer a qué se deben, o si soy totalmente incapaz de admitir que tengo temores, precisamente en ese momento mis temores se convertirán en indignación con cuantos no aportan lo que deben, arrastrando a los demás, y creando un riesgo para todos.

Una vez establecida esta dinámica de exclusión seguirá otra angustia como propio acuerdo: el temor de ser excluido uno mismo. El temor de que de repente ya no pertenezco, de que de repente todos están contra mí. A causa de ello, me uno cuando la presión recae sobre otros o, al menos, no hago nada por impedirla. La consecuencia de este mecanismo es clara: el ambiente de trabajo en la compañía es cada vez más agresivo (Glissmann/Peters, 2001: págs. 60 a 80).

#### **4. La afirmación de mis intereses**

##### *4.1. La afirmación de intereses según la antigua forma de hegemonía empresarial*

La antigua forma de hegemonía empresarial se identificaba fácilmente como hegemonía. El empresario o la alta dirección simplemente daban instrucciones a los directores intermedios, y éstos, a su vez, las trasladaban al nivel de realización. En pocas palabras, es un sistema de órdenes y obediencias: una relación humana basada en la coerción. En momentos de conflicto, los empleados no se definen simplemente como dependientes del mando del empresario, sino también como sometidos al mismo. Están unidos como receptores de órdenes y autores de instrucciones.

Las decisiones empresariales, por un lado, y el trabajo objetivo y fáctico, por otro, son realizados por personas distintas. Por eso todos los conflictos entre el aspecto de valor de uso del trabajo y la valoración del valor del trabajo parecen conflictos entre personas distintas. Es relativamente fácil comprender la diferencia entre los intereses de la compañía y los intereses de los empleados dependientes pero autónomos.

Ahora bien, incluso bajo la antigua forma de hegemonía empresarial, existe realmente una autonomía de trabajo específica. Ese sentido está asimismo bien desarrollado entre los trabajadores no manuales, por ejemplo, que no se consideran receptores de órdenes. Hay que definir, pues, exactamente esta antigua clase de autonomía para captar la diferencia entre ella y la nueva autonomía en el trabajo (Peters, 1997: Secciones 2.4 y 3.4).

La antigua autonomía está estrechamente vinculada a cierto grado de libertad en el sistema - la cantidad de libertad de acción, por decirlo así - para la adopción de decisiones y la actuación. Dentro de este límite, los trabajadores no manuales no reciben instrucciones; toman decisiones autónomas. Pero definamos esto con mayor precisión. El trabajador no manual se encuentra ante una cuestión tal como: ¿qué instrucciones me daría mi jefe en esta situación particular si estuviera aquí para dárme las? Todo lo que tiene que hacer el trabajador no manual es prever las instrucciones y luego aplicarlas las instrucciones así previstas. La libertad de acción forma parte, pues, del sistema de instrucciones.

El siguiente ejemplo debe aclarar la diferencia entre la antigua y la nueva autonomía en el trabajo. Por ejemplo, puede suceder que un trabajador no manual realice su cometido profesionalmente, pero sobre la base de una decisión empresarial errónea. El resultado de su trabajo es consecuentemente inútil. Pero ese no es su problema; es el problema del empresario. Sin embargo, este ejemplo cambia totalmente cuando consideramos la nueva forma de hegemonía empresarial.

#### 4.2. *La afirmación de intereses con la nueva forma de hegemonía empresarial*

En estas consideraciones hemos definido ya la nueva forma de hegemonía empresarial. La nueva forma se basa en una estructura en la que los empleados afrontan las condiciones prevalecientes de su unidad empresarial. Se espera que decidan, y han de hacerlo por sí mismos, lo que es empresarialmente correcto, y luego aplicarlo, partiendo del supuesto de que han reconocido lo que es correcto hacer desde el punto de vista empresarial. Esto no tiene nada que ver con la libertad de acción en un sistema de instrucciones. Es cualitativamente muy diferente.

En esas nuevas condiciones, el Comité de Empresa empieza pronto a comprender - cada vez con más perplejidad - que son los propios empleados quienes están debilitando las disposiciones tomadas originalmente para protegerlos. Están dispuestos a trabajar sin cesar - por decirlo así - sin que la dirección tenga que decirles que lo hagan. Si el Comité de Empresa interviniera ahora, los empleados tendrían el sentimiento de que se les impide perseguir sus propios intereses y fines. ¿Por qué actúan los empleados así? ¿Por qué actúan contra sus propios intereses? Esta es precisamente la pregunta a la que cualquiera tendría dificultades para responder: ¿cuál es realmente mi interés?

Ya hemos tratado en esta parte del mecanismo de creación de valor.

Para comprender el nuevo, es importante percatarse de que no estamos tratando de una ilusión o de un truco; estamos tratando de un autoengaño. Si fuera una ilusión, no habría más que exponerla, y se acabaría el truco. El engañado quedaría libre de su engaño. En cambio, el autoengaño es algo totalmente distinto. Incluso si nos percatamos del autoengaño, continuará. La mera comprensión no sirve de mucho. Habrá de cambiar mi comportamiento de manera que, con el paso del tiempo, pueda superar finalmente el engaño.

#### 4.3. *La propia perspectiva*

En la nueva forma de hegemonía empresarial, yo mismo soy objeto de autoengaños inevitables, engaños que yo solo he de abordar. La propia perspectiva reviste primordial importancia a este respecto. Pero no puedo abordar las cosas yo solo - solo, aislado en mi habitación -, sino en comunicación con otras personas. Por eso, aunque tenga un argumento individual conmigo mismo, sólo podré aducir ese argumento durante un proceso colectivo de comunicación con otros.

Ahora bien, para decirlo más explícitamente, yo, como empleado independiente dependiente en la compañía, he de preguntarme, día tras día, decisión tras decisión, "¿deseo lo que deseo como una función empresarial o lo deseo como yo mismo?" Mi propia voluntad es instrumentalizada con fines empresariales por la nueva forma de hegemonía y, como resultado, es ambivalente.

De manera muy similar, he de preguntarme: "¿cuál es mi interés como empleado y cuál es el interés de la compañía?" Y también aquí he de formular la pregunta caso por caso, y dar una respuesta concreta en cada uno de ellos. Si no lo hago, perderé automáticamente yo y mis intereses en el nuevo dinamismo de los procesos de autoorganización.

Los procesos de autoorganización se derivan de su propio acuerdo cuando la alta dirección crea ciertos "hechos consumados". La nueva dinámica entre los empleados surge también de su propio acuerdo, ya revista la agradable forma de alegría y entusiasmo o la más desagradable de angustia existencial y presión de los compañeros. (Normalmente, por supuesto, hay una vacilación constante entre "realmente bueno" y "realmente malo".) Esta confusión de los intereses de la compañía con los intereses propios se deriva también de su propio acuerdo.

Sin embargo, ¡acabando con los nuevos mecanismos y eliminando las trabas del autoengaño no se llega al propio acuerdo! Y aquí es donde los representantes de los comités de empresa pueden definir su nueva tarea.

#### 4.4. *Yo como miembro del Comité de Empresa*

Ocuparse de los problemas de otros forma parte de la propia imagen de los miembros del Comité de Empresa. Los miembros del Betriebsrat conciertan acuerdos con la compañía, y esos acuerdos protegen a los empleados contra instrucciones injustificadas de la dirección. Esa propia imagen es, por supuesto, totalmente aceptable cuando uno se interesa en proteger a los empleados contra las acciones de otros.

Ahora bien, según la nueva forma de hegemonía empresarial, las instrucciones de la dirección se sustituyen por la aplicación de presiones del mercado: los propios empleados se convierten en la fuerza motriz.

Los Comités de Empresa reaccionan a menudo con la fórmula de "Nosotros, los miembros del Comité de Empresa, hemos de proteger ahora a los empleados contra sí mismos". Aunque esto, en mi opinión, simplemente no es posible. ¡Yo no puedo proteger a la gente contra sí misma! Todas y cada una de las personas hemos de aprender a protegernos contra nosotros mismos.

Y, como digo, esto no puede hacerse para uno mismo; sólo es posible si las personas llegan a entenderse entre sí. Es esencial que alentemos ese

apoyo mutuo entre personas en su proceso de aprendizaje y concebir medios adecuados para hacerlo.

En cuanto a mí, como miembro del Comité de Empresa, esto significa ante todo que he de dejar de hablar de los problemas de otras personas y empezar a hablar de los míos. Después de todo, incluso si yo soy miembro del Comité de Empresa, la posición en que me encuentro no difiere fundamentalmente de la de los otros empleados.

En Alemania, los miembros de un comité de empresa tienen derecho a realizar sus actividades relacionadas con el Comité durante sus horas de trabajo. En establecimientos con 300 empleados o más, al menos una persona puede trabajar a tiempo completo como miembro del comité de empresa.

Si yo soy ese miembro, destacado para dedicarme a tiempo completo a las actividades del Comité de Empresa, puede pensarse que no estoy sometido a presión. Pero continuamente surgen las preguntas: ¿qué sucederá con mis calificaciones especializadas si no las utilizo durante varios años? ¿Conservarán mis calificaciones su valor de mercado? ¿A qué edad puedo arriesgarme a pedir que se me libere del trabajo a tiempo completo?

Los miembros del Comité de Empresa que no están destacados permanentemente de su trabajo se encuentran en la disyuntiva del cometido para el que han sido formados y su labor en el Comité de Empresa. Pondré un ejemplo:

Un tutor en una escuela de IBM es también miembro del Comité de Empresa Central (CEC). Para preparar y seguir debidamente una reunión del CEC se necesita aproximadamente una semana. Sin embargo, durante ese tiempo, el tutor puede impartir un curso en la escuela de IBM y percibir, digamos, 50.000 DM de honorarios, con 20 participantes que paguen 2.500 DM cada uno.

Ahora bien, en vista de la desinversión con que está amenazada esta unidad particular, una escuela de IBM, los colegas del tutor pueden lanzarse a la siguiente discusión:

- ¿Vale realmente su labor en el CEC esta semana 50.000 DM?
- ¿No es más importante para la supervivencia de la escuela que se quede e imparta el curso?

Huelga decir que el derecho a ser liberado del trabajo para cumplir funciones relacionadas con el Comité de Empresa no resulta afectado. El director de que se trate no tiene "absolutamente ningún problema" con las actividades del Comité de Empresa. Ahora bien, tener derecho a abandonar su trabajo profesional no ayuda a ese miembro particular del CEC en absoluto. Como persona individual, se le ha planteado un enorme problema. Para justificar sus acciones ha de hacer frente a considerable presión de sus propios colegas.

Por tanto, incluso como miembro del Comité de Empresa, estoy expuesto a la presión de los mismos mecanismos que afectan a todos mis compañeros. Cuando me dirijo a una reunión del Comité de Empresa y me refiero a mí, puedo decir perfectamente "hablando como empleado" y no necesariamente "hablando como miembro del Comité de Empresa".

#### 4.5. *Yo como empleado*

Si yo - como empleado y como representante del Comité de Empresa al mismo tiempo - no aprendo a abordar mis propios problemas, no seré de mucha utilidad para las demás personas de la compañía cuando tratan de resolverlos. Pero modificar la propia manera de proceder y la propia percepción es muy difícil, además de - inicialmente - muy confuso.

Sí, estoy hablando de mí mismo, y ¿hay alguien más interesado? ¿Conseguiré la reacción de "¿Olvidemos todas esas cuestiones personales, y vayamos al grano?" El quid está en que, si adopto esa actitud, no podré siquiera captar el problema esencial del nuevo trabajo, pues ese problema consiste en que todos han de tomar decisiones, día tras día, y actuar en forma práctica.

Sólo puedo captar los nuevos mecanismos que afectan a mi persona si digo "yo". Pero si yo - tanto como empleado como representante del Comité de Empresa al mismo tiempo - intervengo en una reunión del Comité de Empresa y digo "yo" en el sentido de "yo como empleado", el éxito no será muy grande, pues, como empleado, soy prestador y receptor de servicios; como empleado soy únicamente una función de proceso. La declaración "yo como función" no me llevará mucho más lejos tampoco. Sólo se avanzará mediante la formulación "yo como yo mismo" o "yo como individuo".

#### 4.6. *Yo como individuo*

Esta es la verdadera diferencia en el enfoque de primera persona: yo como función (= representante del Comité de Empresa, empleado) O yo como individuo. Son dos perspectivas completamente diferentes, y la diferencia de perspectiva es crucial si, trabajando en las condiciones de un proceso de autoorganización, yo no me siento entusiasmado por la nueva dinámica.

- "Yo como función" significa:  
Mi vida es un medio para un fin, y el fin es la supervivencia de la unidad empresarial.
- "Yo como individuo" significa:  
Mi trabajo y mi sueldo o salario son los medios para un fin, y el fin es mi vida individual.

Las decisiones diarias en el trabajo las considero desde la perspectiva de mi propia vida. Y esa perspectiva es el punto de partida esencial si mi interés individual va a oponerse al de la compañía, suponiendo, claro es, que desee hallar lo que realmente deseo como yo mismo (y no simplemente como función empresarial).

Estas cuestiones son cruciales para mí como persona, pero solo, aislado, no puedo responder a ellas. Para eso necesito comunicar con otros.

#### 4.7. *Procesos de comunicación de persona a persona*

Como receptor de servicios, puedo hacer frente a mis colegas como

prestador de servicios y forzarlos, pidiéndoles en forma agresiva que "hagan todo lo que puedan". También puedo hablarles "de persona a persona" sobre la situación en el trabajo, es decir, sobre cómo deseo abordarlo y cómo los colegas desean hacerlo. Esta es una diferencia fundamental.

Sin embargo, esa comunicación entre colegas no surge automáticamente. Por el contrario, nuestra experiencia en Dusseldorf muestra que el poder compensador es una condición absoluta y sine qua non para que esa comunicación tenga lugar en el trabajo. Las iniciativas tomadas y el trabajo realizado por un comité de empresa pueden ser decisivos a este respecto, y crear así ese poder compensador.

En 1994, el filósofo Klaus Peters empezó a reconocer la necesidad de esos procesos de comunicación, pero sus ideas parecían algo complicadas entonces. ¿Cómo se supone la creación de un proceso de comunicación en una compañía con 600 empleados (como IBM Dusseldorf)? Afortunadamente, tuvimos éxito en la acción "Mes de noviembre" de 1997. Ahora ha llegado el momento de tratar de comprender cómo se logró.

## **5. Descubrimientos durante el Mes de Reflexión**

### *5.1. El punto de partida*

En septiembre de 1997, en una reunión del Comité de Empresa de IBM se determinó que los fenómenos de presión y trabajo sin fin ya no podían descartarse como fase transitoria. Cinco años después de la reorganización, esos fenómenos se han convertido simplemente en factores permanentes. Todos los miembros del Comité de Empresa coincidían: las cosas no pueden continuar así.

Un miembro antiguo, representante de ventas, se acercó al micrófono para decir "¡lo que necesitamos en IBM es un mes de reflexión!". Esa idea inusual atrajo inmediatamente a todos los presentes. Nuestro colega había dicho algo en lo que todos pensábamos. Pero, ¿en qué se convertiría exactamente un Mes de Reflexión?

Como miembros del Comité de Empresa de Dusseldorf teníamos que asistir a una conferencia interna, después de esa reunión. Por tanto, pasamos dos días discutiendo todo desde esta nueva perspectiva: todos los descubrimientos que habíamos hecho y todas las conclusiones a que habíamos llegado. Después de todo "reflexión" ("Zur Besinnung Kommen") significa: puedo ver a través de los mecanismos que se están preparando, puedo romper el molde, puedo hacer una pausa. Para todo eso, necesito aún un empujón para que actúe, para hacerme pensar verdaderamente.

Nuestra idea era, pues, discutir esos procesos desde "mi" perspectiva. ¿Qué me sucede? ¿Qué estoy haciendo en realidad aquí? ¿Qué es lo que deseo realmente? Decidimos escribir varios artículos en primera persona, todos acabando con las preguntas: ¿Se ha encontrado alguna vez en esta situación? ¿Cómo la ha abordado? ¿Qué cambios deben introducirse en

las condiciones imperantes?

Uno de los textos - aproximadamente de una página y titulado "Trabajo sin fin" - tenía una génesis de más de un año. En nuestra conferencia de 1996 habíamos discutido ya nuestras experiencias en el trabajo y los nuevos mecanismos, registrándose los resultados en actas de más de cuatro páginas. En los meses que siguieron continuamos revisando ese texto, hasta llegar a la versión preliminar de "Trabajo sin fin".

Luego lo enviamos en forma de nota por conducto del sistema de comunicaciones internas de IBM a los 600 delegados de Dusseldorf, y les pedimos sus observaciones, garantizándoles que, como responsables del Comité de Empresa, mantendríamos las respuestas en el anonimato hasta crear un foro de discusión. Recibimos toda una serie de mensajes, muchos de ellos personales.

