



UNIÓN SINDICAL OBRERA

Área de Acción Sindical

Príncipe de Vergara, nº 13 – 7ª; 28001 – MADRID
Tel: (34) 91 577 41 13; Fax: (34) 91 577 29 59
www.uso.es / E-Mail: s.acsindical@uso.es



**Gabinete Confederal
de Seguridad y
Salud Laboral**

Jornadas sobre Seguridad y Salud Laboral

Castilla – León, 15 a 19 de noviembre

EL ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL

El estrés y sus causas

**Ponencia: El estrés y sus causas
Marta Rodríguez Martín. Técnica del Gabinete Confederal de
Seguridad y Salud Laboral, USO**

EL ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL

El estrés y sus causas

1. Introducción al estrés laboral

En la sociedad actual es común pensar que el trabajo es una fuente de estrés en las personas y puede dar lugar a graves problemas para la salud, No obstante, el estrés es un fenómeno de adaptación que contribuye de forma importante a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas facetas de la vida.

El cuerpo humano siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o, por otro lado, negativo, dependiendo de si la reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta “supera” a la persona. Este nivel de equilibrio dependerá, como veremos a continuación, de los factores individuales (disposición biológica y psicológica), de las distintas situaciones y experiencias.

Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste alcance su objetivo, volviendo a la “normalidad” cuando el estímulo ha cesado.

Cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia, las personas empiezan a tener una sensación de disconfort (tensión muscular, palpitaciones, etc). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento, con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas: son las llamadas “enfermedades de adaptación”. Estos síntomas son percibidos como negativos por las personas y producen preocupación, lo que a su vez agrava los síntomas y así puede llegar a crearse un círculo vicioso.

De forma coloquial hablamos de estrés para referirnos a experiencias de presión y demandas excesivas que la persona ha de afrontar sin tener los recursos adecuados ni saber muy bien como hacerlo.

Una definición que tiene gran aceptación es la siguiente: “El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)

Esta definición hace referencia a un proceso que es resultado del balance entre las demandas de la realidad y la capacidad de respuesta del individuo.

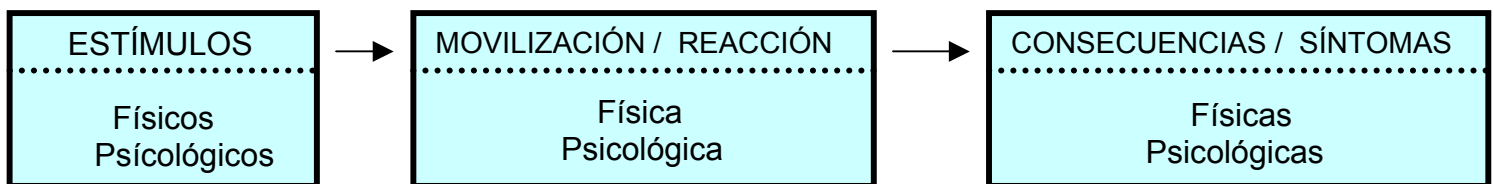
Cuando hablamos de estrés nos referimos a un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas. De hecho, se pueden establecer unas determinadas

reacciones, consecuencias o estímulos de naturaleza fisiológica y otros de naturaleza psicológica.

El estrés es un problema que se da en el individuo debido a diferentes causas relacionadas con distintas facetas de su vida. Una de estas facetas es el trabajo. El hecho de que gran parte de las condiciones en las que el individuo desarrolla su actividad laboral pueden convertirse en fuentes de estrés hace que merezca especial atención este ámbito.

Aunque el estrés es un problema que se da individualmente, cuando hablamos de que existe estrés en una empresa nos estamos refiriendo a que un número importante de trabajadores está sometido a estrés y a que este problema está siendo originado por las condiciones que se dan en el ámbito de esa empresa.

Resumiendo, el estrés es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.



