

CONDICIONES DE TRABAJO.8

RECOPILACION

**LA PREVENCION
DEL ESTRES
EN EL TRABAJO**



**INSTITUTO NACIONAL
DE SEGURIDAD E HIGIENE
EN EL TRABAJO**

EDITA:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
C/ Torrelaguna, 73 - 28027 MADRID

IMPRIME:

grafófotol - GETAFE (Madrid)

N.I.P.O.: 211-96-017-7

I.S.B.N.: 84-7425-443-4

Depósito Legal: M-38644-1996

LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO

El Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones y Medios Ambiente de Trabajo (PIACT) fue lanzado por la Organización Internacional de Trabajo en 1976, a solicitud de la Conferencia Internacional del Trabajo y luego de amplias consultas con los Estados Miembros.

La finalidad del Programa es promover y respaldar el establecimiento y la consecución en los Estados Miembros de objetivos claramente definidos para "hacer más humano el trabajo". Por consiguiente, intenta mejorar la calidad de la vida laboral en todos sus aspectos mediante, entre otras cosas, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, la difusión y aplicación de los principios de ergonomía, el ordenamiento del tiempo de trabajo, el mejoramiento del contenido y la organización de las tareas y de las condiciones de trabajo en general, así como los esfuerzos tendentes a que en la transmisión de la tecnología se preste más atención al factor humano. Para alcanzar estas metas, el Programa emplea los medios de acción tradicionales de la OIT:

- La elaboración de nuevas normas internacionales del trabajo y la revisión de las existentes.
- Actividades prácticas como el envío, a petición de los Estados Miembros, de equipos multidisciplinarios para que les presten asistencia.
- La organización de reuniones de representantes de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores, en industrias más importantes, de reuniones regionales y de reuniones de expertos.
- Investigaciones y estudios orientados hacia la acción práctica.
- El intercambio de informaciones, sobre todo por conducto del Centro Internaiconal de Información sobre Seguridad e Higiene del Trabajo y del Programa de Difusión de Información sobre Condiciones de Trabajo.

Esta obra surgió de un proyecto realizado en el marco del PIACT.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos, productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Esta publicación se edita bajo las condiciones del Acuerdo firmado entre la Oficina Internacional del Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España en materia de publicaciones.

La edición original de esta obra ha sido publicada por la Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra) bajo el título "Preventing stress at work".

Los artículos contenidos en este volumen se publicaron originalmente en "Conditions of work digest", vol. 11,2/92 (Ginebra, OIT), publicado bajo la dirección de Michele B. Jankaniish.

Copyright 1992. Organización Internacional del Trabajo.

Edición española Copyright, 1996, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Traducción de BAI. Promoción de Congresos. Revisión: INSHT.

El editor declina toda responsabilidad con respecto a la traducción de las Recopilaciones.

OBSERVACIONES SOBRE ESTA PUBLICACIÓN

La *Recopilación de Condiciones de Trabajo* se publica dos veces al año por la Oficina Internacional del Trabajo. Preparada por el Servicio de Condiciones de Trabajo y Actividades de Bienestar, Departamento de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, es una fuente de referencia para todos los que estén interesados en las condiciones de trabajo y la calidad de la vida laboral. Cada publicación se dedica a un tema de interés corriente. La Recopilación incluye información extraída de leyes, reglamentos, convenios colectivos y otros textos importantes. Se incluyen secciones adicionales apropiadas, tales como bibliografías con anotaciones, normas internacionales relevantes, fuentes especiales de información y glosarios especializados.

Se incluyen temas sobre las condiciones de trabajo y la calidad de vida del trabajo, tales como los siguientes:

- cuestiones sobre el tiempo de trabajo, incluyendo horas de trabajo, trabajo por turnos, trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles;
- organización de trabajo y contenido de las tareas;
- el impacto de las nuevas tecnologías sobre la calidad de vida del trabajo;
- condiciones de trabajo de grupos específicos, tales como mujeres trabajadoras, trabajadores de edad, trabajo de menores, trabajadores a domicilio y trabajadores clandestinos;
- instalaciones y servicios de bienestar relativos al trabajo.