### 5.2. *Ejemplos de texto: sobre yo mismo*

Otro texto que dio mucho que pensar durante el Mes de Reflexión fue el de desempeñar una función especial: "Mi trabajo como líder de proyecto", en el que una colega demostró una increíble aptitud y sensibilidad para pensar en su propia situación laboral, analizando cómo llegó a encontrarse en un callejón sin salida. A cierto nivel, su trabajo era satisfactorio; en otro, se encontraba constantemente llena de mala conciencia y de dudas. Analizó a fondo el temor por su medio de vida y llegó finalmente a la conclusión de que, aunque los temores no tuvieran superficialmente ninguna justificación, eran sin embargo reales para todo eso.

Lo impresionante en este texto es el rigor con el que la autora piensa en los efectos de esos mecanismos sobre su propia persona. A pesar de ser personal, el texto tenía algo de gran significado general, algo que yo, como individuo, sólo puedo encontrar en una apropiación personal de mí mismo. Se desarrolla algo objetivo que me induce, como lector, a pesar cosas en una forma similar y percibir cómo me afectan esos mecanismos, aunque sea en una forma totalmente individual y totalmente diferente.

### 5.3. *Procesos de comunicación entre personas*

Esos textos y la publicación de las respuestas anónimas indujeron a personas de nuestra compañía a hablar de cosas que algunos habían considerado previamente de su dominio individual o como un desconcierto individual, y que, como resultado, no se mencionaban o no se permitía que penetraran en la propia consciencia.

Tras ese período de respuestas escritas y tiempo para pensar, organizamos varias reuniones en el Comité de Empresa para el Mes de Reflexión.

- Reflexión sobre mis derechos (con un abogado)
- Reflexión sobre mi salud (con un médico)

- Reflexión sobre mi doble función (con el filósofo Klaus Peters).

Y así, en esas reuniones, varios colegas empezaron a hablar claramente de sus temores y de cómo habían tratado de abordarlos. Ingenieros escucharon a colegas de ventas y distribución, y viceversa. Los mayores escucharon - quizá por primera vez - cómo veían las cosas sus colegas más jóvenes. En general fue un acontecimiento muy importante, porque en IBM no era normal que las personas hablaran de sus problemas. Ese límite ahora se ha cruzado.

Meses después, hicimos el siguiente resumen.

Las ideas esenciales de esas semanas en noviembre de 1997 fueron: 'Mis problemas individuales no son flaquezas personales. Personalmente me encuentro con un fenómeno general que otros han experimentado también. Naturalmente, todos los experimentan en su propia y única manera individual, por lo que cada uno ha de hallar su propia solución individual. Pero podemos aprender mutuamente a hallar la forma propia'.

#### 5.4. *El Comité de Empresa como movimiento*

Poco después del Mes de Reflexión - el 12 de diciembre de 1997, para ser precisos, fuera de la cantina - los representantes del Comité de Empresa distribuimos un folleto sobre el tema "¿Y ahora qué? ¿Cómo puedo hacer de la reflexión parte de mi vida cotidiana?"

El folleto:

El Comité de Empresa desearía proponer un cambio en la estructuración de la labor del Comité. Nosotros, los trabajadores de Dusseldorf debemos utilizar las elecciones del Comité de Empresa [de marzo de 1998] para formar grandes equipos de colegas interesados. Cada equipo se presentaría luego como una lista cerrada.

¿Desean unirse? ¿Y cuánto tiempo estarían dispuestos a aportar? Con su nombre en la lista - ya sea al comienzo o casi al final - puede optar por estas opciones: participación regular (más o menos); durante unas semanas o meses en un momento dado (basado en proyectos); en un grupo de reflexión centrado en un tema que le parezca interesante; o sólo generalmente como parte de la cadena de información.

De esta manera, los empleados de Dusseldorf pudimos crear para nosotros mismos una forma flexible y permanente de actividad en el Comité de Empresa. Puedo asistir cuando dispongo de tiempo, y puedo dejarlo si tengo otras prioridades. Puedo trabajar en los temas que realmente me interesan. Puedo decidir el tipo y el grado de actividad.

Si aquí, en la compañía de Dusseldorf, se uniera cada cuarto o tercer

miembro, las líneas divisorias entre Comité de Empresa y colegas serían menos rígidas. La actividad del Comité de Empresa ya no significaría "¡Estoy haciendo algo para los demás", sino más bien "estoy haciendo algo para mí mismo, con otros que también hacen algo para ellos"

En los próximos meses y años descubriremos e inventaremos nuevas formas de trabajar y nuevas formas de determinar nuestros intereses de manera que, finalmente, podamos convertir en realidad nuestros intereses y lograr un verdadero cambio en nuestra situación.

En las elecciones al Comité de Empresa celebradas en marzo de 1998, dos listas (amistosamente rivales) terminaron haciendo campaña, y 124 de 580 empleados se presentaron candidatos para el Comité de Empresa. Empezó a tomar forma una nueva manera de trabajar.

#### 5.5. *Mi vida como criterio y medida*

En el centro de la campaña de "reflexión" hay una tentativa de contrarrestar los (supuestos) efectos de corsé del mercado mundial y del trabajo sin fin. Durante el Mes de Reflexión resultó evidente que yo y mi vida habríamos de afrontar esa lógica de mercado mundial. ¡Cualquier cosa menos que mi vida no es suficiente!

La idea política en que se basaba la campaña de "reflexión" consistía en que los distintos empleados intervinieran en la compañía diariamente, aplicándose ellos mismos como criterio y medida.

Yo encauzo las decisiones que adopto a diario en el trabajo hacia la perspectiva de mi vida. En consecuencia, mi vida individual se convierte en un fin en sí, en tanto que los dos factores de trabajo y ganar dinero se convierten en un medio para un fin, siendo ese fin mi vida.

De esta forma, intervengo en esa dinámica que reduce mi vida a ser el mero medio para un fin, siendo ese fin particular la supervivencia en el mercado mundial. Tengo, pues, que cuestionar el sentido y la finalidad de mi vida individual como punto de referencia para empezar a abordar las contradicciones de trabajar y ganar un sueldo, y ello en mi propio interés.

## **Referencias**

- Glissmann, W. (1996): Neuorientierung von Selbstverständnis and Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: Bullinger / Warnecke (ed): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch fuer das moderne Management; Heidelberg: Springer, S. 931 - 936.
- Glissmann, W. (2000a): Vertrauensarbeitszeit and die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 10/2000, S. 585 - 589.
- Glissmann, W. (2000b): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit and Ökonomisierung der "Ressource Ich" . In: Peters, J., ed. (2000): Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld. Hamburg: VSA, S. 50 - 80.
- Glissmann, W. / K. Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit and ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.
- Glissmann, W. (2001): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum - Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, M. / G. Voß (ed.): Subjektivierung von Arbeit. München and Mering: Hampp.
- Peters, Klaus. 1997. "Die neue Autonomie in der Arbeit". In: Glissmann, W. / K. Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit and ihre paradoxen Folgen. Hamburg 2001, S. 18 - 40.  
[Übersetzungen: The new autonomy at work. Düsseldorf: DGB Bundesvorstand. - La nouvelle autonomie dans le travail. Genève: FIET.]

## **El estrés entre los trabajadores no manuales en Japón**

**Por Tadahisa Oyanagi, Consejo Japonés de Sindicatos de Trabajadores Metalúrgicos**

### **Espectaculares cambios en el medio de trabajo y factores de mayor estrés en los trabajadores no manuales**

Japón sigue padeciendo la larga recesión económica y el estancamiento desde el estallido de la burbuja en la primavera de 1991. Ha sido realmente un decenio perdido. Las diversas medidas económicas de emergencia del Gobierno, con las que no hace más que aumentar la enorme deuda acumulada, apenas han resultado eficaces. Entre tanto, los trabajadores y sus familias han de afrontar las incertidumbres de desempleo, medio de vida y futuro. Ante ese importante cambio de la economía social, hay una marcada línea divisoria entre industrias saturadas y en declive, por un lado, y crecimiento y nuevas industrias, por otro. Sin embargo, no existe una transferencia uniforme de capital y trabajo de las primeras a las segundas, lo que contribuye a la inestabilidad social. Incluso en la misma compañía el personal pasa cada vez más de lugares de trabajo de sectores en declive a sectores en crecimiento. Esto ha originado traslados, transferencias, cesiones de personal, viajes de negocios denominados de larga duración, incluidos destinos extranjeros, sin la familia. Todo ello ha desorganizado el medio de trabajo y la vida familiar, como mínimo.

Para agravar la situación, la creciente competencia internacional ha obligado a las compañías a centrarse en la reducción de costos y en la gestión de las entregas, lo que ha impuesto una enorme presión sobre el personal para alcanzar niveles de alto rendimiento sin precedentes.

Por otro lado, las empresas están aplicando drásticas reformas estructurales para supervivir, no teniendo más opción que revisar el empleo vitalicio, el sistema de sueldos basado en la antigüedad y la contratación interna, que son importantes aspectos de las condiciones de trabajo. En cuanto al empleo, las empresas optan activamente por utilizar trabajadores a tiempo parcial y que realicen menos horas, y recurrir también a trabajadores de mercados laborales externos. En particular, la activa utilización de trabajadores temporeros ha debilitado la relativa posición de los trabajadores permanentes. En cuanto a los sueldos, la estrategia de las empresas parece consistir en reducir la importancia de los sueldos basados en la antigüedad en favor de los basados en el mérito. Según un plan de gestión por objetivos, corresponde a los trabajadores producir el resultado. Esto ha conducido al aumento de unas horas de trabajo ya numerosas, debilitando la solidaridad y la colaboración entre los trabajadores y contribuyendo así a la tensión en el lugar de trabajo. El notorio término japonés *'karoshi'*, o muerte por exceso de trabajo, sigue siendo un grave problema.

La gratificación está ahora cada vez más vinculada a los resultados de la empresa, lo que a su vez se traduce en el mérito individual y el rendimiento. Existe un sentido de incertidumbre con respecto a un sueldo total anual que se cobrará.

También se está produciendo una rápida evolución en la manera de utilizar la tecnología de la información (TI). La necesidad de seguir la innovación tecnológica aumenta las presiones mentales y físicas de los trabajadores afectados. Además, con el uso de la TI se han reducido notablemente los procesos de fabricación y comercialización, estimulando la reestructuración de lugares de trabajo redundantes y de la dirección intermedia. Esto significa disminución de empleo y una mala correspondencia entre los nuevos empleos creados por la TI y los perdidos como resultado de ella. Se espera, y con razón, que haya una disparidad en las condiciones de trabajo entre quienes pueden utilizar la TI y los que no. Con todo esto se agrava la continua tensión en relación con el empleo, los sueldos y la reconversión.

El envejecimiento de la población continúa en Japón a rápido ritmo, por lo que las respuestas sociales no se corresponden con la nueva sociedad que superenvejece. Las personas de edad se encuentran en una sociedad de inseguridad con respecto a sus pensiones, atención médica y necesidades de servicios de enfermería. Resultan doblemente afectadas por su incapacidad de adaptarse a los rápidos cambios en sus empleos y en el lugar de trabajo. Para los de más de 60 años, el temor de no poder hallar empleo o conservarlo o la inquietud por su salud constituyen graves problemas. Figuran entre los que los trabajadores piensan que es preciso resolver antes de jubilarse. Sin duda, hay que pasar rápidamente a una sociedad de bienestar superior. Y esto significa que los sindicatos obreros tienen enormes responsabilidades sociales.

## Situación actual

### 1. Datos del "Teléfono Rojo Karoshi" de la Red Nacional junio 1988 - junio 1992

<b>1. Número Total de Casos de Consulta</b>	
Total	2,983
Indemnización por Accidentes Industriales	2,177
En los cuales ha habido muerte	1,416
Exceso de Trabajo y Medidas de Prevención Karoshi	758
Otros asuntos	48

<b>2. Motivos (Enfermedades)* de Indemnización por Accidentes Industriales</b>	<b>%</b>
(Desglose del Caso 1-1. Arriba mencionado)	
Enfermedad cerebrovascular	39.2
Hemorragia subaracnoide	16.4
Hemorragia Cerebral	16.3
Trombosis cerebral / Infarto Cerebral	6.5
Enfermedad cardíaca	27.3
Insuficiencia cardíaca	10.0
Insuficiencia cardíaca aguda	17.3

\* Refers to the illness of the person being counseled

<b>3. Desglose por género</b>	<b>%</b>
Para los casos 1-1. arriba mencionados	
Hombres	94.3
Mujeres	4.5
Desconocidos	1.2

<b>4. Desglose or edad**</b>	<b>%</b>
Menores de 30 años	6.4
30-39 años	11.6
40-49 años	25.8
50-59 años	26.0
A partir de 60 años	5.6
Desconocidos	24.6

<b>5. Desglose por industrias***</b>	<b>%</b>
Manufactura	19.0
Construcción	16.8
Transporte	15.5
Ventas al mayoreo/ menudeo	8.5
Servicio	7.6
Educación	4.0
Finanzas/ Seguros	3.5
Aparatos eléctricos	3.0
Medios de comunicación e Información	1.4
Otros (incluyendo desconocidos)	20.7

<b>6. Desglose por puestos en una compañía***</b>	<b>%</b>
Empleado fijo	44.2
Gerencia nivel medio	22.5
Trabajador por contrato	9.6
Gerente de alto nivel	6.1
Ejecutivo	1.9
Representante de una empresa	1.5
Desconocido	14.2

<b>7. Desglose por profesiones***</b>	<b>%</b>
Manual	31.1
No manual	12.5
Ventas	12.1
Conductor	11.8
Ingeniero	8.3
Investigación	1.4
Otro	14.3
Desconocido	8.4

Fuente: Oficina del Consejo Nacional para las víctimas Karoshi

\*\* Se refiere a la composición de las edades de casos de consulta según 1.1. (2,983 casos) y 1.2. (758 casos);

\*\*\* Datos proporcionados por la Red Nacional para el periodo de dos años ( junio 90-92)

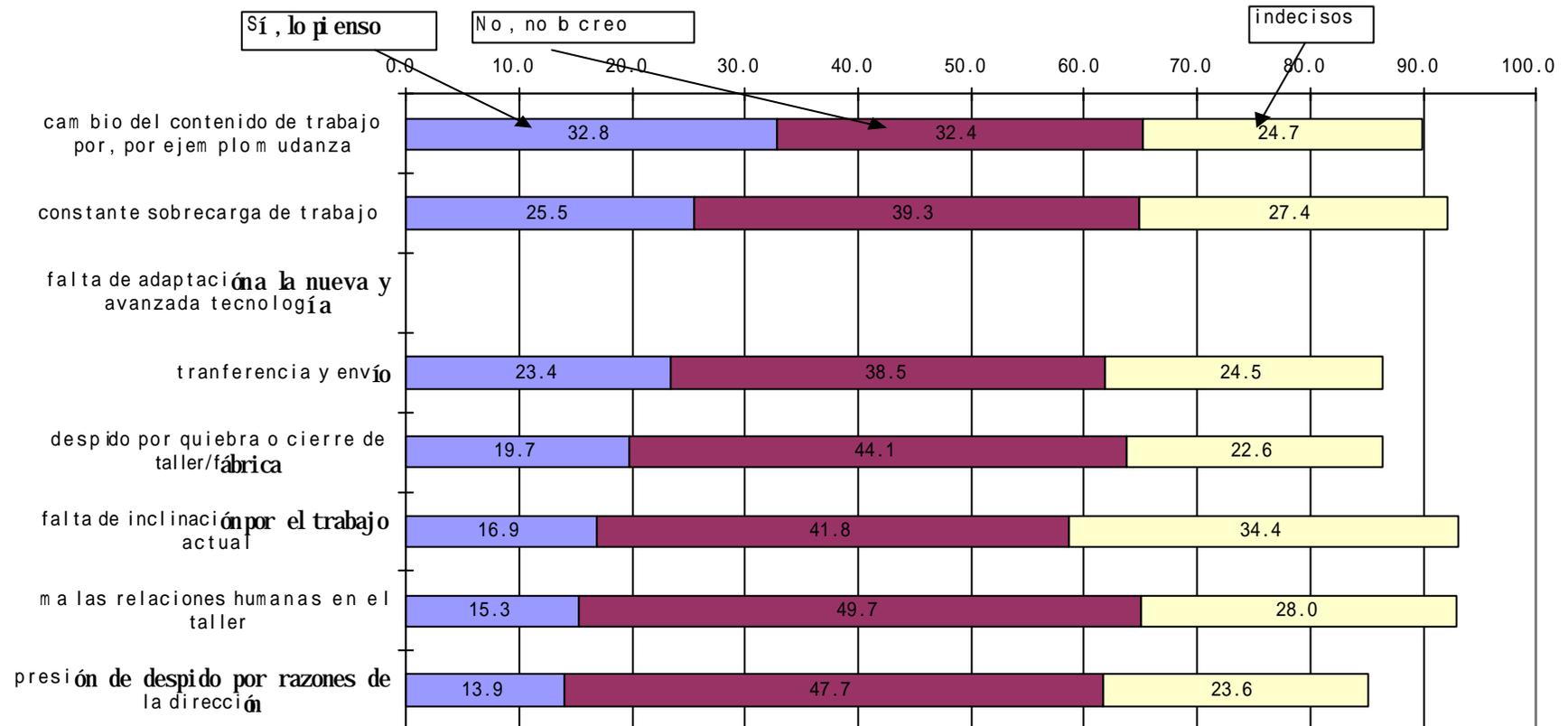
**2. Estudio Rengo: Ocupación y Posición de Empleo en casos de "muerte repentina por enfermedad"**