2. Tipos de Estrés

El estrés siempre ha existido en nuestro mundo y lo experimentan también los animales. Nuestro cuerpo está diseñado para afrontar efectivamente amenazas y peligros y es precisamente el estrés uno de los mecanismos utilizado para combatir esos peligros.

Por consiguiente, no se debe decir que el estrés sea malo, lo importante es cómo canalizarlo y utilizarlo a favor nuestro.

El problema del estrés moderno es que la causa principal es de origen psicosocial y muchas veces no podemos liberarnos de éste.

La reacción del organismo frente a un evento externo puede manifestarse de dos maneras diferentes:

- a) En forma negativa, lo que provocará consecuencias nocivas para la salud física y mental
- b) En forma positiva, causando reacciones inversas

a) Estrés Positivo o eustrés

Es la cantidad de estrés necesario que produce el estado de alerta esencial para obtener un rendimiento físico y mental que nos permita ser productivos y creativos.

Es muy útil en nuestra vida pues va ligado al instinto de supervivencia, el deseo de trabajar, el espíritu de lucha.

Según algunos autores, la persona con estrés positivo se caracteriza por ser creativo y motivado.

Los estresantes positivos, pueden ser una alegría, éxito profesional, un exámen, una buena noticia, etc.

b) Estrés Negativo o Distrés

Siempre que, en un lugar de trabajo, nos encontremos ante un número creciente o percepción de demandas que nos planteen dificultad o nos constituyan una amenaza, debemos buscar el modo de enfrentarlas. Si no podemos hacer frente a estas demandas entonces la balanza del estrés se inclinará hacia el lado negativo.

Este es el estrés propiamente dicho y siempre que hablamos de estrés nos estaremos refiriendo al negativo.

Existen situaciones en el ámbito laboral que son indicios claros por los que se provoca el estrés negativo, tales como tener mucho trabajo en poco tiempo, realizar actividades de las que no se tiene conocimiento suficiente, o por el contrario, cuando no existen actividades estimulantes que inciten al individuo, es decir cuando éste se encuentra aburrido o frustrado.

El distrés o estrés negativo produce una sobrecarga de trabajo no asimilable, la cual eventualmente desencadena un desequilibrio fisiológico y psicológico que termina en una reducción en la productividad del individuo, la aparición de enfermedades psicosomáticas y en un envejecimiento acelerado.

La vida cotidiana, pues, se encuentra repleta de estresantes negativos, tales como un mal ambiente de trabajo, el fracaso o una ruptura familiar.

3. Datos sobre el estrés

Es importante decir, que en contra de lo que muchas veces se piensa, el estrés es un problema global importante que crece cada vez más y que afecta a todos los países y a todas las profesiones y categorías de trabajadores. Es cada vez más evidente que el estrés no atañe únicamente a los países industrializados, sino también a los países en desarrollo.

Los datos que se presentan a continuación dan una idea de la magnitud del problema en estos últimos tiempos.

- Una importante empresa minera de la India con más de 80.000 empleados ha introducido programas contra el estrés dirigidos a las diferentes categorías de personal.
- En Sudán, los resultados de las investigaciones han revelado niveles importantes de estrés entre los trabajadores nocturnos de panaderías.
- En Brasil, un estudio llevado a cabo entre el personal de enfermería de un hospital, ha revelado que el 60% se quejaba de síntomas que tenían relación con el estrés, tales como tensión, fatiga y agotamiento.
- En Estados Unidos, el número de reclamaciones por estrés laboral en 1999 representó el 20% del total de indemnización, y la indemnización media fue el doble de la pagada por daños físicos.
- Con respecto a este tema, la Organización Mundial de la Salud sostiene que la depresión será una de las enfermedades más amenazantes de las próximas dos décadas.

Un problema tan extendido supone un gran coste tanto para el individuo, al provocar incapacidad física y mental, como para las empresas y la sociedad, debido al bajo rendimiento, absentismo, gastos médicos que el estrés ocasiona.

