



# REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



# **REST@Work**

## **REducing STress at Work**

### **INSTRUMENTO**

#### **Evaluación y gestión del estrés en las pymes**

Publicación realizada en el ámbito del proyecto REST@Work - REducing STress at Work cofinanciado por la Unión Europea en el marco del Programa de Diálogo Social de la DG Empleo

La presente publicación refleja únicamente la opinión de los autores y la Comisión Europea no es responsable del uso que pudiera hacerse de la información aquí contenida

With financial support from the European Union



## **Autores**

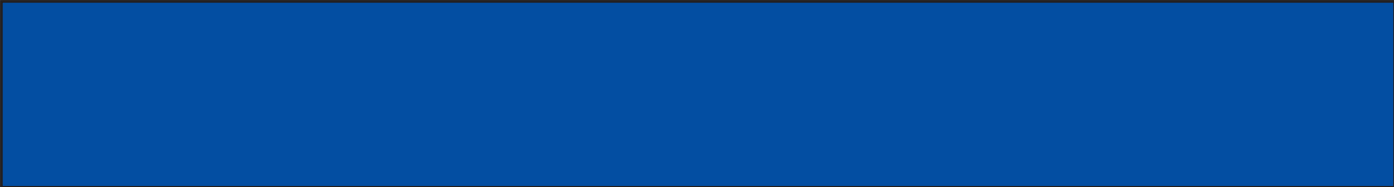
Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

## **Para más información**

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>



*En Europa, el 25 % de los trabajadores sostiene que sufre estrés laboral durante todo o la mayor parte de su horario laboral y un porcentaje similar señala que su trabajo repercute negativamente en su salud. Los riesgos psicosociales contribuyen a agudizar estos efectos negativos de la actividad laboral.*

*Además, estos riesgos representan una fuente de preocupación para la mayoría de las empresas: casi el 80% de los directivos declara su preocupación por el estrés laboral.*

## El estrés es positivo e negativo?

El término estrés a menudo se considera sinónimo de ansiedad, conflicto, frustración etc. y, por tanto, existe confusión terminológica al respecto.

A mediados de los años 50, Hans Selye lo definió como el "síndrome general de adaptación a las peticiones/requerimientos (stressors) del entorno", necesario para la supervivencia y la vida. El síndrome de adaptación al estrés es una reacción fisiológica específica del organismo ante cualquier petición de modificación por parte de estímulos (stressors) provenientes del entorno. Selye introdujo asimismo una importante distinción entre estrés positivo (eustress) y estrés negativo (distress).

En condiciones de estrés positivo (eustress) "las personas canalizan su energía vital hacia conductas percibidas como positivas y ganadoras" y a nivel psicofísico se ponen en marcha circuitos positivos que producen un estado de bienestar.

En condiciones de estrés negativo (distress) las personas canalizan su energía con modalidades defensivas hacia situaciones que se perciben negativamente o como desagradables o perdedoras.

Los estímulos del entorno (stressors) no son positivos o negativos de por sí puesto que lo que una persona percibe negativamente (por ejemplo un trabajo repetitivo) otra persona puede percibirlo positivamente.

## Las consecuencias del estrés en la persona y las empresas

La experiencia de estrés, en las múltiples formas que puede adoptar, puede tener repercusiones negativas desde los puntos de vista social, psicológico y físico. Los resultados de estas alteraciones variarán en función de tres factores principales:

- La naturaleza del evento estresante.
- La evaluación cognitiva y emocional que realiza el trabajador.
- La capacidad de resiliencia (resistencia al estrés).

Algunos de estos cambios pueden estar relacionados con la alteración del ciclo sueño-vigilia, conductas alimenticias perjudiciales (abuso de alcohol, alimentación escasa o excesiva), comportamientos de riesgo como el tabaco o el consumo de drogas, es decir, aspectos que, a la larga, pueden conllevar alteraciones y disfuncionalidades incluso en el plano físico.

Desde el punto de vista cognitivo pueden manifestarse problemas de concentración y memoria mientras que la red de relaciones sociales puede sufrir cambios a peor.

Algunas enfermedades crónicas degenerativas relacionadas sobre todo con la esfera psíquica, el aparato cardiovascular, el sistema endocrino, la función gastrointestinal y el sistema inmunitario pueden encontrar su etiopatogénesis en el estrés.

Además de las respuestas individuales al estrés, es importante destacar también sus consecuencias en el ámbito organizativo. La relación entre las condiciones laborales, el estrés psicológico derivado y los efectos de este último en el comportamiento de la persona en la organización se debe a varios aspectos como el desempeño laboral, los incidentes y accidentes laborales, el absentismo/presentismo, la renovación anticipada del personal.