<b>1. Desglose por ocupaciones</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Número total de gente que muere repentinamente de enfermedad	589	208
	%	%
Empleados	81	41
De los cuales:	%	%
Trabajadores manuales y de transporte	28	13
No manuales, ingenieros y gerentes	25	7
Ventas al por menor y servicios	16	13
Pesca, agricultura y silvicultura	10	5
Otros	2	3
Ama de casa		47
Desempleados	19	12

<b>2. Desglose por posición de empleo</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Número de personas empleadas	478	86
	%	%
Empleados	65	62
Trabajadores independientes	34	13
Trabajadores en familia	1	24
Identificados	0	1

Fuente: Encuesta Rengo

## Tensión e Incertidumbre en el Lugar de Trabajo



**Cuadro 4: Tensión e Incertidumbre en el Lugar de Trabajo**

Desglose de respuestas "Sí, las resiento" por industria y por tamaño del establecimiento

		1. cambio del contenido del trabajo por, por ejemplo mudanza	2. constante sobrecarga de trabajo	3. falta de adaptación a la nueva y avanzada tecnología	4. transferencia y envío	5. despido por quiebra o cierre de taller/fábrica	6. falta de inclinación por trabajo actual	7. malas relaciones humanas en el taller	8. presión de despido por razones de la dirección	Número total de respuestas
		%	%	%	%	%	%	%		
Total		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25,364
por industria	1. Industria manufacturera (metalurgia)	27.1	25.4	15.6	24.6	31.5	17.1	18.2	23.9	5,464
	2. Industria manufacturera (química)	27.2	19.9	12.3	22.9	33.2	13.8	15.1	23.2	3,086
	3. Industria manufacturera (otros)	20.6	28.1	13.8	22.7	29.6	16.1	17.2	21.8	2,311
	4. Recursos naturales/energía	24.9	13.6	12.8	16.0	37.1	13.7	16.3	25.2	946
	5. Transporte	24.2	19.6	14.0	31.5	26.2	18.5	18.3	24.5	2,720
	6. Información y publicaciones	32.8	13.6	17.2	21.6	46.5	14.5	20.5	36.8	924
	7. Comercio y distribución	22.9	28.9	18.3	30.3	31.3	14.5	20.1	20.4	1,350
	8. Servicios generales	19.7	28.4	17.7	29.8	30.8	17.6	19.9	23.9	880
	9. Finanzas, seguros y bienes raíces	16.1	14.2	14.7	32.7	33.0	11.1	14.5	23.9	1,190
	10. Construcción, material y silvicultura	23.7	18.5	16.2	21.3	31.4	10.8	15.5	21.5	860
	11. Otras industrias no manufactureras	12.6	23.6	18.4	22.8	30.1	19.7	15.1	22.8	478
	12. Servicios públicos y civiles	19.3	8.6	9.5	25.7	36.6	13.9	14.8	30.8	4,868
por tamaño de establecimiento	menos de 99	11.7	30.3	15.2	25.8	20.5	21.0	20.7	24.4	2,356
	más de 100	15.0	23.6	13.3	24.1	27.5	17.8	19.3	25.9	3,635
	más de 300	22.6	21.9	15.1	25.2	32.1	15.9	17.5	24.6	4,083
	más de 1,000	25.5	19.3	14.4	26.7	34.4	13.9	16.4	23.9	7,004
	más de 5,000	29.5	14.1	12.7	24.9	37.9	13.3	14.9	26.6	78,223

Fuente: Encuesta Rengo

### Cuadro 5: Tensión e Incertidumbre en el Lugar de Trabajo

Desglose de respuestas "Sí, las resiento" por género y por ocupación

		1. cambio del contenido de trabajo debido a , por ejem., mudanza	2. constante sobrecarga de trabajo	3. falta de adaptación a la nueva y avanzada tecnología	4. transferencia y envío	5. despido debido a quiebra o cierre de taller/fábrica	6. Falta de inclinación por el trabajo actual	7. malas relaciones humanas en el taller	8. presión de despido por razones de la dirección	Número total de respuestas
		%	%	%	%	%	%	%		
Hombres	Total	24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21,512
	1. trabajadores manuales	26.2	25.8	14.8	24.7	31.6	16.5	18.6	27.6	5,857
	2. trabajadores no manuales	24.1	15.2	12.2	22.4	37.3	13.3	15.8	24.7	5,455
	3. profesionistas e ingenieros	24.8	19.5	12.4	27.1	32.7	15.0	14.0	20.4	3,988
	4. trabajadores del transporte	22.4	21.5	15.0	35.8	25.1	19.4	19.3	24.4	2,259
	5. comercial, ventas menudeo y servicio	25.9	23.3	18.2	31.2	35.6	14.6	18.7	25.1	2,932
	6. otros	17.5	14.5	11.9	23.3	28.1	14.3	16.9	24.6	928
Mujeres	Total	16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3,780
	1. trabajadores manuales	15.2	24.5	16.4	20.1	27.8	22.9	19.9	23.1	428
	2. trabajadores no manuales	16.7	13.3	12.9	12.9	34.3	13.5	17.3	28.5	2,116
	3. profesionistas e ingenieros	14.7	7.1	8.6	33.2	25.7	12.3	9.3	34.7	536
	4. comercial, ventas menudeo y servicio	21.6	24.4	18.4	28.8	35.3	19.8	18.4	30.2	430
	5. otros	18.7	7.7	10.5	28.7	30.1	15.3	10.0	28.2	209

Fuente: Encuesta Rengo

### Cuadro 6: Tensión e Incertidumbre en el Lugar de Trabajo

		Sí, lo pienso	No, no lo pienso	sin opinión	No lo sé	No disponible	Número total de respuestas
Total		22.4	41.5	24.4	9.2	2.6	20,209
Respuesta a la pregunta "¿piensa usted que los resultados de su empresa son positivos?"	positivos	15.5	50.2	23.7	8.7	1.8	12,689
	beneficios	28.4	29.2	28.5	10.3	3.6	1,921
	negativos	41.1	22.0	25.2	8.4	3.3	4,124
	desconocido	25.6	28.2	24.1	15.4	6.6	667

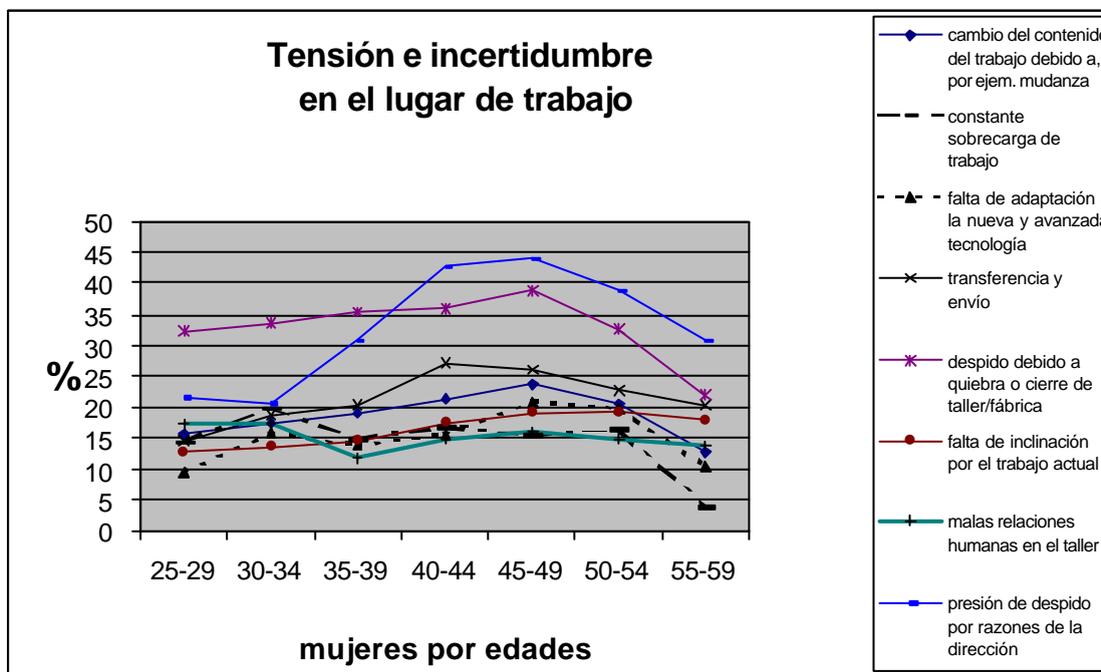
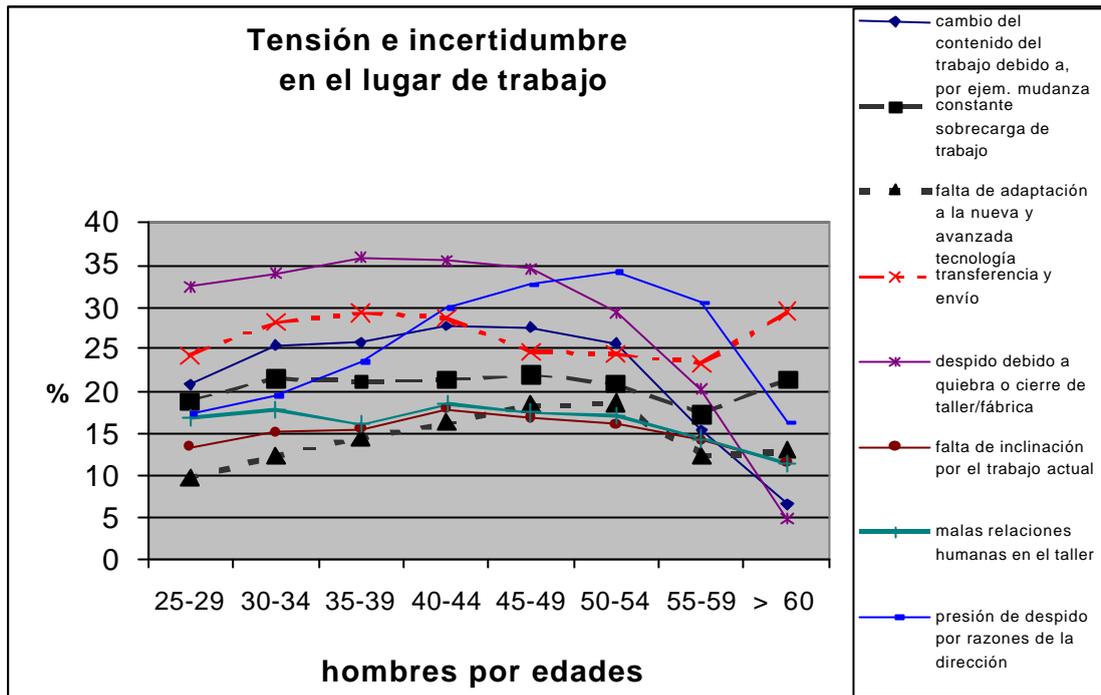
Fuente: Encuesta Rengo

**Cuadro 7: Tensión e Incertidumbre en el Lugar de Trabajo**

Desglose de respuestas "Sí, las resiento" por género y edad

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
		cambio del contenido de trabajo debido a, por ejem., mudanza	constante sobrecarga de trabajo	falta de adaptación a la nueva y avanzada tecnología	transferencia y envío	despido debido a quiebra o cierre de taller/fábrica	falta de inclinación por el trabajo actual	malas relaciones humanas en el taller	presión de despido por razones de la dirección	número total de respuestas	total acumulado
		%	%	%	%	%	%	%	%		
Total		23.4	19.7	13.9	25.5	32.8	15.3	16.9	25.3	25,364	172.7
Hombres		24.5	20.6	14.0	26.6	32.9	15.4	17.1	24.7	21,512	175.8
Mujeres		16.9	14.6	13.0	19.5	31.9	15.2	16.1	28.7	3,780	155.8
Hombres por edad	menores de 24 años	15.5	15.8	7.0	18.9	24.4	10.1	14.8	18.0	890	124.5
	25-29	20.8	18.9	9.7	24.2	32.5	13.4	16.8	17.2	3,226	153.5
	30-34	25.5	21.6	12.4	28.1	33.9	15.1	17.9	19.4	4,461	173.8
	35-39	25.9	21.1	14.6	29.3	35.9	15.6	16.2	23.4	4,350	182.0
	40-44	27.7	21.3	16.4	28.8	35.5	17.8	18.5	30.0	3,233	195.9
	45-49	27.6	22.0	18.4	24.7	34.5	16.8	17.5	32.7	2,543	194.2
	50-54	25.6	20.9	18.6	24.4	29.4	16.2	17.1	34.2	1,826	186.3
	55-59	15.3	17.3	12.5	23.3	20.1	14.2	14.3	30.5	859	147.5
	over 60	6.6	21.3	13.1	29.5	4.9	11.5	11.5	16.4	61	114.8
Mujeres por edad	menores de 24 años	7.5	9.5	4.1	15.2	21.9	13.8	17.8	21.5	507	111.2
	25-29	15.5	14.2	9.4	14.7	32.3	12.8	17.3	21.7	1,014	137.9
	30-34	17.4	19.9	16.0	18.8	33.6	13.6	17.1	20.6	568	157.0
	35-39	19.1	14.9	13.9	20.4	35.3	14.7	11.6	30.7	388	160.6
	40-44	21.3	16.7	15.5	27.2	36.0	17.5	14.9	42.7	342	191.8
	45-49	23.8	15.3	20.9	26.0	38.7	19.0	15.8	44.0	411	203.6
	50-54	20.6	16.3	19.8	22.7	32.6	19.2	14.8	38.7	344	184.6
	55-59	12.7	4.0	10.4	20.2	22.0	17.9	13.9	30.6	173	131.8

Fuente: Encuesta Rengo



### **Informe del Ministerio de Trabajo**

- La proporción de trabajadores que se sienten inseguros, preocupados y estresados por el trabajo y la vida laboral aumenta año tras año. Según la encuesta de 1997, el 63% de los trabajadores están expuestos a estrés relacionado con el trabajo.
- La proporción de trabajadores de 20 a 64 años que recibieron atención médica por incapacidad mental llegó al 1,7 por ciento.
- La parte de trabajadores que señalan estrés como razón para darse de baja por enfermedad es de 45,6 por ciento.
- De quienes indican 1 mes o más de baja por enfermedad, el 15 por ciento se debe a incapacidades mentales.
- El Departamento de Policía Metropolitana informó de que el desglose por profesiones de casos de suicidio mostró que los suicidios entre directores y empleados aumentaron de 6.200 en 1997 a 8.700 en 1998.

#### **4. Del Documento Blanco sobre los trabajadores de 2000**

Utilización de computadoras y salud de los trabajadores:

Según la "Encuesta sobre innovación tecnológica y trabajo, 1998", del Ministerio de Trabajo, el 97,6% de las oficinas de gestión de los empleados utilizaban computadores, y el 90,2% de los trabajadores también. Alrededor del 10,8% de los trabajadores estimaban que no se habían adaptado debidamente al trabajo informático. Una tendencia general es que la cifra aumenta con la edad. El 39,6% comunicaron que con el uso de los computadores aumentaba el agotamiento mental y el estrés. Las mujeres padecen más del estrés que los hombres: 33,5% de los hombres y 39,6% de las mujeres. Un 77,6%, que es considerable, tenían síntomas de fatiga física. En las oficinas, el 28,5% indicaron que cada vez más personas se quejaban de vista cansada y anquilosamiento del cuello y de los hombros, en tanto que el 5,4% señalaron un mayor número de quejas relacionadas con el estrés mental. Sólo el 9,6% de las oficinas encuestadas impartían formación en higiene del trabajo. Es preciso analizar a nivel de la oficina la condición de los trabajadores que utilizan computadores, y adoptar medidas adecuadas. Existe una considerable disparidad entre trabajadores y empleadores por lo que respecta a la comprensión de la situación actual.

#### **Programa del CJ de la FITIM (recomendación de la Secretaría)**

##### **1. Mejoramiento de las condiciones de trabajo y respuesta a nivel de la empresa**

1.1. Fomentar un movimiento para crear un lugar de trabajo agradable.

1.1.1. Reducir las horas de trabajo y estimular el uso de vacaciones pagadas:

- Realizar un sistema de trabajo discrecional
- Prestar atención a los trabajadores de pequeñas oficinas y oficinas a domicilio
- Reglamentar el trabajo nocturno
- Reglamentar el trabajo por turnos
- Establecer que se tomen más vacaciones
- Realizar el tiempo de trabajo flexible
- Suprimir las horas extraordinarias no remuneradas

1.1.2. Mejorar el medio de trabajo

Verificar a) la temperatura y la humedad; b) el ruido; c) el humo; d) la pureza del aire; e) el contacto entre compañeros; f) el lugar y el tiempo de relajación; g) buen alumbrado; h) espacio del lugar de trabajo, etc.