Los títulos de la *Recopilación* por entrega son:

- Edición especial sobre monitores (Vol. 5, 1/1986).
- Flexibilidad de la jornada laboral (Vol. 5, 2/1986).
- El alcohol y las drogas: Programas de asistencia a los trabajadores (Vol. 6, 1/1987).
- Las mujeres trabajadoras: ¿Protección o igualdad? (Vol. 6, 2/1987).
- La respuesta emergente al trabajo infantil (Vol. 7, 1/1988) [agotado].
- El trabajo y la familia: El reto del cuidado de los hijos (Vol. 7, 2/1988).
- El trabajo a tiempo parcial (Vol. 8, 1/1989).
- El trabajo a domicilio (Vol. 8, 2/1989).
- El trabajo a distancia (Vol. 9, 1/1990).
- Las horas que trabajamos: Nuevos horarios en las políticas y en la práctica (Vol. 9, 2/1990).
- El trabajo infantil: Legislación y práctica (Vol. 10, 1/1991).

- La intimidad de los trabajadores, Parte I: Protección de los datos personales (Vol. 10, 2/1991).
- La lucha contra el acoso sexual en el trabajo (Vol. 11, 1/1992).

Otras publicaciones por entregas de la OIT, de interés para los usuarios de la *Recopilación* incluyen:

- *Seguridad e Higiene en el Trabajo: Boletín OIT/CIS*. Referencias y resúmenes que incluyen libros, artículos, leyes y reglamentos sobre todos los aspectos de la seguridad e higiene en el trabajo (realizadas por el Centro Internacional de Información de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la OIT).
- *Revista Internacional del Trabajo*. Artículos sobre temas económicos y sociales que afectan al trabajo, notas sobre investigación y reseñas de libros.
- *Boletín Laboral y Social*. Notas sobre acontecimientos actuales significativos en el campo laboral y social, breves descripciones de la legislación laboral principal, convenios colectivos, ensayos para mejorar el medio ambiente de trabajo y así sucesivamente.
- *Documentos sobre Leyes de Trabajo* (desde 1919 a 1989 denominadas *Series Legislativas*). Reimpresiones y traducciones de legislación seleccionada sobre seguridad social y laboral recientemente adoptada en países en todo el mundo.

Las publicaciones de la OIT pueden pedirse a ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland.

Esta publicación debe ser citada como sigue:

ILO: *Conditions of Work Digest* (Geneva), volumen 11, number 2, 1992, on *Preventing stress at work*.

Índice

	<u>Páginas</u>
Observaciones sobre esta publicación	3
Agradecimientos	11
Parte I. La prevención del estrés en el trabajo: Generalidades y análisis .	13
SECCIÓN 1. El estrés ocupacional: Un método preventivo, por Vittorio Di Martino	15
¿Qué es el estrés?.....	16
La globalización del estrés	18
El estrés afecta tanto a los países industrializados como a los países en vías de desarrollo	18
El estrés afecta a todas las categorías de trabajadores	18
El estrés fuera del lugar de trabajo	24
El coste del estrés	29
Los costes para las personas	29
Los costes para la industria y la sociedad.....	29
Una respuesta múltiple	31
Prevención	31
Normativa	35
Programas empresariales	38
SECCIÓN 2. Prevención del estrés mediante la reorganización del trabajo: Resumen de 19 estudios de casos prácticos internacionales, por el Profesor Robert Karasek	43
Introducción.....	43
La cobertura de los estudios de los casos prácticos.....	44

Tipos de profesión e industria	44
Áreas no incluidas en los casos prácticos: Las implicaciones	48
La iniciación de los programas de prevención del estrés	49
Definiciones del problema laboral y directivo	49
El iniciador, definición del problema y tipo de intervención...	50
Objetivos problemáticos y no establecidos para estos programas de estrés	50
Diferentes métodos del proceso de prevención	51
Modelo para el proceso de intervención	51
Intervenciones basadas en el individuo	53
Intervenciones del patrón de comunicaciones (interacción persona/entorno social)	54
Micro-entorno: Las intervenciones en la estructuración de tareas	54
Macro-entorno: Intervenciones en la organización del trabajo y en el proceso de producción	55
Clasificación de los casos prácticos según el método de intervención	56
Resultados del programa	58
Factores asociados al éxito y al fallo de los programas	60
Algunos temas sobre la productividad	62
Interpretación de los resultados	64
Conclusión	68
Parte II. Recursos para prevenir el estrés en el trabajo	71
SECCIÓN 1. Manuales y directrices para combatir el estrés, por Begoña Casanueva	73
Introducción	73
La definición de estrés	74
El reconocimiento del estrés	76
Valoración del estrés	78
La lucha contra el estrés	79
Estrategias preventivas	80
Estrategias de superación	82