## Para mejorar la gestión del estrés en los Estados miembros

# 1 Prestar atención a las dificultades manifestadas por las empresas

Dificultades	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estrés se tiene en consideración cada vez más en la evaluación de riesgos pero tras realizarla el resultado suele ser la ausencia de dicho riesgo.</li> <li>• Es rara la aplicación de medidas preventivas.</li> </ul>	<p>Iniciativas, incluidas las territoriales, para favorecer el intercambio de experiencias a nivel de empresa en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades de evaluación que privilegien la posibilidad de los trabajadores de manifestar su "percepción" sobre el estrés.</li> <li>• Soluciones practicables a nivel de empresa.</li> </ul> <p>Anexo: lista de control sobre el estrés laboral.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los trabajadores y sus representantes es escasa: la evaluación del riesgo de estrés es para los trabajadores (42%) una actividad desconocida o que saben que no se ha realizado (40%), dato este último confirmado por los RTS y los empleadores. Lo mismo sucede en relación con las medidas de prevención adoptadas; los RTS declaran haber participado en el 6,6% de los casos; y entre los RTS que han participado únicamente el 15% lo ha hecho en todo el proceso de la evaluación.</li> </ul>	<p>Iniciativas promovidas en particular por los interlocutores sociales para la difusión de información a nivel de empresa a favor de la participación de los trabajadores y sus representantes como factores de eficacia de la evaluación, en particular en relación con el estrés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las iniciativas de sensibilización realizadas han sido la distribución de catálogos y folletos en el 51,6% de los casos.</li> <li>• La formación específica en relación con el estrés no se ha efectuado en el 82% de los casos, según los trabajadores.</li> </ul>	<p>Una buena gestión de la cuestión del estrés en la evaluación de riesgos no considerará que las actividades genéricas de información son suficientes sino que propondrá formación específica para las distintas figuras de la empresa, incluido el empleador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone de manifiesto, como factor especialmente problemático, la falta de atención – muy extendida en los países participantes en el proyecto Rest@work (con algunas excepciones) – a la necesidad de apoyar a las pymes en la evaluación y la gestión del estrés.</li> </ul>	<p>Tener en cuenta las especificidades de la micro y la pequeña empresa no significa necesariamente simplificar el mensaje sino que es necesario puntualizarlo teniendo en cuenta las peculiaridades.</p>

## Para mejorar la gestión del estrés en los Estados miembros

# 2 Tener en cuenta las especificidades de la micro y pequeña empresa

Dificultades	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las empresas con menos de 10 empleados, la dimensión afectiva es muy importante y, por tanto, al tener mayor convivencia se logran resolver más fácilmente las dificultades. Sin embargo, este marcado componente afectivo puede favorecer situaciones de acoso.</li> <li>• El diálogo, a menudo informal en las pymes, es una primera respuesta.</li> <li>• Los sucesos graves son tan desestabilizantes en una micro o pequeña empresa que pueden poner en crisis cualquier otra acción de prevención, en particular en relación con los riesgos psicosociales.</li> <li>• En las pequeñas empresas es el empleador el que crea el ambiente de trabajo y su actitud puede provocar miedo a hablar del estrés laboral. Por otro lado, los empleados podrían ser demasiado reacios a afrontar el tema puesto que se podría pensar que no hay espacio para el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En consecuencia, hay que centrarse en el empleador como prioridad para incrementar los conocimientos y la sensibilización.</li> <li>- Aún es escaso el reconocimiento del problema en las empresas y, por eso, es necesario que las autoridades nacionales y territoriales, junto con los demás órganos competentes, incluidas las estructuras constituidas por los interlocutores sociales (por ejemplo en Italia los organismos paritarios), adopten un planteamiento de consulta en relación con los empleadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos psicosociales están infravalorados o mal interpretados por atribuirse a menudo más importancia a los conflictos interpersonales que a los problemas relacionados con la organización del trabajo.</li> <li>• Los empleadores a menudo no son conscientes del alcance de los riesgos psicosociales y no conocen los instrumentos existentes para afrontarlos.</li> <li>• Dificultades en el acceso a la formación y a la información para la micro y pequeña empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las instituciones y los interlocutores sociales deben promover la sensibilización sobre los riesgos de estrés laboral y acompañar a los empleadores en el proceso de determinación de los factores de riesgo y en la planificación de las medidas necesarias para abordarlos.</li> <li>- Las instituciones y los interlocutores sociales deben:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar y ampliar la asistencia tanto en relación con los servicios como en materia económica a la micro y pequeña empresa.</li> <li>• Poner a disposición financiación para actividades de prevención y formación en las empresas.</li> <li>• Facilitar el acceso a instrumentos de autoevaluación mediante servicios online como por ejemplo:</li> </ul> </li> </ul> <p>o Lista de control sobre el estrés laboral:  <a href="http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1">http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1</a>              o Diagneo-Sante:  <a href="http://www.diagneo-sante.com/">http://www.diagneo-sante.com/</a></p>