1.1.3. Hacer responsable a la compañía de la seguridad en el trabajo:

- Mejorar la capacidad de asesoramiento de la dirección sobre el lugar de trabajo
- Dar orientaciones para gestionar el estrés

1.1.4. Formar a la dirección del lugar de trabajo sobre orientaciones de seguridad y estimular la adquisición de calificaciones.

1.1.5. Proceder a análisis regulares de la salud.

- 1.2. Mejorar las medidas necesarias para los trabajadores de edad mediana y avanzada.
- 1.3. Mejorar las medidas para garantizar el retorno al lugar de trabajo.
- 1.4. Mejorar el acceso y el uso de información sobre la búsqueda y traslado de empleo.
- 1.5. Examinar la clasificación de empleos y mejorar la consulta para un mayor contacto entre compañeros en el trabajo.
- 1.6. Mejorar el funcionamiento del comité de salud y seguridad obrero patronal.
- 1.7. Mejorar el asesoramiento sobre la carrera (mayor preservación de la intimidad).

## **2. Reformar y ampliar el sistema social**

### 2.1. Mejorar la atención, el tratamiento y el asesoramiento médicos.

#### 2.1.2. Mejorar y estimular el uso de los servicios disponibles

- Centros de salud del trabajo locales (los servicios empezaron en 1992). En cuanto a los servicios en pequeñas y medianas empresas (PYME), la encuesta de Rengo muestra que el 74% de ellas no los utilizan.
- Centros de promoción de salud en el trabajo
- Sociedad de Seguro de Enfermedad
- Centro de Salud Mental de los Trabajadores del Hospital de Accidentes del Trabajo
- Asociación Japonesa de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Organización de Servicios de Promoción para Proteger la Salud de los Trabajadores
- Fundación para la Promoción de la Salud en el Trabajo
- Asociación de Personal Médico
- Consultores de higiene en el trabajo
- Clínicas mentales
- Organizaciones de seguridad regional
- Servicios de consulta: servicios de consulta de salud mental proporcionados por los sindicatos obreros; "Inochi no Denwa (Servicios de consulta telefónica por línea de vida)", organizado por instituciones sin fines de lucro, etc.

### 2.2. Mejorar las normas de certificación sobre el descanso del sistema de seguridad social para posibles beneficiarios de ayuda completa. Mejorar el sistema de certificación.

### 2.3. Mejorar las medidas que permitan la redistribución social.

### 2.4. Examinar minuciosamente los antecedentes médicos y examinar el lugar de trabajo apropiado. (Definir la obligación del empleador y lograr la respuesta apropiada a las opiniones y peticiones de los trabajadores.)

### 2.5. Mejorar el acceso a los servicios de información y consulta del trabajador para ayudarlo a concebir las debidas perspectivas de carrera.

- 2.6. Mejorar las funciones y los servicios del Centro Regional de Salud en el Trabajo para las PYME.
- 2.7. Crear y reforzar el sistema jurídico. Establecer normas internacionales.
- 2.8. Desarrollar industrias nutritivas que proporcionen productos que permitan una mayor comodidad y seguridad, con experiencias enriquecedoras del alma.
- 2.9. Mejorar la formación y los servicios para superar la disparidad en informática:
  - Acceso a la información de oferta de empleos
  - Mejorar las posibilidades de poder ocupar empleos relacionados con la TI.

## **Estrés y agotamiento - Perspectiva india**

### **Por Dilip Kumar Palit, Federación Nacional India de Trabajadores Metalúrgicos**

En la India se ha debatido mucho el tema del estrés y el agotamiento por lo que respecta a los ejecutivos, pero no tanto por lo que hace a los trabajadores no manuales. Sin embargo, no hay duda de que esto es motivo cada vez de mayor preocupación, y constituye un creciente problema para los trabajadores no manuales.

#### **¿Qué es el estrés?**

El estrés no es una respuesta específica del organismo a cualquier exigencia que se le haga. Es una fuerza de suficiente magnitud para distorsionar o deformar, cuando se aplica a un sistema. Los principales tipos de estrés son: el estrés debido a la pérdida de una persona querida o de un empleo, o la autoestima que se siente cuando el nivel de afecto a una persona es considerable. Esos tipos de estrés pueden generar síntomas de depresión o ansiedad, mala salud, etc.

Al parecer, a los problemas de estrés se reacciona de manera personal. Esos problemas son la obsesión, la ansiedad, la dependencia del alcohol, las úlceras y otros tipos de respuestas físicas y mentales.

El estrés es un tema que se discute en la prensa, la radio y la televisión y, entre tanto, se generan varias confusiones graves. El "estrés del ejecutivo", como ya se ha dicho, es una noción familiar, pero no tan bien conocida que los trabajadores no manuales padecen también el estrés debido a su medio de trabajo o a la pérdida de afecto familiar.

La gestión del estrés mediante ejercicios, meditación y cursos de autoafirmación son soluciones meramente por lo que se refiere a los efectos y buena voluntad de la persona. El estrés tiene su origen en gran medida en la manera como está organizado el trabajo, y sólo puede impedirse si el trabajador trata de que se reorganice, colectivamente mediante su sindicato.

El "estrés" experimentado por los trabajadores no manuales se examina en los siguientes epígrafes:

- a) reacción psicológica al estrés
- b) respuesta social al estrés
- c) la respuesta al estrés psicológico y sus efectos para la salud, es decir, elevada presión arterial, úlceras, etc.
- d) evaluación del costo psicológico del trabajo en condiciones de estrés
- e) respuestas personales al estrés

- f) comportamiento relacionado con la enfermedad y tratamiento del síntoma de estrés
- g) estrategia sindical para prevenir el estrés

Con respecto al medio de trabajo en la India, a veces los trabajadores no manuales tienen que realizar cometidos manuales, como en casos de averías y de realización de tareas prioritarias en un plazo programado. Los trabajadores no manuales, como supervisores, técnicos o administradores, se encuentran generalmente entre los trabajadores de gestión y manuales. Los supervisores, empleados, representantes de ventas, administradores y técnicos sufren generalmente el problema básico de afrontar los imperativos de la empresa, por un lado, y la preocupación de los trabajadores, por otro, y por eso su estrés es mayor. En efecto, han de subsistir entre dos fuerzas sociales en oposición: las expectativas de la empresa y las aspiraciones de los trabajadores sindicados.

**a) Reacción psicológica al estrés:**

En general, el estrés se experimenta subjetivamente en forma de fatiga, ansiedad y depresión. A veces, presenta cambios de comportamiento, cuando la persona es hostil y agresiva. Todos estos son indicios o síntomas de estrés, que indican que algo falla radicalmente en el trabajo. La reacción psicológica al estrés se determina mediante los conceptos de carga mental, fatiga y excitación. Pero cuando se soporta día tras día frente a un trabajador manual hostil y a un cometido tedioso y monótono, el resultado es una enfermedad psicósomática y acaba finalmente en neurosis y trastorno mental. Quiere decirse que un trabajador no manual puede volverse totalmente loco a causa de un cometido.

**b) Respuesta social al estrés:**

Además de la ansiedad, la depresión y el conflicto, el estrés en el trabajo puede afectar a la familia y a la vida social de los trabajadores no manuales. Los problemas de matrimonio o de pareja pueden provocar el costo social de un medio de trabajo en condiciones de estrés.

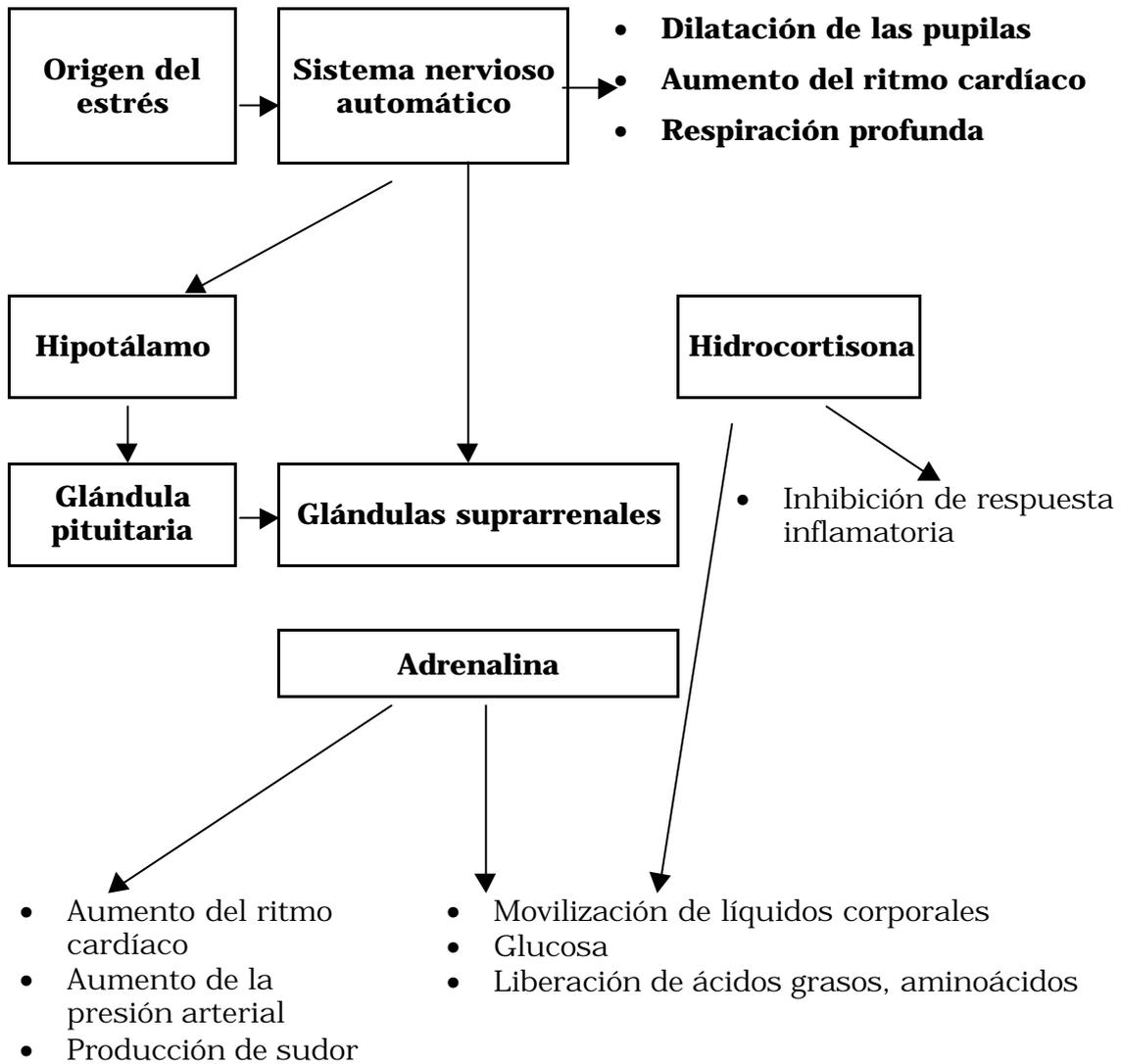
**c) Respuesta al estrés y sus efectos para la salud:**

Todavía no existe una terminología aceptada para describir la respuesta al estrés. En un modelo elaborado por Levi se señalan los factores que contribuyen al estrés o a diversas formas de estrés, que pueden variar, pero la idea esencial de la teoría del estrés es que la respuesta del organismo es siempre la misma.

<b>CAUSA DEL ESTRES</b>	<b>ESTRES/TENSION</b>	<b>CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO</b>
i) Carga de trabajo	Reacciones físicas/dolor de cabeza/dolor de espalda/calambres	Trastornos físicos: cardiopatías, úlcera, colitis
ii) Presión en el trabajo: ritmo excesivo, ritmo mecánico	Reacciones psicológicas: fatiga, ansiedad, depresiones, poca autoestima	Trastornos psicológicos: depresión, neurosis, insomnio
iii) Horas de trabajo excesivas, turnos de trabajo, trabajo monótono, responsabilidades inciertas	Reacciones de comportamiento: fumar, beber, actos impulsivos e irracionales	Trastornos sociales: ruptura conyugal, abandono
iv) Aislamiento social en el trabajo, entorno físico deficiente (como ruido)	Reacciones sociales: conflictos y aislamiento	Malas relaciones

Esta respuesta era totalmente apropiada en las primeras etapas de nuestra evolución: entraña la movilización de energía, un mayor ritmo cardíaco, la preparación para la falta de alimentos, la preparación para reparar el daño de los tejidos y aumentar el factor coagulante en la sangre.

Sin embargo, en un taller ruidoso o en un trabajo monótono pesado, donde la presión para mantener la producción es intensa, o en una situación laboral llena de conflictos y con funciones mal definidas, el organismo se encuentra en un estado virtual permanente de "estrés", y todas esas adaptaciones biológicas le son desfavorables. La serie global de respuestas puede mostrarse en la siguiente figura.



Los elevados niveles prolongados de hidrocortisona y adrenalina en condiciones de trabajo "estresantes" pueden originar, pues, hipertensión, formación de depósitos de grasa en los vasos sanguíneos, una menor respuesta inmunitaria y úlcera gástrica.

**d) Efectos físicos de larga duración:**

Comprenden úlceras, elevada presión arterial y cardiopatías.

**e) Respuesta personal al estrés:**

Desde el punto de vista de los representantes de seguridad sindicales, esta insistencia a las respuestas individuales y en las estrategias de reacción es irreverente.

Desvía la atención de las verdaderas causas del estrés y de tratar de eliminarlas.

**f) Enfermedad relacionada con el comportamiento de reacción:**

En condiciones de estrés en el trabajo, se ha observado que la gente fuma más, come más, bebe más alcohol y recurre a medicamentos. Todas estas características de comportamiento están vinculadas con la exposición al estrés.

**Tratamiento del síntoma de estrés:** Los médicos alientan a combatir el estrés recetando tranquilizantes y otros medicamentos. Con esto no sólo no se aborda la causa fundamental, sino que se puede dar lugar a una larga dependencia y a nuevos problemas de salud. Para el paciente puede resultar difícil renunciar a los medicamentos, incluso cuando se suprime la fuente original del estrés.

**Las mujeres y el estrés:** La mayoría de las mujeres que tienen una ocupación remunerada trabajan efectivamente el doble. Como trabajadoras no manuales, además de su cometido en el taller o la oficina, tienen que trabajar en el hogar. Los principales problemas para las trabajadoras son el cansancio, la atención de los hijos y los quehaceres domésticos, y no tanto las exigencias del empleo propiamente dicho.

**g) Estrategia de los sindicatos para impedir el estrés:**

- 1. Identificar si hay un problema: los representantes de seguridad** pueden determinar si el estrés es un problema en su lugar de trabajo realizando su propia encuesta. Esto puede hacerse distribuyendo cuestionarios sobre salud, o entrevistando a los miembros en cada caso, centrándose en cuestiones de salud como indigestión, dolores de cabeza, elevada presión arterial, úlceras, ansiedad, depresión o insomnio. Entre los factores de carga de trabajo en esa encuesta figuran: a) sobrecarga cuantitativa: cometido excesivo, premura de tiempo, trabajo respectivo, ritmo de trabajo, y exigencias unilaterales en el empleo; b) carga insuficiente cualitativa: contenido de trabajo demasiado limitado y unilateral, falta de estímulo o variedad en la tarea, ninguna demanda de creatividad, solución de problemas o interacciones sociales; c) falta de control: Conflictos de funciones, procedimientos y descripciones de empleo poco claros, falta de consultas y comunicaciones; d) sistema de remuneración: trabajo a destajo, gratificaciones, incentivos y primas.

La finalidad del servicio es determinar si existe algún vínculo entre esos factores laborales y las respuestas a las preguntas relacionadas con la salud.

**2. Encuesta complementaria:**

Una encuesta más sofisticada incluiría evaluaciones del costo psicológico, ya descritas. Esto comprende una encuesta a gran

escala mediante consultores profesionales y análisis de niveles de hormonas en la orina.

**3. Negociación de cambios en la organización del trabajo.**

**4. Verificación de la eficacia de todo cambio**

El estrés entre los trabajadores no manuales se debe sobre todo a las percepciones de la persona, que son: i) incertidumbre percibida sobre el resultado; ii) importancia percibida del resultado, y iii) capacidad percibida para controlar el resultado.

Los dos primeros casos están relacionados sobre todo con la personalidad y la actitud de la persona, y el sindicato no puede hacer gran cosa, salvo ofrecer servicios de "asesoramiento". Pero puede hacer mucho para abordar el tercero, organizando programas regulares de formación sobre el cometido, el medio de trabajo y la orientación de la actitud de la persona. En efecto, esos programas regulares ayudarán a crear confianza, y el resultado neto será que la persona pueda desarrollar una percepción realista del problema. Y una vez que puede afrontar los problemas en lugar de eludirlos sentirá mayor tranquilidad, competencia y confianza para hacer frente a las situaciones de estrés.

Segunda parte

*La Respuesta  
de los Sindicatos*



## **¿Qué hacen los sindicatos ante este creciente problema?**

**Por Barbro Sundqvist, SIF, Suecia**

Se trata de cuestiones complejas, que exigen una labor constante a todos los niveles, si queremos cambiar completamente los actuales aspectos negativos. Los sindicatos pueden centrarse en los problemas, empezar a aumentar el nivel de información, solicitar acciones en materia de legislación, contactos y medidas reales en las compañías. También es muy importante que los miembros conozcan la situación y estimularlos para que participen en la tarea; de otro modo, jamás lograremos los resultados deseados.