Directrices prácticas	84
Relación de manuales y publicaciones que incluyen directrices.....	86
SECCIÓN 2. Una selección de vídeos que tratan del estrés en el trabajo, por Sylvia Hines	89
Sobre esta selección de vídeos	89
¿Por qué se utiliza un vídeo?.....	90
Vídeos seleccionados	90
Directrices para los instructores	113
Valoración de sus prácticas	113
Elección de una cinta.....	114
Su colección de cintas	114
La utilización de los extractos	115
Trabajar con extractos	115
Mensajes ocultos	116
Conclusión.....	116
Direcciones de los distribuidores	116
SECCIÓN 3. Comentarios sobre la bibliografía relacionada con el estrés ocupacional	119
Introducción	119
A. Documentos sobre el estrés en general.....	120
B. Documentos sobre el estrés de profesiones específicas.....	160
Parte III. Estudios de casos prácticos relacionados con el estrés en el trabajo	187
Introducción	189
Clasificación de los casos prácticos	190
CASO PRÁCTICO N.º 1. Gestión del estrés en el entorno laboral a nivel nacional en Suecia, por el Profesor Lennart Levi	193
CASO PRÁCTICO N.º 2. Comités sindicales sobre el estrés y reducción del estrés en los administrativos y obreros de los Estados Unidos, por Paul A. Landsbergis, Beth Silverman, Charles Barrett y Dr. Peter L. Schnall.....	201

CASO PRÁCTICO N.º 3. Un método de investigación de acciones participativas para reducir el estrés ocupacional en los Estados Unidos, por la Dra. Bárbara A. Israel, Susan J. Schurman, Margrit K. Hugentobler y James S. House.....	213
CASO PRÁCTICO N.º 4. Un programa sindical para reducir los factores del estrés laboral y familiar en el caso de trabajadores no especializados y semiespecializados de la costa Este de los Estados Unidos, por Lisa May	233
CASO PRÁCTICO N.º 5. Un programa de siete puntos para reducir el estrés entre los controladores de tráfico aéreo de Italia, por el Profesor Giovanni Costa	247
CASO PRÁCTICO N.º 6. Utilización de la investigación y de las intervenciones prácticas para prevenir el estrés ocupacional de los trabajadores por turnos de Suecia, por el Profesor Lennart Levi y el Profesor Torbjörn Akerstedt.....	261
CASO PRÁCTICO N.º 7. Utilización del análisis ergonómico y de coloquios en grupo para identificar y prevenir el estrés en directivos y trabajadores de cadenas de montaje: Estudio de un caso práctico mejicano, por el Dr. Miguel Matrajt	269
CASO PRÁCTICO N.º 8. La informática y la reducción del estrés en los trabajadores de los servicios sociales de Nueva Jersey, por el Dr. Janet Cahill	281
CASO PRÁCTICO N.º 9. Un programa de intervención, para la reducción del estrés entre los procesadores de la industria cárnica, que hace hincapié en el diseño y en la organización laboral (Estados Unidos), por Michael J. Smith y David Zehel.....	293
CASO PRÁCTICO N.º 10. La utilización del conocimiento y de los debates para reducir el estrés entre los funcionarios de la Administración sueca, por Ingeborg Eriksson, Dr. Vanja Moser, Dr. Anna-Lena Undén y Dr. Kristina Orth-Gomer.....	309
CASO PRÁCTICO N.º 11. Círculos de salud para capataces de Volkswagen (Alemania), por el Dr. Karl Kuhn	319
CASO PRÁCTICO N.º 12. Rediseño del trabajo y prevención del estrés en los operadores de gruas (Alemania), por el Dr. Karl Kuhn.....	325