Muchos de los costes más elevados en las organizaciones se expresan hoy, no ya en términos de errores cometidos, sino de oportunidades malogradas. En una empresa, un trabajador sometido a demasiado estrés puede no responder de forma creativa o no ser capaz de percibir la potencialidad de una situación.

4. Causas por las que se produce el estrés

En cuanto a las razones por las que se produce el estrés, hay que decir que una de ellas es que los cambios tecnológicos han dado lugar a trabajos que tienden a incapacitar a los trabajadores. Concretamente, en industrias de producción, el uso de los sistemas de trabajo automatizados, con frecuencia ha conducido a cargos que necesitan niveles menores de capacitación.

Otra razón para el aumento del estrés laboral está relacionada con el incremento del nivel educacional de los trabajadores en los últimos años. Desafortunadamente, no se han cumplido las expectativas de acceso a trabajos de alta capacitación.

Por otro lado, se ha estimulado la participación educativa, no obstante, raramente se ha alentado y exigido que las organizaciones se estructuren de manera que los trabajos proporcionen el uso de habilidades y aptitudes que supongan un reto para el grupo de trabajadores.

Una razón más de la causa de estrés es el escaso número de intervenciones que tienen como objetivo reducir los niveles de estrés laboral. A pesar de su demanda, no es usual utilizar expertos en este tema con el fin de mitigar el estrés laboral, a través de un nuevo diseño del trabajo o del asesoramiento al personal.

Algunas de las situaciones que se dan en el ámbito laboral en relación con el estrés son las siguientes:

- Puede desembocar en enfermedad
- Puede originar un incremento de accidentes
- Puede dar lugar al absentismo laboral o bajo rendimiento
- Puede conducir a incapacidad laboral por alteraciones somáticas o psicológicas
- Puede determinar un clima psicosocial insano en las organizaciones

5. Fases del Estrés

Ante una situación de amenaza para su equilibrio, el organismo emite una respuesta con el fin de intentar adaptarse. Este proceso se caracteriza por tres fases: Fase de alarma, fase de resistencia, fase de agotamiento.

a) Fase de alarma

Ante la aparición de un peligro o estresor se produce una reacción de alarma durante la que disminuye la resistencia por debajo de lo normal. No obstante, todos los procesos que se producen son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo.

Esta primera fase supone una reacción instantánea y automática que se compone de una serie de síntomas:

- Movilización de las defensas del organismo
- Aumento de la frecuencia cardiaca
- Se contrae el bazo, liberándose gran cantidad de glóbulos rojos
- Redistribución de la sangre, que abandona la piel para acudir a músculos, cerebro y corazón.
- Aumenta la capacidad respiratoria
- Se produce dilatación de las pupilas
- Aumenta la coagulación de la sangre
- Aumenta el número de linfocitos (defensas)

Se genera también una activación psicológica, aumentando la capacidad de atención y concentración. Una vez que el estímulo desaparece, el sistema nervioso se restablece y retorna a su condición normal.

Esta reacción transitoria es necesaria y no resulta perjudicial, siempre y cuando el organismo tenga tiempo suficiente para recuperarse. Es una fase de corta duración.

No obstante, si el estímulo es intenso o se prolonga en el tiempo, aparece la fase de resistencia.

b) Fase de Resistencia

Cuando la exposición a los factores estresores continúa, lo cual es frecuente en la vida laboral, el organismo no tiene tiempo para recuperarse; sin embargo, se mantiene reaccionando para tratar de hacer frente a la situación.

Es decir, en esta fase el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como amenaza y se produce una desaparición de la sintomatología.

Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza una gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento.

c) Fase de Agotamiento

Tras una exposición larga y continuada a factores estresantes, la energía de adaptación se agota, por lo que el organismo no es capaz de mantener un equilibrio y de resistir la situación. El individuo entra entonces en un estado que puede desembocar en alteraciones graves.

6. Factores Estresores

Utilizamos la palabra estresor cuando hablamos del estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en el profesional. Dichos factores hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes de estrés.