En general, los sindicatos conocen muy bien los problemas. Se insiste particularmente en los efectos negativos causados por la reducción de personal en las compañías, y cuyo resultado son actividades ajustadas que aumentan la carga de trabajo y el estrés entre nuestros miembros.

Si bien se sabe mucho sobre el estrés y sus consecuencias, todavía necesitamos aprender más, y eso se logra mediante contactos con investigadores y adquiriendo los resultados de la investigación. En Suecia, el Gobierno realiza una gran encuesta sobre el mercado de trabajo cada cuatro años - la última tuvo lugar en 1999 - para conocer el sentimiento de los trabajadores sobre su medio laboral. Muchos sindicatos efectúan también sus propios estudios. SIF ha terminado recientemente una encuesta en la que se entrevistó a 2.000 miembros. Previamente habíamos examinado la cuestión de las horas de trabajo, incluso entre el personal de gestión, lo que originó agitación en varios lugares de Europa.

La información obtenida mediante la encuesta se utiliza para influir en la legislación vigente, desarrollarla y adaptarla a las nuevas circunstancias. Ese material es necesario para elaborar nuevas formas de ayuda con el fin de abordar los problemas.

Se dispone de mucho material sobre cuestiones psicológicas y sociales para que los miembros las conozcan y ayudar a los sindicatos locales en el lugar de trabajo, de manera que también puedan intervenir en la prevención. Con frecuencia se resalta la importancia de la organización del trabajo y de la dirección. El desarrollo de equipos y la ayuda social han de formar parte de la organización del trabajo.

SIF ha producido un CD-Rom titulado "Allt har sin tid" (Todo tiene su momento adecuado), en el que se describe el equilibrio que debe haber entre trabajo/ocio/descanso, y las repercusiones si no existe el equilibrio adecuado. Este instrumento ayuda a las personas a pensar mediante sus propias situaciones.

En el otoño de 2001 esperamos introducir otro instrumento similar más en nuestro sitio Web. Se trata de una prueba sobre medio ambiente que permitirá a las personas comparar sus situaciones con la posición ideal, expuesta de manera que corresponda a la reglamentación sueca, así como a las de los otros miembros de SIF. También puede servir de base para negociar un programa de cambio en el lugar de trabajo.

Además de producir diversos tipos de instrumentos, los sindicatos suecos están tratando de influir en las condiciones para lograr cambios en el lugar de trabajo. En la ronda de negociaciones colectivas de este año para los convenios nacionales logramos llegar a un acuerdo con los empleadores para crear grupos de trabajo con representantes de los empleadores y de los sindicatos. La finalidad es examinar la situación y proponer medidas adecuadas a las necesidades de cada sector. Por supuesto, se incluirán materias relacionadas con la organización del trabajo y la dirección.

En Suecia hay legislación sobre la evolución del medio de trabajo, que ofrece un excelente apoyo para tratar de impedir el estrés y las enfermedades relacionadas con él. El problema es que la legislación no se aplica como debiera en el lugar de trabajo, porque ni los empleadores ni los trabajadores saben bastante al respecto.

SIF está empezando a sensibilizar a sus miembros sobre la importancia de introducir medidas de prevención del estrés. Los sindicatos tienen que difundir y proporcionar más información a sus miembros, de manera que puedan pedir a los empleadores que adopten las medidas que estimen pertinentes con arreglo a la legislación vigente.

Empieza a haber novedades en las compañías, y ahora tenemos que contribuir difundiendo buenas ideas y elaborando modelos eficientes de cómo puede realizarse el trabajo.

## **Estrategias de los sindicatos para impedir la carga de trabajo y el estrés en Países Bajos**

**Por Jan Warning, FNV-Bondgenoten, Países Bajos<sup>1</sup>**

### **1. Estrés relacionado con el trabajo en Países Bajos**

Los sindicatos de Países Bajos afrontan el problema del estrés relacionado con el trabajo desde hace años. Probablemente esto se deba a ciertas características específicas de la economía holandesa. Desde el decenio de 1970, el país ha pasado de una economía industrial a una economía basada fundamentalmente en los servicios. Debido al uso de la automatización y de trabajadores muy calificados, Países Bajos tiene uno de los niveles de productividad más altos del mundo.

Aunque los sindicatos han logrado gran éxito en la lucha para reducir las horas de trabajo, esto ha ido acompañado de un aumento de horas extraordinarias casi ocultas (no oficiales y no remuneradas). Además, las compañías han exigido mucha más flexibilidad en la organización del trabajo y en los horarios. La reducción de las horas de trabajo, la mayor flexibilidad en la organización del trabajo y el uso de nuevas tecnologías han impulsado la prosperidad y han reducido el nivel de desempleo, pero esto tiene también algunos aspectos negativos.

Según las encuestas realizadas por la Fundación Europea en Dublín, Países Bajos tiene el porcentaje más alto de trabajadores que realizan su cometido a grandes velocidades y, entre 1990 y 1995, el ritmo de trabajo aumentó más que en cualquier otro país europeo. Con los problemas de carga de trabajo y estrés ha crecido el número de solicitudes de incapacidad. Ahora hay casi un millón de trabajadores que reciben prestaciones de incapacidad en el país. La tercera parte de las personas con discapacidades padecen de quejas psicológicas. El costo total del estrés relacionado con el trabajo en toda la economía holandesa se estimaba en 4.700 millones de florines anuales (unos 1.830 millones USD).

### **2. Necesidad de un instrumento sindical**

En los últimos años ha aumentado la sensación de urgencia para abordar la cuestión del estrés relacionado con el trabajo, pero a los sindicatos les ha resultado difícil incluir esta cuestión en el programa a nivel de la empresa. Los empleadores utilizan argumentos diferentes para no elaborar una estrategia sobre la prevención del estrés relacionado con el trabajo, como:

- "es subjetivo";
- "las personas imaginan sólo que tienen dolencias";

---

<sup>1</sup> Jan Warning, jefe del servicio de calidad del trabajo en FNV, ha escrito una disertación en holandés (con un resumen en inglés) titulada "Trade Unions Influencing Work-Related Stress" (Influencia de los sindicatos en el estrés relacionado con el trabajo). En esa disertación se ofrece una evaluación de ocho iniciativas sindicales en el sector de los servicios y se examina por qué algunas de ellas tienen más éxito que otras.

- "los problemas se deben a circunstancias privadas";
- "uno no puede medir el estrés relacionado con el trabajo".

A los sindicalistas no les resulta muy fácil refutar esos argumentos. En efecto, desde el punto de vista sindical hay que superar dos problemas principales:

- 1) Cómo incluir el estrés en el programa a nivel de la empresa
- 2) Cómo mantenerlo en el programa.

El instrumento del sindicato "*Exploración rápida del estrés*" es una respuesta a esas preguntas. Ayuda a mantener la cuestión entre las primeras de la lista de prioridades de la compañía durante mucho tiempo (hasta que se adopten medidas de prevención), pero no basta con eso. Para que una estrategia de prevención tenga éxito al nivel del taller, los sindicatos necesitan planificación, duración y creatividad.

### **3. Exploración rápida del estrés**

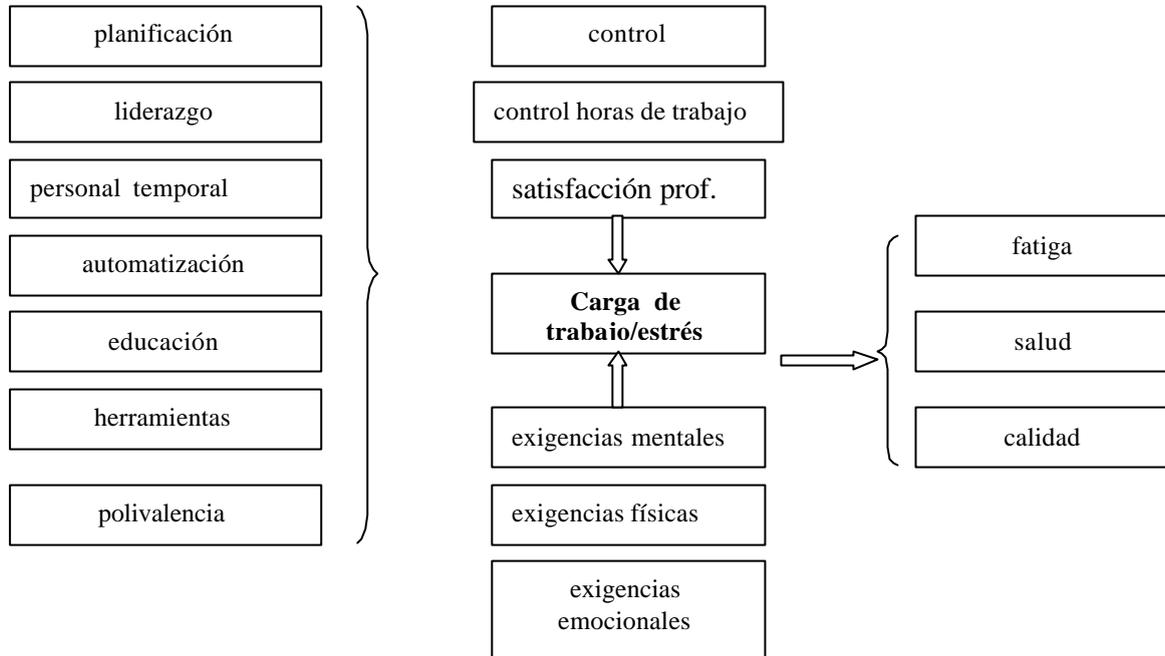
La Exploración rápida del estrés es un instrumento de investigación destinado a los sindicatos y a los comités de empresa. Consiste en un folleto con un cuestionario y un programa informático asociado para analizar los resultados.

Se distribuyen copias del cuestionario a los trabajadores de la compañía, que han de completar y devolver a los comités de empresa o a los sindicatos. Los datos se introducen en el computador (el programa informático contiene posibilidades para la entrada de datos). Una vez que el contenido del último cuestionario está ya en el computador, en dos minutos el programa produce un informe científico sobre el estrés relacionado con el trabajo para la compañía de que se trate.

El programa y el folleto cuestan 140 chelines holandeses (unos 60 euros), lo cual no es mucho para esa investigación científica.

#### 4. El modelo teórico de la Exploración rápida del estrés

La Exploración rápida del estrés se ha desarrollado a partir de un modelo teórico de cómo se define el estrés relacionado con el trabajo, sus principales causas, y los problemas resultantes de él.



En el centro del modelo teórico se encuentra el nivel de carga de trabajo o estrés. La definición de estrés es que los trabajadores no disponen de suficiente tiempo o no pueden ejercer suficiente fuerza para realizar las tareas que les incumben en determinado período. En la Exploración rápida del estrés se formulan ocho preguntas sobre el estrés relacionado con el trabajo, que representan una escala científica del nivel de estrés. La información reunida da una indicación a la dirección acerca de la importancia del estrés en la compañía. Se pueden comparar los resultados de determinada compañía con los derivados de un grupo de referencia que consiste de 1.500 trabajadores en diversos sectores en Países Bajos.

La Exploración rápida del estrés da también una indicación del control sobre las cuestiones de trabajo en la compañía, incluido el control del proceso de trabajo, los horarios de trabajo, el nivel de autonomía y la satisfacción en el empleo. Si los trabajadores tienen algún control sobre esos aspectos, es menos probable que sufran niveles de estrés más altos que pudieran entrañar graves problemas de salud. Por otro lado, la Exploración rápida del estrés proporciona también información sobre la gravedad de los problemas de demandas mentales, físicas y emocionales en el lugar de trabajo. Cuando los trabajadores afrontan grandes demandas (ya sean mentales, físicas o emocionales) y padecen estrés, el riesgo de problemas de salud es mucho mayor.

Cuando el estrés relacionado con el trabajo se combina con un elevado nivel de control, las consecuencias para la salud de los trabajadores son mucho

menores, pero cuando se combina con un exigente nivel de rendimiento, las consecuencias probablemente sean mucho más graves.

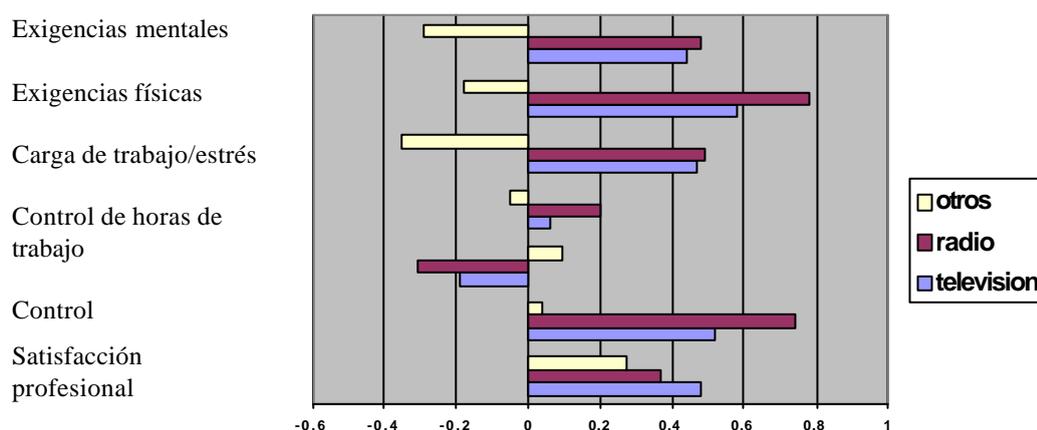
Además, la Exploración rápida del estrés da una idea de las consecuencias concretas del estrés relacionado con el trabajo en la compañía. ¿Causa el estrés fatiga, problemas de salud o problemas de calidad? Esto último es particularmente importante en las discusiones con la dirección. Cuando el sindicato logra demostrar que el estrés no sólo supone problemas de salud para los trabajadores, sino también diferentes clases de problemas de calidad (mal servicio, errores, falta de fiabilidad, menores ventas, mala imagen) para la compañía, probablemente la dirección se muestre mucho más dispuesta a iniciar una estrategia de prevención.

Una de las características más interesantes del instrumento del sindicato holandés es que ofrece una explicación sobre las principales causas del estrés en la compañía. La Exploración rápida del estrés distingue varias causas principales: problemas de 1) planificación, 2) liderazgo, 3) personal temporero, 4) automatización, 5) educación, 6) herramientas y 7) división del trabajo donde se requieren muchas funciones especializadas. Todas esas causas pueden originar estrés. Naturalmente, es posible que, en una compañía dada, pueda haber causas distintas de las enumeradas.

Sin embargo, se ha observado que, en la mayoría de las compañías donde se ha utilizado este instrumento, los sindicatos o los comités de empresa consideran que la Exploración rápida del estrés les permite conocer las causas que corresponden a la situación de que se trate.

## 5. Presentación gráfica de las conclusiones de la Exploración rápida del estrés

Los gráficos que siguen se refieren a una compañía concreta. Se trata de una compañía de radiodifusión con dos departamentos principales - radio y televisión -, y con otros departamentos más pequeños agrupados en "otros".



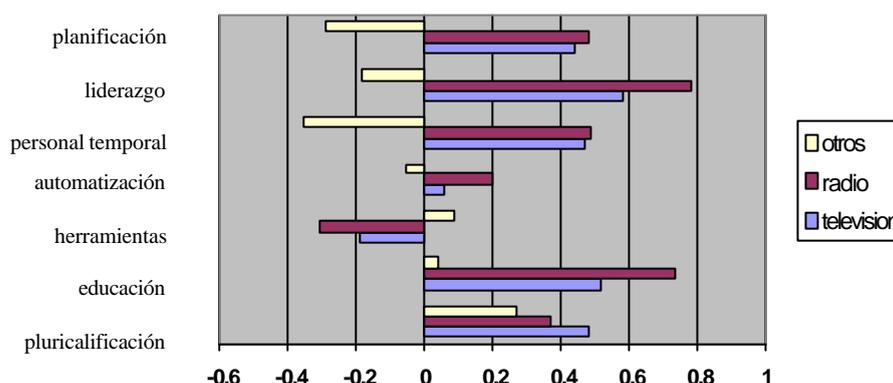
El gráfico muestra la graduación de las diferentes escalas para cada departamento. Cuando la graduación de una escala es mayor de '0', significa

que hay problemas relacionados con el trabajo. Cuando la puntuación es inferior a '0', indica que no hay problemas.

Como muestra claramente el gráfico, en la compañía de radiodifusión hay dos motivos principales de preocupación: problemas con carga de trabajo/estrés y demandas mentales. En el departamento de televisión, las demandas mentales son las más graves. En 'otros' departamentos, el problema de carga de trabajo y estrés es el que suscita mayor preocupación. Los trabajadores en el departamento de radio se sitúan a veces entre los otros dos grupos.