CASO PRÁCTICO N.º 13. Métodos organizativos para reducir el estrés y los problemas de salud en una industria sueca, por Sven Kvarnström	333
CASO PRÁCTICO N.º 14. El estrés ocupacional en una empresa sueca de telecomunicaciones de alta tecnología: Un método integrado ante el desafío de la salud ocupacional, por el Dr. Bengt B. Arnetz, Mats Franberg y Carl Axling	343
CASO PRÁCTICO N.º 15. Programa de reducción del estrés para ATS (Ayudantes Técnicos Sanitarios) en la Facultad de Medicina de Osaka, por el Dr. Seishiro Chihara, Dr. Hiroyuki Asaba, Dr. Toshiaki Sakai, Dr. Jun Koh y Makiko Okawa	353
CASO PRÁCTICO N.º 16. Método de asesoramiento individual para combatir el estrés de los empleados de la Oficina Británica de Correos, por el Profesor Cary L. Cooper, Tricia Allison, Peter Reynolds y Golnaz Sadri	363
CASO PRÁCTICO N.º 17. Reducción del estrés relacionado con traumas en el lugar de trabajo (Estados Unidos), por el Dr. Mark Braverman	375
CASO PRÁCTICO N.º 18. Formación basada en el individuo para reducir el estrés de los directivos y empleados de un ministerio canadiense, por Nicolás Greco	383
CASO PRÁCTICO N.º 19. La utilización de la formación para prevenir o reducir el estrés en una empresa carbonífera de la India, por el Dr. Ganesh Sastry	393

Agradecimientos

Este ejemplar de la Recopilación de las Condiciones de Trabajo fue preparado por un equipo dirigido por Vittorio Di Martino, del cual formaban parte Begoña Casanueva, Tetsuya Ishii, Michele Jankanish, Ellen Rosskam, William Salter, Patricia Weinert y Linda Wirth. Un reconocimiento especial para Kristine Falciola por el procesamiento del manuscrito y la ayuda administrativa.

La Oficina desearía expresar su agradecimiento a todas las personas e instituciones que han colaborado en esta edición y quisiera dar especialmente las gracias a Robert Karasek por la redacción del análisis de los casos prácticos, y a Lennart Levi quien, además de preparar los casos prácticos, ha contribuido enormemente al marco conceptual y al diseño de esta iniciativa de la OIT. Se agradece, asimismo, la colaboración de Sylvia Hines en los videos.

Se desea expresar un especial agradecimiento a los siguientes expertos que prepararon los casos prácticos sobre los programas de prevención del estrés que se incluyen en la Parte III de la Recopilación:

Canadá:	<i>Nicolas Greco</i>
Alemania:	<i>Karl Kuhn</i>
India:	<i>Ganesh Sastry</i>
Italia:	<i>Giovanni Costa</i>
Japón:	<i>Hiroyuki Asaba, Seishiro Chihara, Jun Koh, Makiko Okawa y Toshiaki Sakai.</i>
Méjico:	<i>Miguel Matrajt</i>
Suecia:	<i>Torbjörn Akerstedt, Bengt Arnetz, Carl Axling, Ingeborg Eriksson, Mats Franberg, Sven Kvarnström, Lennart Levi, Vanja Moser, Kristina Orth-Gomér y Anna-Lena Undén</i>
Reino Unido:	<i>Tricia Allison, Cary Cooper, Peter Reynolds y Golnaz Sadri</i>
Estados Unidos:	<i>Charles Barrett, Mark Braverman, Janet Cahill, James House, Margrit Hugentobler, Barbara Israel, Paul Landsbergis, Lisa May, Peter Schnall, Susan Schurman, Beth Silverman, Michael Smith y David Zehel</i>

Parte I

LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO: GENERALIDADES Y ANÁLISIS

SECCIÓN 1

El estrés ocupacional: Un método preventivo

por
Vittorio Di Martino¹

El estrés se ha convertido en uno de los mayores motivos de preocupación por parte de las personas, las empresas, los operadores de la seguridad social y los políticos. Son muchas las estrategias y los programas de intervención que se están diseñando y probando a fin de encontrar una forma eficaz para abordar este fenómeno devastador de la sociedad moderna.

En Suecia, una legislación con miras al futuro anima a los empleados a adaptar su entorno laboral a sus capacidades y necesidades, y exige una mejora en la “adaptación de la persona a su entorno”. Se recomienda a los directores y a los supervisores que permitan, o incluso que promocionen, dichas adaptaciones, cuya finalidad es reducir las tensiones psicológicas y sociales, así como los riesgos físicos.