Podemos diferenciar factores estresores individuales, relacionados con el trabajo, con la familia, pero es conveniente recordar la interrelación entre todos ellos.

a) Factores Individuales

Se ha demostrado que existe una influencia de ciertas características personales en la producción de estrés. Esto no quiere decir que el solo hecho de tener una serie de características personales determinadas desencadenen por sí mismas el estrés, sino que aumenta la vulnerabilidad de esos sujetos para que cuando se den unas determinadas situaciones o demandas, el sujeto tenga más probabilidades de sufrir una situación de estrés.

Existen ciertos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más vulnerables al estrés:

- **Personalidad tipo A:** Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos con un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo. Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.
- **Dependencia:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes.
- **Ansiedad:** Las personas nerviosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
- **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
- **Rigidez:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto que las personas flexibles.
- **Formación, destrezas, experiencia y capacidad intelectual y física:** Tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada y la capacidad o capacitación del trabajador.
- **La mala condición física y los malos hábitos de salud:** Pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo.
- **Las necesidades del individuo:** Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización...
- **Las aspiraciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo
- **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener en su trabajo ciertos beneficios personales, sociales...
- **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status...

Debemos tener en cuenta que las características de las personas antes mencionadas no tienen un carácter estático y reactivo con respecto a las demandas del entorno, sino que las expectativas, deseos y necesidades de la persona tienen un efecto dinámico y activo en la relación con el entorno laboral y, en último término en la generación del estrés.

b) Demandas de Trabajo

Hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes del estrés.

Entre los estresores exteriores podemos destacar los siguientes:

- **Sobrecarga de trabajo:** El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea, está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.
- **Infracarga de trabajo:** El volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.
- **Infrautilización de habilidades:** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.
- **Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar, suelen ser monótonas y son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.
- **Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.
- **Ambigüedad de rol:** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional
- **Conflicto de rol:** Existen demandas conflictivas o que el trabajador no desea cumplir.
- **Relaciones personales:** Problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.
- **Inseguridad en el trabajo:** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo
- **Promoción:** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica
- **Falta de participación:** La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral
- **Control:** Estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores
- **Formación:** Falta de entrenamiento previo al desempeño de una tarea

- **Cambios en la organización:** Que supongan por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa
- **Responsabilidad:** Tareas peligrosas, responsabilidad sobre las personas
- **Contexto físico:** Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta o impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos puede provocar por su peligrosidad, una amenaza para el individuo. (ruido, iluminación, temperatura, vibraciones)

Conviene señalar que junto a estos dos factores estresores encontramos un tercer tipo vinculado a la relación **trabajo / familia** que consiste en la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida familiar.

Se habla de conflicto de rol cuando resulta incompatible el desempeño del rol laboral y el rol familiar. La sobrecarga de rol supone la acumulación de demandas laborales y familiares resultando en su conjunto excesivas para la persona dados los recursos de que este dispone.

7. Estilos de Dirección

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Sin embargo, la concreción de esas normas o del ejercicio del poder en una organización produce una serie de efectos colaterales distintos a los buscados; algunos de los cuales se constituyen en fuentes de un intenso estrés tanto para el que ejerce el poder como, sobre todo, para el destinatario del poder. Según esto, se requiere, además de un diseño adecuado de la jerarquía y de la implantación de un sistema normativo y reglamentario aceptado por los trabajadores, el ejercicio efectivo de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros directivos

En cuanto al ejercicio del poder, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo.

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en determinadas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos".

Consiste en fijar unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa.

Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada trabajador, de su ritmo, de sus pausas,... sino en el resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc. no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación.

Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.
- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.
- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

Según investigaciones, los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados. Esto supone, que de entre las obligaciones de los supervisores, el crear una atmósfera en la que los empleados tengan capacidad de intervención es una de las más importantes.