La situación del trabajo para las otras escalas no es tan mala. Las únicas excepciones son el control del tiempo de trabajo en el departamento de televisión, y la satisfacción en el empleo en los "otros" departamentos. Pero las graduaciones en esas escalas preocupan menos que las indicadas para las resultantes de las demandas mentales y la carga de trabajo/estrés.

En el siguiente gráfico se señalan las causas de estrés en la compañía de radiodifusión:



El gráfico muestra que las razones de elevados niveles de estrés difieren en varios departamentos, si bien los de radio y televisión tienen dificultades similares. En esos departamentos hay problemas de liderazgo, educación, planificación y pluralificación. En los "otros" departamentos, la principal cuestión es la pluralificación y, en menor grado, las herramientas y la educación.

El ejemplo ofrecido por la compañía de radiodifusión muestra cómo la Exploración rápida del estrés i) presenta el estrés en diferentes departamentos de una compañía y otros problemas relacionados con la situación en el trabajo, y ii) ayuda a conocer las principales causas de estrés en diferentes departamentos.

## 6. Evaluación

La Exploración rápida del estrés es, desde cierto punto de vista, un instrumento sindical de vanguardia. Con él es mucho más fácil abordar problemas complicados y transmitir conocimientos a los trabajadores.

Gracias a la Exploración rápida del estrés, el problema puede ser tratado por especialistas no técnicos.

Además, la Exploración rápida del estrés es un instrumento para la labor sindical. Ofrece a los sindicatos y a los comités de empresa un medio para incluir el estrés entre los principales temas del programa de la compañía. Desde que se publicó, la Exploración rápida del estrés se ha utilizado en unas 1.000 compañías. Para sorpresa del sindicato, este instrumento lo han usado también algunos empleadores que desean acceder a tal instrumento de investigación. Sin embargo, la principal razón de que los empleadores compren la Exploración rápida del estrés es su precio. Es mucho más barato que contratar a onerosos investigadores para realizar ese estudio.

Por otra parte, no todos los problemas pueden resolverse mediante la Exploración rápida del estrés. Todavía quedan por abordar varios:

- El instrumento indica los orígenes del estrés en una compañía en forma general. No es tan preciso como debiera para una acción eficaz y muy concreta. Por ejemplo, la Exploración rápida del estrés puede recomendar que se mejore la planificación en la compañía. Pero esto puede hacerse en diversas formas. Una vez terminada la investigación mediante la Exploración rápida del estrés, es preciso poner a punto los cambios que deben realizarse en la compañía.
- La Exploración rápida del estrés ayuda a incluir el estrés en el programa de la compañía, pero - como ya se ha dicho - se requiere tiempo para aplicar las medidas pertinentes, y no es tarea fácil. Lo malo de la Exploración rápida del estrés es que se ha realizado una enorme cantidad de investigación, pero que con ella se ha hecho muy poco o nada.

Sin embargo, para el movimiento sindical holandés es una gran satisfacción que los sindicatos y los comités de empresa dispongan de la Exploración rápida del estrés.

## **Trabajo sin fin- mi tiempo es mi vida<sup>1</sup>**

**Por Siegfried Balduin, IG Metall, Alemania**

El estrés es un tema que preocupa a IG Metall desde hace años, y se ha convertido en uno de los puntos centrales de la política del sindicato. En Alemania, como en otras partes, los trabajadores han de hacer frente cada vez más a largas horas de trabajo, excesivas exigencias, cargas de trabajo pesadas y un desequilibrio entre el hogar y el trabajo, todo lo cual contribuye a mayores niveles de estrés. Las horas extraordinarias, incluidas las no remuneradas, se han convertido en la norma en varias empresas, y muchos profesionales se llevan su trabajo a casa y se consideran teletrabajadores.

En 1999, IG Metall decidió lanzar una iniciativa global con el lema "Arbeiten Ohne Ende - meine Zeit ist mein Leben" (Trabajo sin fin, mi tiempo es mi vida), y abrió un debate sobre esta cuestión en empresas y en toda la estructura del sindicato. Esta iniciativa fue bien acogida tanto a nivel del taller como entre el público en general. El tema resultó atractivo para todos, y en particular para los trabajadores no manuales, especialmente afectados por este nuevo fenómeno. IG Metall recibió una gran cantidad de información y de reacciones positivas.

En realidad el estrés es una cuestión con la que las personas se identifican fácilmente, pues afecta a algunas de sus principales preocupaciones. Está relacionado con la salud y con el tiempo de trabajo flexible, y estos aspectos las movilizan y motivan hoy más que nunca. En Alemania, la gente está dispuesta a abordar este tema y a tratarlo políticamente. Se ha convertido en uno de los principales asuntos de la labor sindical, y ofrece grandes oportunidades para un intenso diálogo con los miembros y para mejorar la imagen del sindicato. Consideran fundamental abordar los cambios con respecto a las exigencias del trabajo y del tiempo de trabajo.

Durante la primera fase de la campaña, IG Metall centró sus esfuerzos en tratar de ofrecer una "caja de herramientas" para atraer el interés sobre el tema a nivel local y entre los medios de comunicación. Se prepararon toda una serie de folletos y de instrumentos con fines publicitarios, para estimular el debate en las empresas y en el exterior. Se divulgaron profusamente entre el público en general y se discutieron a fondo. Se prepararon cuestionarios para reunir y compilar información de primera mano, se establecieron contactos y redes, con científicos y expertos, que informaron a los comités de empresa sobre los resultados obtenidos. Mediante Internet e Intranet, las personas pudieron comunicarse e intercambiar experiencias. La comunicación personal ha resultado un aspecto crítico en todo este proceso.

La primera fase ha sido un éxito, en la medida en que IG Metal ha conseguido crear una base, una plataforma en las compañías y en los medios de comunicación, para destacar el asunto y dar más notoriedad al sindicato en

---

<sup>1</sup> "Arbeiten ohne Ende - Meine Zeit ist mein Leben"

esta esfera. Ahora se discute en todo el país. La realidad es que se ha convertido en un interesante producto y en un abridor de puertas.

IG Metal proseguirá esta campaña, mejorará la cooperación con los profesionales de la medicina del trabajo y los investigadores, y ampliará las redes existentes. El mundo del trabajo ha cambiado espectacularmente, lo mismo que la actitud de las personas con respecto a él y sus necesidades. La finalidad no es aportar soluciones estereotipadas, sino incluir el asunto en el programa de los comités de empresa, de los sindicatos a todos los niveles y en la vida cotidiana en el trabajo, para conocer y fomentar la comprensión sobre los efectos y las consecuencias de esos hechos.

Fundamentalmente, los empleadores han reaccionado con mucha cautela. Pero saben que es un asunto popular, y muy raramente actúan en contra u obstaculizan el debate. La mayoría de los trabajadores no manuales han participado en los estudios, porque se trataba de salud y horas de trabajo, y el tiempo de trabajo les concierne. Aunque en los convenios colectivos se estipula la semana de 35 horas, en realidad la gente se da cuenta que trabaja mucho más y está sometida a mayor presión y a una creciente carga de trabajo. Es importante ofrecerles la ocasión de examinar el asunto, proporcionando los medios para hacerlo, y facilitar los ejercicios de sensibilización en las actividades sindicales. También es esencial suscitar la cuestión fuera de la compañía.

Ahora se trata de cómo convencer a los trabajadores de que realmente pueden cambiar algo. ¿Qué estrategia les permitirá lograr ese cambio? ¿Cuáles son las alternativas?

Los sindicatos se encuentran ante la tarea de reducir la creciente disparidad entre la nueva realidad en el taller y un modelo de reglas negociado en los pasados decenios. Instrumentos como los límites del tiempo de trabajo o la regulación de las horas extraordinarias, que se utilizaban en la producción, ya no funcionan en el lugar de trabajo orientado a los servicios. Es preciso elaborar nuevas disposiciones sobre la negociación y las plantas que puedan aplicarse a las actuales formas de trabajo y a los tipos de trabajo autónomo, frente al trasfondo de nuevos conceptos de gestión orientada a los objetivos y tiempo de trabajo. Es preciso elaborar nuevas normas, en las que tengan en cuenta los intereses y las expectativas de las personas: sus aspiraciones de mayor autodeterminación, libertad de acción y soberanía en cuanto al tiempo, más compatibilidad entre trabajo y vida privada, rendimiento y protección de la salud, y la creciente importancia de la formación continua y del aprendizaje permanente.

Por lo tanto, al tratar de desarrollar un planteamiento global, IG Metall ha de tener en cuenta la diversidad de intereses. Uno de los principales desafíos para la organización es tratar de alcanzar acuerdos que abarquen a todos sus miembros, ya sean trabajadores manuales o no manuales. No todos los grupos tienen los mismos intereses en el mismo momento. Como sindicato industrial, IG Metall ha de hallar los medios de mantener la solidaridad, desarrollando al mismo tiempo un planteamiento diferenciado para reflejar las necesidades y preocupaciones individuales.

El tiempo de trabajo es un ejemplo de esa esfera de conflicto. Se tiende a suprimir el fichaje a la entrada y a la salida (Zeiterfassung), y los empleadores ciertamente consideran esto como un avance, pues no tienen necesidad de controlar más. Sin embargo, la mayoría de los empleados lo consideran como un ataque contra sus derechos adquiridos. Quieren defender el fichaje a la entrada y a la salida y, en el debate político, esto ofrece al sindicato la ocasión de tratar de hallar una solución con ellos. Para IG Metall es evidente que el reloj registrador no es una solución a la presión y a la carga de trabajo, que aumentan sin cesar. Para esas personas, sin embargo, es una clase de asistencia, algo a lo que no desean renunciar. Trabajan cada vez más horas, pero no desean nuevos arreglos de tiempo de trabajo flexible cuando no se les recompensa por ello. IG Metall tiene muy buenas experiencias con el principio de recompensar las horas extraordinarias y compensar el tiempo de los trabajadores no manuales, que es muy diferente de lo que se practica en los sectores de producción.

Por lo tanto, el sindicato ha de abordar nuevos modelos, con un equilibrio entre el interés de los empleadores y de los trabajadores no manuales, y las diferentes fases de su trabajo, y quizá también de su vida. Es preciso establecer una diferenciación. Las necesidades difieren entre jóvenes y mayores, entre mujeres y hombres, pero el sindicato ha de ir a la vanguardia y tratar de examinar diversas opciones. IG Metall quiere más soberanía, más control sobre el tiempo, con la posibilidad de que los trabajadores no manuales determinen cuándo pueden ejercer sus derechos, en vez de dejar que lo haga el empleador.

IG Metall estima que esta cuestión ha de incluirse en futuros convenios colectivos. Es necesario elaborar una nueva estrategia en la que se vincule la forma del tiempo de trabajo con formas innovadoras de organización del trabajo y requisitos de rendimiento. No se pueden disociar el estrés y el tiempo de trabajo. Han de considerarse conjuntamente y vincularse al sistema de remuneración, a las calificaciones y a los objetivos de rendimiento.

En Alemania hay ahora un debate sobre la necesidad de tener derechos de codecisión para las tasas de rendimiento. Si el sindicato no logra elaborar un instrumento que le garantice alguna influencia sobre lo que ha de conseguirse y en qué plazo, habrá un efecto de espiral causado por las diferentes exigencias de rendimiento, con el riesgo de que el sindicato quede cada vez más marginado.

En la segunda fase, IG Metall se concentrará en acciones con las compañías que han participado hasta ahora. Muchas de ellas tratan de establecer posiciones comunes específicas para aplicarlas en los comités de empresa y los convenios colectivos.

IG Metall tiene grandes deseos de fomentar esas actividades, y apoyará firmemente las iniciativas internacionales. El intercambio de información y de experiencias, así como la interconexión, beneficiarán a todos los interesados, y se les debe conceder gran prioridad.

**Arbeiten ohne Ende?**

**¿Trabajar sin fin?**

Ziele ohne Maß  
Noch mehr Druck  
Warum komme ich nicht mehr raus?

¿Metas desmedidas?  
¿Más presión?  
¿Por qué ya no tengo control?

**Mi Tiempo es mi Vida  
Meine Zeit ist mein Leben**

Eine Arbeitszeit-Initiative der IG Metall

## El volumen de trabajo va en aumento

- ◆ El tiempo extraordinario, incluyendo las horas extraordinarias no pagadas, desempeña un importante papel
- ◆ Muchos profesionistas llevan el trabajo a casa y se conectan a la computadora como teletrabajadores.
- ◆ Al mismo tiempo, un aumento enorme de volumen de trabajo

## Razones para una nueva desregulación en el trabajo cotidiano

- ◆ Trabajo sin reloj obligatorio ("Vertrauensarbeitszeit" = horas de trabajo en base a mutua confianza)
- ◆ Nuevos métodos de dirección de control indirecto
- ◆ Confrontación directa con el mercado y los deseos de los clientes
- ◆ Nueva autonomía en el trabajo ("trabajad como os plazca pero producid rendimientos")

## Métodos de Control Indirecto

- ◆ Fraccionar empresas antiguamente únicas en centros generadores de beneficios, "unidades comerciales", etc.
- ◆ Cada quien está compitiendo con alguien más
- ◆ Las funciones empresariales se convierten en parte del trabajo del empleado
- ◆ Permanentes comparaciones de estándares
- ◆ Esperanzas de ganancias excesivas por parte de los accionistas = exigencias excesivas de la empresa = exigencias excesivas a los empleados en su trabajo.

## Ambivalencia de los efectos sobre los empleados

- ◆ No más condescendencia ni control
- ◆ A muchos empleados les gusta trabajar sin límites
- ◆ Temor de sobrevivir en el mercado
- ◆ Efectos nocivos sobre la salud y las condiciones de vida

## Efectos nocivos sobre la salud

- ◆ Tiempo extraordinario permanente y agotamiento incluyendo extenuación
- ◆ Enfermedades psicosomáticas causadas por el temor al fracaso y permanente remordimiento de conciencia
- ◆ Reventón de tímpanos y síndrome de zumbido en los oídos por esfuerzo excesivo y exceso de trabajo.
- ◆ Uso de la misma estrategia rigurosa de la dirección en lo que se refiere al trato entre los empleados (presión ejercida por los colegas y persecución en el trabajo)

## Algunos resultados de la toma de acción

- ◆ La acción contra los intentos de prolongar las horas de trabajo (lema "mi tiempo es mi vida")
- ◆ Hacer publicidad dentro de la empresa (publicar casos individuales y anónimos de trabajar sin límites en el intranet)
- ◆ Crear condiciones que permitan intercambiar experiencias con control indirecto
- ◆ Información y consulta con los consejos de empresa y con los sindicatos

## Campaña Nacional de IG Metall

- ◆ El Lema "¿Trabajar sin límites? Mi tiempo es mi vida"
- ◆ Primera etapa: dirigirse a los trabajadores no manuales, especialmente en el sector IT que actualmente se está extendiendo a todos los sectores
- ◆ Entre las actividades de higiene y seguridad, mantener el trabajo dentro de los límites



**Arbeiten ohne Ende?**

**¿Trabajar sin Límites?**

Mi Tiempo es mi Vida

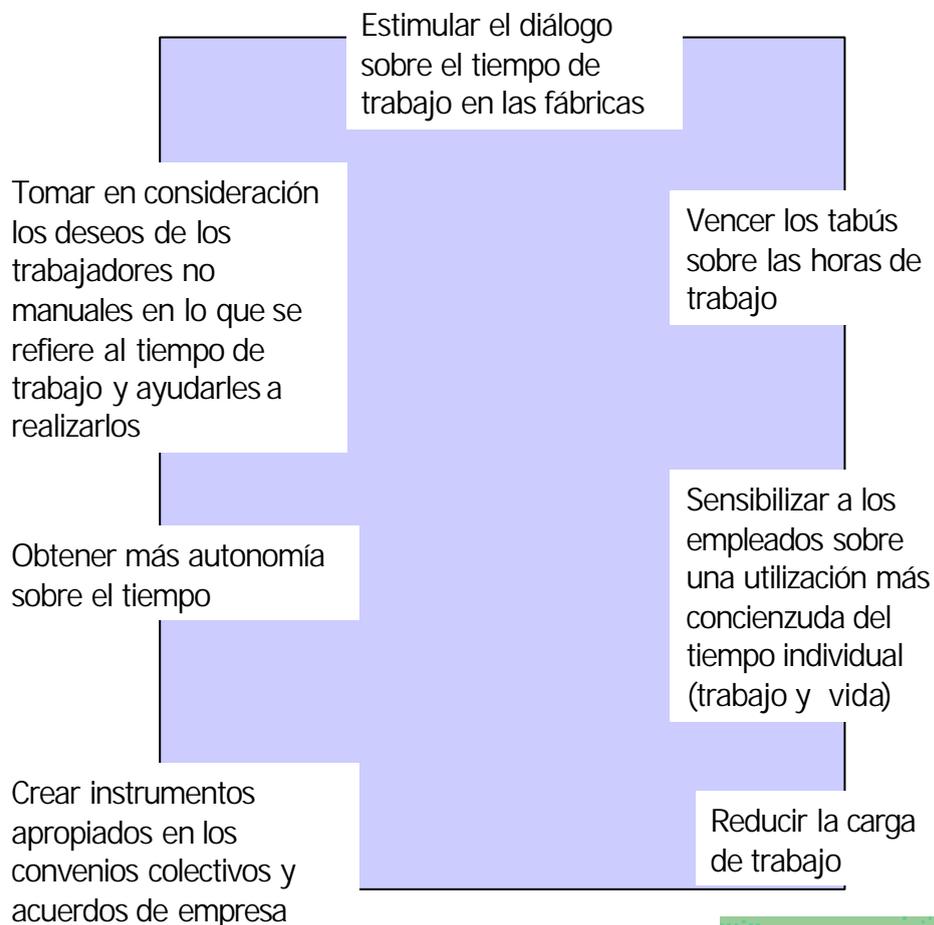
Meine Zeit ist mein Leben



Eine Arbeitszeit-Initiative der IG Metall

## Iniciativa de IG Metall referente al Tiempo de Trabajo...

Con su iniciativa referente al tiempo de trabajo, el objetivo de IG Metall es :



## **Reseña de las actividades del Centro "Heartful" de Denki Rengo**

**Por Hidehiko Ishimoto, SJEEI<sup>1</sup>, Consejo Japonés de la FITIM**

Denki Rengo es un sindicato industrial que organiza a 780.000 trabajadores en los sectores de la electricidad, la maquinaria, la electrónica y la información de Japón. La mayoría de los sindicatos de las principales compañías de maquinaria eléctrica - unas 220 - están afiliadas a Denki Rengo.