En los Estados Unidos, la Oficina para la Prevención de las Enfermedades y la Promoción de la Salud informa que el 60,8 por ciento de los lugares de trabajo que cuentan con más de 750 empleados ofrece algún tipo de programa para controlar el estrés. En los últimos años, en los Estados Unidos, ninguna otra medida preventiva para la salud ha tenido tanta importancia en crecimiento o volumen como el control del estrés².

¹ Servicio de Condiciones de Trabajo y Actividades de Bienestar, Departamento de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Oficina Internacional del Trabajo.

² T. Barash: “‘Blue-chips’ forced to re-think stress strategies”, publicado en el *Stress Management Advisor*, Vol. 1, Nº 2, abril de 1991, p. 1.

En otros países, se han puesto en marcha iniciativas similares, pero, en la mayoría de los casos, se ha hecho muy poco o prácticamente nada para combatir el estrés en el trabajo.

Las medidas adoptadas para controlar el estrés no siempre han demostrado ser eficaces. Los autodenominados expertos, los programas estandarizados que resultan adecuados para cualquier ocasión y situación y las soluciones centradas en los efectos en lugar de en las causas del estrés han contribuido todos ellos a crear una “industria del estrés” que, a menudo, resulta excesivamente costosa y muy poco eficaz.

Están surgiendo nuevos intentos que abordan los problemas relacionados con el estrés desde su raíz, los tratan de forma sistemática y preventiva e implican una apreciación a largo plazo de los resultados de cada estudio.

Esta edición de la *Recopilación de las Condiciones de Trabajo* analiza alguna de las experiencias más importantes que se han servido de métodos innovadores para prevenir y combatir el estrés en el trabajo.

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

Definir el estrés resulta muy complejo y este tema ha sido objeto de diferentes análisis y constantes debates entre los expertos. No obstante, más allá de los detalles de este debate, puede llegar a un consenso general sobre una definición de estrés centrada en la idea de un desequilibrio evidente en las relaciones entre una persona y el entorno y las demás personas. Cuando la gente se enfrenta a las exigencias de otros o a un entorno físico o psicosocial al cual se sienten incapaces de responder de forma adecuada, el organismo activa una respuesta para superar la situación. La naturaleza de esta respuesta dependerá de una combinación de elementos diferentes, incluyendo el ámbito de la demanda, las características personales y los recursos de superación de la persona, las limitaciones de la persona a la hora de intentar dicha superación y el apoyo que recibe de los demás³.

En circunstancias normales, las personas, mediante la activación de sus mecanismos de reacción, deberían ser capaces de encontrar nuevos equilibrios y respuestas a situaciones nuevas. Por tanto, el estrés no es necesariamente un fenómeno negativo. Sería un error concentrarse únicamente en el aspecto patológico del estrés, sin hacer hincapié en su importancia en la búsqueda de una adaptación dinámica a una situación determinada. Si consideramos la salud como un equilibrio dinámico, el estrés forma parte de ella ya que no existe salud sin una interacción con otras personas y con el entorno. Solamente los excesos resultan patológicos.

Por tanto, algún tipo de estrés es normal y necesario. Pero si el estrés es intenso, constante o repetido, y si la persona es incapaz de superarlo o si le falta ayuda, entonces el

³ T. Cox: “Stress, coping and problem solving”, publicado en *Work and Stress*, Vol. 1, Nº 1, 1987, p. 6.

estrés se convierte en un fenómeno negativo que genera enfermedades físicas y problemas psicológicos. Desde los problemas iniciales hasta la enfermedad real, las consecuencias perjudiciales del estrés abarcan una amplia gama desde la fatiga crónica a la depresión, provocado todo ello por insomnio, ansiedad, migrañas, trastornos emocionales, úlcera de estómago, alergias, problemas dermatológicos, ataques de lumbago y de reuma, abuso del tabaco y del alcohol, y pueden culminar en unas consecuencias mucho más serias: infartos, accidentes e incluso suicidios.