## Para mejorar la gestión del estrés en los Estados miembros

### 3 Consejos prácticos para la gestión del estrés en la micro y pequeña empresa

- Un planteamiento eficaz para las pymes implica tomar realmente en consideración sus especificidades al lanzar un mensaje de prevención. Un mensaje eficaz implica el establecimiento de una estrecha relación interpersonal en cuyo seno se llevará a cabo el diálogo necesario para crear un clima de confianza, es decir: “hacer prevención con” es el principio para poner en marcha ese diálogo sobre los temas relativos a la prevención en el territorio – entre los emprendedores y sus asociaciones, los trabajadores/sus representantes y las organizaciones sindicales – y poder así promover el crecimiento de una comunidad responsabilizada y consciente en la que cada emprendedor pueda encontrar una situación que le motive a “cambiar de actitud”, una especie de “compromiso público” yendo mucho más allá de las obligaciones y las disposiciones de ley y del temor a las sanciones correspondientes.
- En cuanto a los argumentos, habrá que insistir en los elementos positivos como por ejemplo la posibilidad de reducir las bajas por enfermedad y las perspectivas de mejorar la imagen de la empresa y el bienestar de los trabajadores. También es necesario tratar de manera inteligente los argumentos negativos y, en particular, los que insisten en los costes de los accidentes laborales (una pyme puede verse afectada pero, como media, en este tipo de empresas se produce un accidente cada catorce años y, por tanto, no se puede razonar sobre la base de la experiencia).
- Es necesario proponer servicios de apoyo, realizando un seguimiento continuado en el tiempo de la empresa y servicios personalizados que tengan en cuenta sus especificidades y las de su responsable, es decir: la participación directa de las empresas en la fase de información y asistencia es el elemento que permite realizar una intervención gradual “escalonando las acciones”. Los encuentros de profundización o formación en los que las empresas participan de manera preventiva son situaciones como por ejemplo “la integración en un grupo de pares” porque, tal y como afirman los investigadores franceses, “quienes se asemejan son más proclives a modificar su punto de vista respecto a una cuestión, volverán a reflexionar sobre su forma de pensar y realizarán un análisis de sus comportamientos espontáneos anteriores”, es decir: cuidar y sostener a las empresas en el tiempo de manera constante es una de las estrategias de apoyo más eficaces. Para mejorar la “cultura de la seguridad” de la empresa/el empresario y modificar los comportamientos de todas las figuras profesionales que constituyen dicha unidad económica y de vida es necesario emprender acciones “distribuidas en el tiempo, organizándose adecuadamente para garantizar la continuidad de la relación”. Asimismo, hay que considerar que los cambios comportamentales requieren refuerzo y diálogo porque, como se trata de establecer cambios duraderos en la empresa, difícilmente cabe esperar obtener resultados con una intervención extemporánea. Lo ideal es que la acción se enmarque en una estrategia y tenga continuidad en el tiempo. Es necesario mantenerse en contacto de una manera u otra. Habrá que repetir el mensaje con otras modalidades o mediante comunicaciones que se enriquecerán en contenido de manera gradual.



# Cuestionario lista de control sobre el estrés laboral

## Utilizar el cuestionario

Antes de entregar el cuestionario es necesario explicarles a los trabajadores que se mantendrá el anonimato de todos y cada uno de los empleados. Abordar el tema de la garantía del anonimato es fundamental porque tranquiliza en relación con la preocupación común de que los resultados del cuestionario se utilicen para identificar a las personas con problemas.

En los resultados se analizarán exclusivamente los aspectos positivos y negativos del trabajo y los datos se presentarán de manera sintética. La experiencia demuestra que es fundamental hablar y aclarar los objetivos previamente.

Como objetivo de referencia se debería contar con los directivos, los representantes de los trabajadores, los médicos del trabajo, recursos humanos, trabajadores.

Dimensiones

Ítem

Nunca A veces A Siempre  
menudo

## Cultura organizativa

1. ¿El trabajo asignado le da satisfacción?
2. ¿Puede influir en el modo en que realiza su trabajo?
3. ¿Participa cuando hay que tomar decisiones?
4. ¿Se le informa sobre los cambios que afectan a su puesto de trabajo?
5. ¿Participa en los cambios que afectan a la actividad laboral?
6. ¿Están bien definidos los cometidos y las responsabilidades que se le confían?
7. ¿Se le aprecia cuando hace un buen trabajo?
8. ¿Se le anima a desarrollar sus propias habilidades?