Los sindicatos de trabajadores japoneses no están organizados por oficios o gremios, sino fundamentalmente por compañías, incluyendo en un solo sindicato a los trabajadores manuales y no manuales empleados en la misma empresa.

Una rápida ojeada a la composición de los miembros muestra que los hombres representan el 81%, y las mujeres el 19%. En cuanto a competencias educativas, los que tienen título universitario o más representan el 32%, comprendido el 6% de quienes han conseguido un diploma de posgrado. Los graduados universitarios representaban el 16% de los miembros en 1983. La elevada proporción de ingenieros y expertos técnicos entre los miembros de Denki Rengo se espera que produzca un considerable avance en la industria tecnológica.

Y esto se refleja perfectamente en la composición de los trabajadores en la propia industria de maquinaria eléctrica. En efecto, esta industria presume de tener una elevada proporción de ingenieros, incluso en el sector de fabricación en su conjunto, tendencia que se espera aumente en el futuro, aunque no tanto como en el pasado. Con la implacable competencia mundial, la producción se ha seguido desplazando de Japón al extranjero desde los años ochenta. La consiguiente pérdida de producción nacional y la reducción de la escala de producción deben considerarse parte del desafío en curso.

### **1. Antecedentes**

La constante intensificación de la competencia entre empresas y la innovación tecnológica exponen a los trabajadores de la industria de maquinaria eléctrica a una mayor responsabilidad y a más estrés mental en su medio de trabajo cotidiano, pues las compañías adoptan cada vez más políticas de personal y de beneficios centradas en la capacidad y el rendimiento del individuo. Las horas de trabajo, relativamente largas, de ingenieros y otros que intervienen en el desarrollo de productos constituyen sin duda un importante factor que contribuye al estrés. Las difíciles situaciones económicas inducen a las empresas a reestructurarse, lo que contribuye a crear incertidumbres con respecto al futuro y especialmente en relación con el empleo y las condiciones de trabajo.

---

<sup>1</sup> Sindicato Japonés de las Industrias eléctricas y electrónicas y de la Información

Además, en el pasado no se ha prestado mucha atención a la salud mental en un país donde el impulso nacional para una mayor riqueza material se ha hecho a expensas de gozar de una recompensa espiritual, sobre todo durante la era de alto crecimiento de los años sesenta y setenta. Japón tampoco es una excepción a los desafíos que afrontan las sociedades modernas, a saber, la disminución de relaciones humanas significativas en una familia nuclear típica que vive en ciudades cada vez más pobladas.

### **Actitudes de los miembros sindicales**

Según la encuesta realizada por Denki Rengo, el 88,3% de los encuestados dijeron que se sentían estresados y mentalmente agotados. La encuesta mostró que las causas estaban relacionadas con el empleo y el lugar de trabajo. Los trabajadores pasan la mayor parte de sus 16 a 17 horas no dedicadas a dormir en el lugar de trabajo y fuera del hogar. Se espera que los problemas de salud mental aumenten debido a la creciente demanda de más calificaciones y mejor rendimiento, por lo que la higiene mental en el lugar de trabajo es una cuestión de máxima importancia para la persona que trabaja.

La atención de salud mental apenas comienza entre un limitado número de interlocutores sociales, y los sindicatos de seguro de enfermedad no son suficientes, ni mucho menos. Según una encuesta de Rengo (centro nacional), en el 46% de oficinas de empresas se prestan servicios de atención de salud mental. Su contenido es diverso: la consulta de salud representa el 67%; los deportes y el esparcimiento, el 39%; la educación mediante el boletín y folletos de la compañía, el 31%, las entrevistas en exámenes regulares de la salud, el 27%, y los seminarios de organización, el 26%.

Una importante dificultad actualmente es la falta general de comprensión de la enfermedad mental. La mayoría de las empresas y de los sindicatos simplemente no comprenden suficientemente la situación para tratar siquiera de abordarla. A diferencia de otras enfermedades normales, la mental no va acompañada de síntomas comunes como dolores de cabeza o de muelas, por lo que es difícil que otras personas la comprendan. Una persona que padece trastornos mentales puede ser calificada, con error, simplemente de perezosa y de lenta en el trabajo porque no presenta indicios visibles de dolor o aflicción. Por lo tanto, es imperativo que sus familiares, superiores y compañeros en el trabajo comprendan debidamente la enfermedad mental. Es muy posible que quienes rodean a la persona que la padece sean causas involuntarias de la propia enfermedad.

## **2. Contenido y resultados**

En estas circunstancias, Denki Rengo aprobó una resolución en su Convención de 1998 para crear un Centro "Heartful", como política de acción concreta para proporcionar atención de salud mental, con un doble objetivo. No sólo se limitará al tratamiento y al cuidado después de producirse, sino que se ofrecerá ayuda a los miembros sindicales y a

sus familias, de manera que puedan seguir gozando plenamente de la vida laboral, familiar y comunitaria. El Centro se creó en enero de 1999, y desde entonces ha desplegado gran actividad.

Más concretamente, el centro ofrece consultas a los miembros y a sus familias por teléfono (gratuitamente) sobre cuestiones de salud mental. Esos servicios los prestan tres asesores calificados y experimentados. Además, hay un médico de guardia, por si hubiera que recetar. Aunque no se dispone de datos detallados, cada servicio de consulta puede durar de 40 minutos a una hora. Actualmente no se realizan entrevistas, y el servicio se limita a consultas telefónicas. Sin embargo, en el futuro es muy posible que haya demanda de servicios en línea por correo electrónico. El servicio de consulta se presta telefónicamente de lunes a viernes, de 4.00 a 8.00 de la tarde.

En 2000 hubo unos 2.000 casos (160 mensuales) de los cuales 300, es decir, un 20%, fueron tratados por el médico. El 75% de las llamadas telefónicas las hacen miembros que necesitan consulta, y sus familias realizan el 25%. A veces la llamada pueden hacerla personas de rango superior y dirigentes sindicales.

Los detalles que se discuten varían, desde relaciones difíciles con superiores o compañeros en el trabajo o el trabajo propiamente dicho hasta matrimonio y nacimiento de un hijo. Estadísticamente, se pueden desglosar en quejas relacionadas con depresión mental, que representan el 36,0%; cuestiones relacionadas con la familia, el 32,3%, y cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo, el 24,9%. Los servicios proporcionados por el centro tienen un carácter estrictamente confidencial y anónimo. Por lo tanto, el sistema no permite a Denki Rengo ningún acceso a información relacionada con la intimidad del miembro que consulta.

Redes de expertos que unen 700 lugares en todo el país proporcionan acceso consultivo a los miembros para entrevistarse con médicos especializados, en caso necesario.

Además, algunas empresas prestan un servicio de salud mental, pero como su servicio y el proporcionado por Denki Rengo tienen características distintas, no puede decirse realmente cuál es mejor.

Desde el punto de vista del trabajador, cuanto mayor es el número de oficinas de consulta más ventajas habrá, por disponerse de más posibilidades de opción.

Es mejor un organismo de consulta exterior por lo que respecta a la preservación de la intimidad.

Los servicios de consulta ofrecidos por un empleador tienen inconvenientes a este respecto. En vista de las emocionales relaciones humanas que todavía existen en lugares de trabajo de Japón, puede decirse que lo probable es que una iniciativa relacionada con la salud

mental presentada a la dirección no tenga éxito si no interviene el departamento de recursos humanos.

### **3. Otras actividades**

Existen otras actividades sobre salud mental. Aparte de los servicios de consulta por teléfono, en general es necesario establecer oficinas de consulta en los lugares de trabajo. Para ello es preciso lograr que se acepten los servicios de salud mental, convenciendo a los miembros de que la mala salud mental no es nada rara. También hay que alentar a los miembros a responsabilizarse de su propia salud mental.

Denki Rengo envía conferenciantes (médicos) a seminarios de salud mental organizados por los afiliados. Hasta ahora, se han organizado seminarios en más de 100 lugares de trabajo, con la asistencia de 5.000 miembros en todo el país.

Denki Rengo elaborará directrices dentro de poco para fomentar el establecimiento de servicios de consulta de salud mental en cada afiliado.

### **4. Red de seguridad social de Denki Rengo**

Además del Centro "Heartful", Denki Rengo organiza otras actividades para ayudar a los miembros.

Ayuda a la familia: Planes de seguro de vida y de pensiones y acceso a abogados (en cada asociación local);

Empleo y desarrollo de recursos humanos: servicios de personal temporero (en fase de planificación) y servicios de empleo (previstos);

Actividades voluntarias: Plantación de árboles en países del sudeste asiático y servicios de enfermería y atención (en fase de planificación).

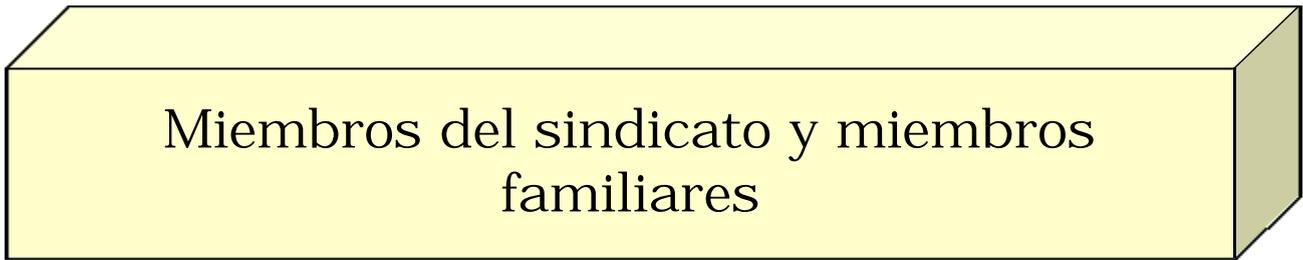
Nissan Motors Co., Ltd., afiliada al Sindicato de Trabajadores del Automóvil de Japón (TAJ), realiza actividades similares desde hace más de diez años.

**Proceso de establecimiento**

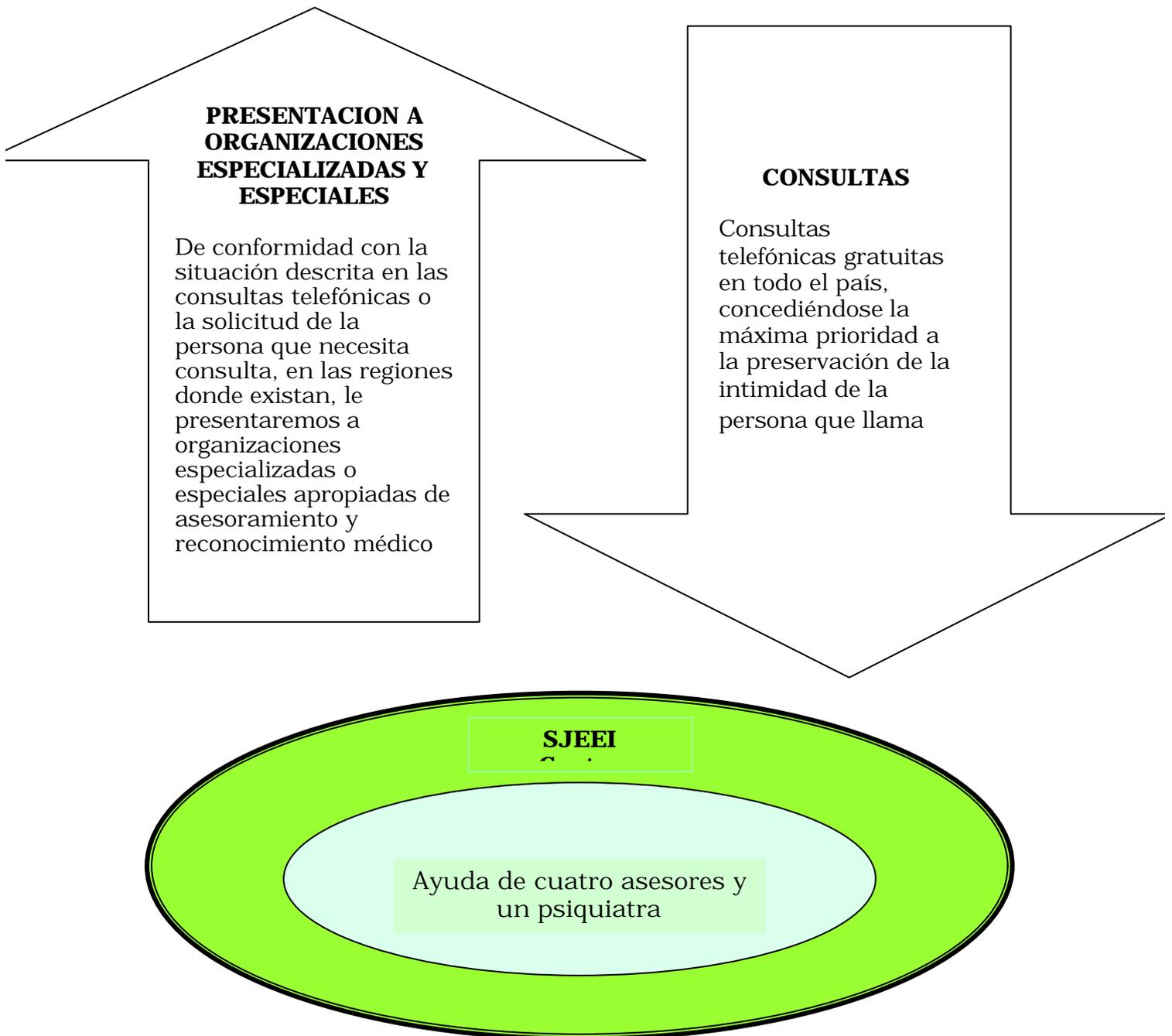
- 1) Decisión sobre conceptos básicos (junio de 1998)**
- 2) Introducción y adopción de una resolución en la 46ª Convención Anual del Sindicato, en julio de 1998**
- 3) Creación del Comité Directivo del Centro "Heartful"**
- 4) Reuniones del Comité Directivo una vez al mes desde septiembre de 1998**
- 5) Hasta ahora:**
  - **\*Establecimiento de una red nacional de especialistas**
  - **\*Reclutamiento y formación de personal para el Centro "Heartful"**  
**(asesor telefónico, doctor residente, personal de oficina)**
  - **\*Solicitud de cooperación al Ministerio de Trabajo, al Ministerio de Salud y Bienestar, y a la Asociación Médica de Japón**
  - **\*Establecimiento de una red pública nacional**

**Miembros del Comité Directivo del Centro "Heartful" del SJEEI**

1. Endo, Toshiko	Oficina de Gestión de Salud NTT Kanto	Enfermero Jefe Supervisor
2. Kubota, Hiroya	Instituto de Investigación de Salud Mental	Representante
3. Shima, Satoru	Universidad Keizai de Tokio*	Profesor
4. Tanaka, Katsutoshi	Centro de Salud de la Oficina Central de Toshiba	Médico del trabajo
5. Nakagawa, Shigeaki	Unión de Seguro de Enfermedad de Matsushita Electric	Director del Centro de Supervisión de Salud de Tokio Psiquiatra
6. Haratani, Takashi	Instituto Industrial Nacional de Investigación Médica	
7. Morisaki, Minako	Centro de Desarrollo de la Salud de Sony Atsugi	Subjefe de sección
8. Ofuku, Mayumi	SJEEI	Jefe de la Secretaría
9. Nakagawa, Yoshio	SJEEI	Director de Política Laboral
10. Uchida, Katsuhisa	SJEEI	Director del Departamento de Bienestar Laboral
<b>Asesores especiales:</b> Oda, Shin Katsura Kuboki, Tomifusa	Universidad Internacional de Salud y Bienestar  Instituto de investigación del estrés LCC  Universidad de Tokio, Prof.	Profesor de psiquiatría  Departamento de medicina psicosomática  Departamento de medicina psicosomática



## Estructura del Centro "Heartful"



(1) ¿Quién puede hacer consultas?