El estrés negativo puede producirse por muchas causas. Algunas se deben a una desadaptación de la persona al entorno físico. Estresantes de este tipo son los ruidos, los olores, la iluminación, la temperatura, la humedad, las vibraciones, las aglomeraciones, las sustancias peligrosas, las máquinas y las herramientas. Otros tipos de estrés se generan principalmente por la relación existente entre las personas y su entorno psicosocial. Este tipo de estrés puede depender del nivel de autonomía y de responsabilidad, de la carga de actividades, de la organización de las diferentes actividades, de la organización de la jornada laboral, de las relaciones con otros individuos y comunidades, y así sucesivamente. Se hace referencia a menudo, por un lado, al estrés físico y, por otro, al estrés psicosocial; no obstante, se encuentran tan interrelacionados que es prácticamente imposible efectuar una separación real.

Por ello, la noción de estrés pone en duda las categorías tradicionales dado que representa un puente entre el bienestar físico, mental y social. Un ataque a uno de ellos significa un ataque a los demás. Un corte en la mano es una herida física, pero, al mismo tiempo, afecta a la mente, provoca dolores o angustia y puede causar una incapacidad funcional y laboral. De igual modo, la pérdida de un empleo afecta a la salud mental y física del individuo. Estas consideraciones son de aplicación también a la distinción que se efectúa entre el estrés ocupacional y el estrés familiar y social. Sin duda alguna, un gran número de los factores del estrés están específicamente relacionados con el trabajo, como el entorno laboral, la descripción del trabajo, la organización, la jornada laboral y la carga de trabajo. Otros factores del estrés están relacionados con la situación familiar, en particular el cuidado de los hijos. Otros están relacionados con la discriminación sexual o con las condiciones particulares de ciertas categorías de personas dentro de la sociedad, incluyendo los jóvenes, la tercera edad, los migrantes y los incapacitados. Al mismo tiempo, todos estos factores están estrechamente interrelacionados entre sí. Por ejemplo, el estrés ocupacional puede verse agravado por todo un conjunto de problemas extraprofesionales. Un trabajador puede pertenecer a una categoría vulnerable de personas, tener problemas familiares o de salud y tener dificultades a la hora de solucionar o enfrentarse a problemas financieros.

Teniendo en cuenta cuanto antecede, la *Recopilación* se centrará principalmente, pero no exclusivamente, en las consecuencias negativas del estrés psicosocial ocupacional y en los tipos de prevención para combatir este tipo de estrés en el lugar de trabajo.

LA GLOBALIZACIÓN DEL ESTRÉS

El estrés se está convirtiendo cada vez más en un fenómeno global que afecta a todos los países, a todas las profesiones y a todas las categorías de trabajadores, a las familias y a la sociedad en general.

El estrés afecta tanto a los países industrializados como a los países en vías de desarrollo

Aunque el estrés laboral se ha considerado casi siempre como un fenómeno que afecta únicamente a los países industrializados, resulta cada vez más evidente, aunque de forma aislada e incompleta, que afecta cada vez a más personas en los países en vías de desarrollo. En la India, una importante empresa carbonífera, que cuenta con más de 80.000 empleados, ha introducido unos amplios programas antiestrés para la alta dirección y los cargos medios, los operadores y los cargadores, los supervisores y el personal de mantenimiento⁴. En Sudán, una investigación demostró unos altos niveles de estrés entre los trabajadores nocturnos permanentes de las panaderías, debido a las tensiones derivadas de un entorno laboral excesivamente caluroso⁵.

En Brasil, un estudio reciente realizado entre 138 Ayudantes Técnicos Sanitarios (ATS) de un hospital de la zona de Sao Paulo indicó que el 60 por ciento del personal se quejaba de estrés o de síntomas asociados a él, como la tensión, la fatiga y el agotamiento⁶.

El estrés afecta a todas las categorías de trabajadores

La evidencia demuestra que una amplia y creciente gama de profesiones tiende al estrés. En el cuadro siguiente se relacionan aquellas profesiones que equivalen o exceden de un índice de 6 en una escala de clasificación de estrés de 0 a 10 preparada por el Instituto de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Manchester.

⁴ G. Sastry: "Using training to prevent or reduce stress in a coalmining company in India", en la Parte III de esta *Recopilación*.

⁵ M. Attia, Y. Abdallah y H.I. Giudeel: "Combined effects of shiftwork and health stress", publicado por P. Lang (editor): *Shiftwork: Health, sleep and performance* (Peter Lang, Frankfurt, 1989).