## Carga de trabajo

9. ¿Tiene la sensación de tener que trabajar demasiado para lograr un ascenso?
10. ¿Se siente constantemente presionado para hacer más?
11. ¿Se le asigna demasiado trabajo para realizar en poco tiempo?
12. ¿Considera que el trabajo que se le asigna es demasiado difícil?
13. ¿Tiene la sensación de que los cambios son excesivos?
14. ¿Tiene que realizar cometidos ajenos a su competencia?

## Calidad de las relaciones y apoyo

15. ¿La relación con su superior es "buena"?
16. ¿La relación con sus colegas es "buena"?
17. ¿Puede contar con el apoyo de su superior directo?
18. ¿Puede contar con el apoyo de sus colegas?

# Posibles intervenciones para las tres dimensiones principales de la lista de control sobre el estrés laboral

## Plan de acción

Una vez realizado el análisis del cuestionario es útil constituir un grupo de debate para asegurar que los resultados reflejan la realidad de la empresa; asimismo, este grupo puede ser muy útil para generar soluciones e ideas en cuanto a las intervenciones: aquí se presentan algunas sugerencias para las distintas dimensiones analizadas. Las sugerencias no son excluyentes entre sí puesto que una intervención para una determinada categoría puede ser pertinente también en otra.

Un aspecto central es el grado de participación. En función de los resultados del análisis es necesario consensuar el consiguiente plan de acción con el empleador y los representantes de los trabajadores y, seguidamente, hay que promoverlo entre los empleados.

## Dimensión 1 - Cultura organizativa (Ítems de 1 a 9)

### Intervenciones

- Medidas sencillas como decir "gracias" en el momento oportuno.
- Formar a los directivos para dar feedback positivo.
- Determinar si hay demasiada variedad de cometidos o si esta es insuficiente.
- Tomar en consideración el crecimiento horizontal (por ejemplo, nuevas competencias, más autonomía, diversificación) en un trabajo si el crecimiento vertical (nivel sucesivo en la jerarquía de la organización) no es posible.
- Facilitar la información oportuna para comprender los motivos que originan los cambios.
- Garantía de un apoyo adecuado al trabajador durante la fase de cambio para sensibilizarle sobre su repercusión en la actividad laboral.
- Ofrecer información apropiada para permitir a los trabajadores comprender sus funciones y responsabilidades.
- Asegurarse de que todos tienen una descripción clara de su trabajo/responsabilidad y de que esta se revisa y actualiza periódicamente.

## Dimensión 2- Carga de trabajo (Ítems de 10 a 14)

### Intervenciones

- Proporcionar formación/información para sensibilizar sobre el estrés de los empleados.
- Permitir una cierta flexibilidad en el equilibrio de la vida privada/laboral.
- Carga de trabajo inferior o superior a la debida (trabajo poco complicado o recursos insuficientes en términos de tiempo, personal o equipamiento).
- Comprobar si las fechas límite las establecen clientes internos o externos y hasta qué punto son poco realistas los objetivos.
- Buscar un modo más inteligente (y no mayor) de trabajar.
- Garantizar que los empleados tienen claras las prioridades (para las personas y para el departamento).
- Animar a los empleados a ser sinceros respecto a la factibilidad de los plazos.
- Intervenir de manera precoz (al menos con 4-6 semanas) para reducir las ausencias prolongadas.

## Dimensión 3 – Calidad de las relaciones y apoyo (Ítems de 15 a 18)

### Intervenciones

- Formar a directivos para proporcionar a los trabajadores feedback puntual y constructivo.
- Organizar encuentros semanales periódicos entre directivos y empleados para debatir cuestiones prácticas/operativas.
- Poner al trabajador en condiciones de poder compartir la información relativa a su propio trabajo.
- Consultar a los empleados sobre el mejor modo de comunicar los planes para la gestión de las actividades.
- Dedicar más tiempo a celebrar el éxito (comidas informales, encuentros fuera de la oficina, mayor inserción formal en los boletines informativos/comunicaciones a nivel de empresa).
- Constituir sistemas (o mejorar los existentes) que favorezcan la notificación, por parte de los trabajadores, de la aparición de comportamientos inaceptables.
- Seleccionar equipos que reúnan competencia y experiencia con buenas relaciones interpersonales.
- Elaboración de políticas escritas sobre acoso/intimidación con comunicaciones a los empleados.
- Animar a los empleados a reconocer las aportaciones de los demás y las ventajas para todo el equipo.
- Disponer de rotación laboral (donde sea posible) para que los empleados comprendan mejor las funciones de los demás.



# **REST@Work**

**REducing STress at Work**

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità  
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia  
[www.uil.it](http://www.uil.it)