Los miembros de los sindicatos afiliados al SJEEI y sus familias.

(2) Teléfono

Consulta telefónica gratuita desde cualquier lugar del país con asesores profesionales muy experimentados, **sin gastos de teléfono ni de consulta.**

Horario del Centro de Asesoramiento de Salud Emocional: lunes a viernes, exceptuadas las fiestas oficiales.

La recepción está abierta de 16.00 a 20.00 horas, y las consultas hasta las 21.00 horas.

(3) Presentación a organizaciones especializadas y especiales

De conformidad con las condiciones descritas en las consultas telefónicas y en la solicitud, en las regiones en que existan, consultas con asesores, especialistas como enfermeros de salud pública, psiquiatras, doctores en medicina psicosomática, etc., y presentación a organizaciones especializadas, todo ello gratuito.

(4) Red nacional de especialistas

El Centro "Heartful" apoya a los miembros sindicales y a sus familias mediante el establecimiento de la red nacional del SJEEI exclusiva en la consulta, asesoramiento, reconocimiento y tratamiento más adecuados.

Se respeta estrictamente la intimidad con respecto al nombre del sindicato, el nombre de la persona, la naturaleza de la consulta, etc.

Confidencialidad absoluta

## **Estrés y agotamiento - respuesta de la ISTC**

**Por Eddie Lynch, ISTC, Gran Bretaña**

Deseo abordar la cuestión del estrés desde la perspectiva del Reino Unido, y dar una idea de las medidas adoptadas para afrontar la epidemia del estrés.

Pero antes de hablar de las respuestas sindicales en el Reino Unido, procede mencionar lo que está haciendo el Gobierno británico, y también lo que hacen los empleadores.

Gran parte de la labor sobre el estrés en el Reino Unido tiene su origen en la dimensión europea.

La Comisión Europea preparó en 1996 un informe en el que se recomendaba que las nuevas medidas sobre el estrés relacionado con el trabajo en la Unión Europea debían tener un mayor grado de coherencia.

En el informe se decía que debíamos tratar de los siguientes aspectos:

- El grado de atención concedido al estrés relacionado con el trabajo en los diferentes países.
- El marco jurídico existente para estimular la acción.
- Las estrategias generales adoptadas para tratarlo.

En el Reino Unido hemos actuado así: la salud en el lugar de trabajo nunca ha ocupado un lugar tan destacado en el programa oficial.

El Departamento de Salud ha incluido un tema principal sobre salud en el trabajo en su

**"Our Healthier Nation Campaign"  
(Nuestra campaña por una nación más sana)**

El Departamento de Medio Ambiente, Transporte y Regiones, dirigido por el Viceprimer Ministro, John Prescott, y la Comisión de Salud y Seguridad han publicado conjuntamente

"Revitalising Health & Safety"  
(Revitalización de la salud y la seguridad)

en que se establecen ambiciosos objetivos para reducir la mala salud en el trabajo en el próximo decenio.

Y la Ejecutiva de Salud y Seguridad ha establecido su propio plan decenal para ofrecer mejor salud profesional a los trabajadores del Reino Unido en

"Securing Health Together" (Garanticemos la salud juntos)

Este programa en el Reino Unido refleja el reconocimiento de que es un asunto debería haber sido objeto de atención concertada hace ya mucho.

Algunas estadísticas alarmantes muestran la magnitud del problema:

- Todos los años, 25.000 personas abandonan el mercado laboral en el Reino Unido a causa del estrés relacionado con el trabajo.
- Todas las semanas, 3.000 personas pasan de permiso por enfermedad prolongado a recibir prestaciones por incapacidad, y el 90% no vuelven más al trabajo.
- El costo de la mala salud relacionada con el trabajo se estima en el Reino Unido en unos 10.000 millones £ anuales (14.160 millones USD).

No es sorprendente, pues, que la Comisión de Salud y Seguridad, que es el órgano encargado en el Reino Unido de aplicar las normas y la legislación sobre salud y seguridad, llegue a la conclusión de que ya no puede ignorarse el estrés relacionado con el trabajo.

Estas conclusiones son significativas.

¿Por qué? Porque se reconoce oficialmente que el estrés no es meramente un problema personal.

Y que los niveles de enfermedad relacionada con el estrés entre las personas se deben a la manera como están organizados y concebidos el lugar de trabajo y los cometidos. Sin embargo, sería injusto culpar a los empleadores a la ligera.

Simplemente, las respuestas de los empleadores son inadecuadas.

Pero tienen una cosa en común, y es su insistencia en la responsabilidad de la persona para controlar la enfermedad relacionada con el estrés.

Sólo hay una palabra para describir esto: vergonzoso.

Los estudios prueban que los principales factores que causan el estrés son:

- plazos
- interrupciones constantes
- falta de apoyo
- comunicación deficiente
- directores principales incompetentes

Otro problema que plantea muchas respuestas de los empleadores en el Reino Unido es que se asemejan a los reflejos rutinarios realizados sin ningún

esfuerzo para evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo en una organización.

En un informe del pasado año de los Servicios y Relaciones de Trabajo se analizaban 126 organizaciones.

Lo sorprendente es que la inmensa mayoría de esas organizaciones encuestadas decían que el estrés había causado un aumento de la tasa de ausencia por enfermedad, y sólo el 44% de los encuestados evaluaron la ausencia en forma que les permitiera identificar el estrés como causa de la ausencia.

Esos empleadores son culpables: culpables de negligencia.

Debido a recientes daños sin precedentes en casos de estrés, los empleadores han empezado a prestar atención a que tienen el deber reglamentario de proteger, en la medida razonablemente posible, la salud psicológica de sus empleados.

Y no olvidemos a la víctima, la persona que sufre el estrés añadido resultante de tener que recurrir a los tribunales.

Dado que ya se ha establecido claramente el vínculo existente entre factores de organización y salud mental de los empleados, las compañías que introducen cambios de organización simplemente con fines de beneficios, sin considerar cómo afectarán a la calidad de vida de los empleados, han de ser llamadas a capítulo.

Y no sólo por negligencia, sino porque esa manera de proceder sólo puede llevar a niveles contraproducentes de mala salud y ausentismo.

La Confederación de Sindicatos (TUC) del Reino Unido publicó un informe en enero de 1999 titulado "Work Stress: A Suitable Case for a Code" (Estrés en el trabajo: caso adecuado para un Código).

El informe se basaba en las respuestas a una encuesta de 927 representantes de seguridad de los sindicatos.

Fueron seleccionados al azar entre más de 7.000 representantes de seguridad que respondieron a una encuesta anterior del TUC, la cual había determinado que el estrés en el trabajo era con mucho el principal problema de salud y seguridad para ellos y las personas a quienes representaban.

Los principales factores señalados en la encuesta del TUC que provocan estrés en el trabajo fueron:

- trabajo excesivo 62%
- cambio continuo en la organización del trabajo 50%
- ritmo de trabajo 48%

- plazos muy cortos o irrealistas 47%
- no participación en la adopción de decisiones 45%

La ISTC también ha realizado su propia encuesta.

En ella se trataba de conocer más sobre el estrés, sus causas y las preocupaciones para los miembros sindicales.

Los resultados fueron que el 54% de los representantes de seguridad de la ISTC señalaron que el estrés figuraba entre las cinco principales preocupaciones sobre salud y seguridad.

Además, el 55% de los secretarios de sección señalaron que el estrés constituye una prioridad máxima.

A comienzos de este año, la ISTC encargó un informe sobre "Organización del trabajo y salud y seguridad en el trabajo en la industria siderúrgica del Reino Unido".

El resumen del informe concluye diciendo...

"hay claras pruebas de que el aspecto psicosocial del trabajo, incluidas las muchas horas, la excesiva carga de trabajo, la falta de control sobre el trabajo, la falta de apoyo social en el trabajo y la falta de oportunidades para desarrollar las calificaciones, repercuten en la salud física y mental de los trabajadores".

Sin embargo, procede señalar que con la intervención del sindicato mejora la actuación contra el estrés, adoptando los empleadores medidas más frecuentes cuando consultan al sindicato sobre su política relativa al estrés que cuando no lo hacen.

Los resultados de la última encuesta del TUC sobre 9.000 representantes, publicados el año pasado, refuerzan las pruebas anteriores de encuestas precedentes.

Esas pruebas son utilizadas en el Reino Unido para forzar a que se promulgue legislación sobre el estrés relacionado con el trabajo.

En la actualidad no hay legislación específica sobre el estrés.

Por consiguiente, desde el punto de vista sindical, las pruebas parecen contundentes.

En estos momentos, la ISTC está trabajando con el Grupo Corus para elaborar un programa de formación sobre salud en el trabajo, en el que se abordan los problemas de intimidación, hostigamiento y estrés.

El año pasado, la ISTC trabajó con la industria de alambre y cable metálico del Reino Unido para preparar un programa de iniciativas de la compañía con el fin de fomentar la salud y la seguridad en la industria.

En una de las principales secciones de ese programa se abordaba la cuestión de la salud en el trabajo: posteriormente, el programa se incorporó en el plan estratégico trienal de educación sobre salud y seguridad (ESS) en el Reino Unido.

Sin embargo, los empleadores tienen el deber, tanto reglamentariamente como según el derecho consuetudinario, de abordar el estrés en el trabajo.

Esto se aplica a los riesgos del estrés lo mismo que a los demás riesgos en el lugar de trabajo.

Estos argumentos se utilizaron con éxito en el pleito de 1996 de John Walker contra el Consejo del Condado de Northumberland, que acabó con el pago de una indemnización de 175.000 £ (248.125 USD).

Walker era un trabajador social y tuvo dos colapsos nerviosos como resultado de la creciente carga de trabajo.

Actualmente, en el Reino Unido hay indicios alentadores de que el estrés se reglamentará en igualdad de condiciones.

En la ESS se trata ahora de reforzar sus orientaciones produciendo un Código de Prácticas Aprobado sobre la utilización de evaluaciones de riesgo para impedir el estrés profesional.

Este paso cuenta con el pleno apoyo del TUC y de los sindicatos del Reino Unido.

Por lo tanto, la situación en el Reino Unido puede resumirse como sigue:

La cuestión del estrés relacionado con el trabajo es sin duda una cuestión de actualidad desde hace tres o cuatro años.

El Gobierno ha reconocido el problema, y los sindicatos ejercen presión para que se promulgue legislación.

La ISTC trabaja con el Gobierno, los sindicatos y empleadores para prevenir el estrés en el lugar de trabajo, ya sea en forma de orientaciones a nuestros miembros, programas de formación como el de Educación sobre Salud y Seguridad de la ISTC o ejerciendo presión general para influir en el marco jurídico del Reino Unido.

Cuanto antes se reglamente el estrés en igualdad de condiciones, de mejor salud gozarán nuestros miembros.

## **OBSERVACIONES FINALES**

Como la lógica del mercado global sigue prevaleciendo en las actuales ideas económicas, los trabajadores de todo el mundo han de hacer frente, más que nunca, a una serie de nuevas estructuras y procesos de organización: reducción de tamaño, empleo de contingentes, sobrecarga, plazos carentes de realismo, mayores requisitos de productividad, etc. Y cuando la carga de trabajo es excesiva para el número de personas y el tiempo de que se dispone, cuando los trabajadores tienen poco que decir o no ejercen ningún control sobre su cometido, cuando piensan con gran temor en el desempleo, el resultado es el estrés y la depresión, con sus efectos adversos para la vida social y familiar.

Según el Tercer Estudio Europeo sobre las Condiciones de Trabajo realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, el trabajo es la principal causa de estrés para la tercera parte de los empleados. En Japón, la proporción de trabajadores que padecen graves ansiedades o estrés en su vida laboral aumentó del 53% en 1982 al 63% en 1997. Las conclusiones de órganos de investigación nacionales e internacionales reconocidos son significativas y muestran que ya no es posible ignorar el estrés relacionado con el trabajo.

Según han mostrado las discusiones en el Seminario, la manera en que está organizado actualmente el trabajo es sin duda una de las principales causas de estrés. A este respecto, los nuevos planteamientos de la dirección desempeñan una función crítica. Lo que importa hoy día es el éxito y lograr los objetivos determinados previamente. La noción de tiempo de trabajo se desvanece, y la actitud de los empleados está dictada cada vez más por la necesidad de alcanzar esos objetivos. En Japón, la antigüedad se sustituye por requisitos de rendimiento. Hay una nueva clase de "autonomía" en empresas vinculada a más responsabilidad individual, donde la mayor parte de la presión no procede ya de la dirección, sino de los compañeros del equipo o la unidad. El término clave es "haga lo que quiera, pero asegúrese de que es rentable". La amenaza de desinversión y reducción de empleos es una espada de Damocles que pende sobre las cabezas de los trabajadores. En este nuevo medio de trabajo, la presión de los compañeros es tal que cada vez se pone más en duda el principio de solidaridad.

El estrés ha de controlarse en la fuente. Si bien las técnicas de gestión del estrés y el tratamiento médico complementario pueden tener algunos beneficios positivos a corto plazo y ayudan a aliviar las tensiones causadas por el estrés, no pueden suprimir la fuente del estrés propiamente dicha. Para que una estrategia tenga éxito no debe centrarse aisladamente en el individuo, sino considerar la relación entre el trabajador, su cometido y las condiciones de trabajo, y abarcar cambios también en los órganos que rigen el lugar de trabajo.

Los planteamientos preventivos del estrés y del agotamiento son cada vez más pertinentes por lo que respecta a la investigación y a la orientación de políticas. La prevención debe prevalecer decididamente sobre la curación. Lamentablemente, hasta ahora, se ha realizado poca investigación sobre los beneficios de la prevención del estrés. Si bien los costos del estrés son elevados para los trabajadores, las empresas y la sociedad en general, los empleadores se refieren con demasiada frecuencia a los problemas personales de los empleados y aducen que el estrés es subjetivo y constituye sobre todo una cuestión de diferencias individuales y circunstancias privadas.

Ante esta situación, algunos afiliados a la FITIM han tratado de elaborar métodos innovadores. En Países Bajos, por ejemplo, la Exploración rápida del estrés ha permitido a los sindicatos conocer las causas del estrés e incluir este punto en el programa de la compañía. En Alemania, IG Metall ha lanzado una iniciativa con el lema "Trabajo sin fin - mi vida es mi tiempo", que ha ayudado a poner el asunto en conocimiento de las empresas y de los medios de información. En Suecia, SIF ha producido un CD-Rom en el que se describe el equilibrio que debe haber entre trabajo y tiempo libre. En Canadá, el Autoworkers Union está realizando un estudio en cooperación con personal médico e investigadores universitarios sobre la relación entre la organización del trabajo y los niveles de presión arterial de los trabajadores del automóvil. En Japón, Denki Rengo creó en 1999 un centro de apoyo que ofrece consultas sobre salud mental.

Varios participantes destacaron que la cuestión del estrés debe incluirse en los convenios colectivos. Hay pruebas de que existe una clara vinculación entre el estrés y el tiempo de trabajo, y estas dos cuestiones no pueden dissociarse. Han de examinarse en relación con el sistema de remuneración, con las calificaciones y con los objetivos de rendimiento. Los sindicatos deben tratar, mediante negociaciones, de lograr que el estrés profesional se aborde debidamente y forme parte del proceso de negociación.

También se adujo que el estrés debe ser objeto de normas internacionales mínimas. La mayoría de los países tienen normas para las disposiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo, pero suelen centrarse en los aspectos físicos, y no comprenden claramente los aspectos psicológicos o de salud mental de las condiciones de trabajo. Se deben tomar medidas en la OIT para establecer normas legalmente vinculantes en esta materia y concebir mecanismos eficaces de aplicación.

En el Reino Unido, la cuestión del estrés relacionado con el trabajo ha ocupado el primer plano en los últimos años, y existen indicios alentadores de que el estrés se incluirá en los reglamentos en pie de igualdad. Al parecer, el Gobierno ha reconocido el problema, y los sindicatos insisten también en que se promulgue legislación. De momento, la ISTC trabaja con el Grupo Corus en la preparación de material didáctico sobre salud y seguridad en el trabajo en el que se aborden, entre otras cosas, los problemas del estrés.

Como han señalado SIF e IG Metall, la mayor sensibilización de los miembros es un importante elemento para propugnar medidas de prevención del estrés. Los sindicatos tienen que promover la comprensión del síndrome del estrés y la necesidad de intervenir rápidamente. Deben incluir ejercicios de

sensibilización en sus actividades, de manera que sus miembros puedan pedir a los empleadores que tomen las medidas necesarias. La dificultad para todos consiste, pues, en convertir esa sensibilización en acción.

En general, los sindicatos deben tratar de demostrar los efectos positivos de la prevención del estrés y la intervención en el medio de trabajo psicosocial, así como la necesidad de lograr un equilibrio entre vida laboral y privada. Esto desempeñaría una importante función en toda estrategia de la FITIM para ayudar a sus afiliados a tratar el estrés profesional entre los trabajadores no manuales de la industria metalúrgica.