8. Consecuencias del Estrés

Hay que señalar que el estrés puede producir graves consecuencias tanto para el individuo como para la organización, y que es importante considerar estos efectos ya que para el individuo puede ocasionar hasta la muerte y para la organización una gran baja en la productividad.

a) *Para el Individuo*

- Enfermedades y Patologías: taquicardias, aumento de la tensión arterial, aumento del colesterol, bajo nivel de concentración, mal humor, temblores, consumo de drogas, exceso o falta de apetito; además de trastornos asociados respiratorios, cardiovasculares, inmunológicos, endocrinos, dermatológicos, psicopatológicos, diabetes
- Alteraciones en el bienestar y salud mental: pérdida de autoestima, baja motivación, depresión, suicidio
- Alteraciones conductuales con repercusión en el rendimiento laboral: baja concentración, agresividad, robos

b) *Para la Organización*

- Absentismo
- Rotación de la mano de obra
- Accidentes laborales
- Gasto financiero
- Aumento de huelgas

9. Unas notas sobre el Síndrome de Burnout

El *Síndrome de Burnout* que traducido al castellano significa "estar o sentirse quemado, agotado, sobrecargado, exhausto", fue definido por primera vez como "un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía", refiriéndose a los profesionales denominados de "ayuda" cuya actividad va dirigida hacia otras personas.

Concretamente, hace referencia a un tipo de estrés laboral e institucional generado en profesionales que mantienen una relación constante, directa e intensa con otras personas, máxime cuando estos son los beneficiarios del trabajo (profesores, trabajadores sociales, médicos, enfermeros, policías), aunque no queda restringido únicamente a los profesionales de los servicios humanos.

Su origen se basa en cómo estos individuos interpretan y mantienen sus propios estadios profesionales ante situaciones de crisis. Es considerado una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Así pues; el síndrome de estar quemado constituye una respuesta emocional que

sitúa a los factores laborales e institucionales como condicionantes y antecedentes.

Este fenómeno posee tres dimensiones fundamentales:

- El **cansancio emocional**, se refiere a la pérdida o desgaste de recursos emocionales. Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, y que se manifiestan en términos físicos, psíquicos o como una combinación de ambos.
- la **despersonalización o deshumanización**, consiste en el desarrollo de actitudes negativas, cínicas e insensibles hacia receptores como pueden ser pacientes, clientes, compañeros, etc. Se manifiesta por un cambio negativo de actitudes y respuestas hacia los demás con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo.
- La **falta de realización personal** o incompetencia personal; consiste en evaluar el propio trabajo y a uno mismo de forma negativa, que se traduce en una baja productividad, incapacidad para soportar presión y una pobre autoestima.

10. ¿Qué puede hacerse desde la organización?

Hay que señalar que el estrés es un problema de vital importancia para una organización de trabajo, pues tiene graves repercusiones no solamente sobre los individuos sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, aunque las consecuencias del estrés son importantes, no es habitual encontrar en las empresas la atención y la dedicación necesaria para paliar todo esto. El planteamiento idóneo para abordar el estrés en una organización de trabajo pasa por la prevención de las causas que originan el problema.

Otro tipo de intervención, de carácter complementario, sería la intervención sobre los individuos, que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

Los pasos a seguir en la intervención hacia la organización son:

1. Compromiso de la dirección
2. Identificación, análisis y valoración de las causas
3. Estudio y propuesta de soluciones
4. Diseñar la intervención (cómo, dónde, cuándo, quién)
5. Llevar a cabo la intervención

La empresa debe intervenir sobre el estrés desde dos puntos de vista:

1. Preventivo

- *Sobre la Organización:* sistemas de trabajo, sistemas de información y comunicación, sistemas de regulación de conflictos, estilo de mando
- *Sobre el Individuo:* Formación sobre el funcionamiento interno, ejecución del trabajo, resolución de conflictos

2. Terapéutico

- *Servicios de Apoyo:* Médico y psicológico

También es importante intervenir sobre el comportamiento de los mandos superiores hacia los trabajadores:

- Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones a los subordinados
- Preguntar las opiniones de los trabajadores
- Dar oportunidades para dar ideas
- Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias
- Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades de los trabajadores
- Apoyar a los trabajadores en los problemas con la Dirección
- Expresar un sincero interés por el bienestar del personal
 - manteniendo relaciones recíprocas
 - mostrando interés por su vida personal
 - ayudando cuando la ayuda es necesitada

Por último, señalar algunas directrices para facilitar al trabajador el control sobre su propio trabajo:

- Quitar algunos controles de tiempo
- Aumentar la responsabilidad del individuo sobre su propio trabajo
- Conceder autoridad adicional a la persona en su actividad
- Hacer reuniones periódicas
- Asignar tareas especializadas, habilitándoles para llegar a ser expertos
- Proporcionar retroalimentación al trabajador sobre el desempeño de su tarea

CASO PRÁCTICO de estrés: Exposición en común sobre riesgos y medidas preventivas a adoptar)

1. Descripción

Digi-Futur es una empresa dedicada a la fabricación de aparatos electrónicos (lectores de tarjetas, vídeo-porteros, etc.) que en poco tiempo ha experimentado un gran crecimiento. Actualmente, cuenta con 90 trabajadores. M^a Angeles es una mujer de 50 años que, está en la empresa desde su inicio. Es eficiente y concienzuda en su trabajo, pero no soporta los ordenadores. Hace un tiempo, la empresa informatizó todas las actividades y el departamento administrativo sufrió grandes cambios. De un día para otro, casi sin previo aviso, a M^a Angeles le asignaron el inevitable ordenador y le retiraron la máquina de escribir. Dorotea no cesaba de hablar de sus maravillosas prestaciones y de lo bien que le iría en su trabajo. M^a Angeles, que no fue consultada en ningún momento sobre tales cambios, sintió que un pedazo de su satisfactoria vida laboral se le escapaba y se permitió comentar que ella no estaba preparada para manejar aquel trasto.

Dorotea le quitó importancia al comentario y le dijo que enseguida aprendería. La empresa facilitó un curso de aprendizaje a M^a Angeles. Ella lo compaginó como pudo con su horario laboral, por lo que durante varios días arrastró una elevada carga de trabajo. Además, el cursillo le resultó un verdadero martirio puesto que, a pesar de sus esfuerzos, se sentía torpe en el aprendizaje y la situación le desbordaba.

Cuando terminó, M^a Angeles, que en pocas ocasiones había faltado al trabajo, estuvo 15 jornadas de baja por problemas gastrointestinales.

Poco a Poco, M^a Angeles se ha ido adaptando al ordenador pero le han surgido otros problemas: le quedan cosas pendientes, se agobia con los plazos y no consigue ordenar ni tener al día el tablón informativo de la empresa.

Coincidiendo con los cambios tecnológicos, se incorporó al departamento un chico joven, Mario, con estudios informáticos de Formación Profesional y muy preparado para el trabajo.

Dorotea le habló de las muchas posibilidades de promoción que existían en la empresa cuando lo fichó, pero que, por el momento, su tarea consistiría en tener al día todos los albaranes de entrega de las otras empresas colaboradoras. Era un trabajo sencillo en relación con sus capacidades pero que no permitía errores ya que era muy importante para el buen funcionamiento de la empresa. Desde entonces, Mario dedica las ocho horas de su jornada, sin descansos, a introducir los datos de albaranes en el ordenador. El trabajo es monótono, le resulta aburrido y todavía hoy no sabe por qué es tan importante. Además, últimamente, se le va el “tarro” a otras cosas y comete despistes que le han costado algún que otro toque de atención.

Ahora Mario y M^a Angeles están conversando sobre sus angustias laborales. Los dos han analizado los problemas que tienen con sus tareas respectivas y creen que tienen solución. Mañana irán a hablar con.....