⁶ M.A. Villar Luis: *Working environment at an emergency assistance hospital*, documento presentado en el Simposio Internacional sobre Enfermedades relacionadas con el Trabajo: Prevención y Promoción de la Salud, Linz, Austria, 27-30 de octubre de 1992.

Profesión	Escala de calificación	Profesión	Escala de calificación
Minero	8,3	Personal de radiodifusión	6,8
Funcionario de policía	7,7	ATS	6,5
Funcionario de prisiones	7,5	Equipo de producción cinematográfica	6,5
Obrero de la construcción	7,5	Personal de ambulancias	6,3
Piloto comercial	7,5	Músico	6,3
Periodista	7,5	Bombero	6,3
Ejecutivo publicitario	7,3	Profesor	6,2
Dentista	7,3	Trabajador social	6,0
Actor	7,2	Director de personal	6,0
Doctor	6,8		

Fuente: Universidad de Manchester, Instituto de Ciencias y Tecnología: *Understanding stress: Part II* (HMSO, Londres, 1987).

Además, son numerosas las profesiones a las que se ha prestado especial atención en la investigación y en la literatura sobre el estrés ocupacional. Todas ellas se mencionan a continuación, haciendo referencia a algunos estudios realizados sobre estos trabajos y profesiones. La bibliografía de la Sección 3 de la Parte II de este volumen facilita referencias adicionales a los estudios sobre el estrés centrados en la profesión.

Directores. El estrés ocupacional está asociado, a menudo, a las responsabilidades directivas. Un estudio realizado en 1988 entre 700 altos ejecutivos de Francia⁷ indicó que el 46 por ciento de ellos corren el riesgo de graves problemas mentales y que, en gran medida, sufren ansiedad, depresión y problemas psicosomáticos (el 32 por ciento padecía síntomas cardiovasculares, el 63 por ciento astenia y el 24 por ciento problemas para conciliar el sueño). A pesar de este informe negativo, más del 90 por ciento de estos ejecutivos declararon encontrarse satisfechos con sus trabajos.

Obreros. La evidencia, en especial en el Reino Unido, indica que las frecuencias de fallecimientos entre la población activa debidos a causas importantes aumentan a medida que se pasa del campo profesional al campo no especializado. Esto es de aplicación tanto a las enfermedades relacionadas con el estrés, como enfermedades isquémicas de corazón, como a otras enfermedades, tales como neumonía y cáncer de próstata. Estos datos son muy similares a la información relativa a la mortalidad en los Estados Unidos y

⁷ B. Stora y C.L. Cooper: "Stress at the top: The price of success among French corporate presidents", publicado en *Employee Relations*, Vol. 10, N° 1, 1988, págs. 13-16.

en otros países desarrollados. Haciendo referencia a casi todas las causas importantes y a muchas de las causas menos importantes de fallecimiento entre la población activa, los obreros y los trabajadores no cualificados corren un riesgo mayor que los oficinistas y profesionales. Esto es de aplicación no sólo a las estadísticas de mortalidad, sino también a los datos de morbilidad. Entre los obreros puede comprobarse un mayor número de días de actividad perdidos con motivo de enfermedades graves y consultas médicas que en el caso de los oficinistas en el Reino Unido⁸. Los intentos por identificar las características de los trabajos en fábricas causantes de tensiones entre los obreros se han centrado casi siempre en factores tales como las tareas repetitivas, el ritmo de la maquinaria, el control del trabajo, la utilización de la experiencia, las horas de trabajo, las condiciones medioambientales y las relaciones sociales⁹.

Controladores de tráfico aéreo. El trabajo de los controladores de tráfico aéreo se considera muy absorbente dado que exige un alto grado de especialización, un estado de alerta y la capacidad de ocuparse de varios problemas simultáneamente. Sin embargo, muchos estudios han indicado que el nivel de estrés experimentado por estos trabajadores no parece ser excesivo comparado con el de la población en conjunto. Al parecer, los descubrimientos relativos a los problemas de salud relacionados con el estrés de los controladores de tráfico aéreo son conflictivos, en especial en lo referente a la hipertensión y úlceras pépticas. Algunos de los controladores de tráfico aéreo estudiados tienen una incidencia mayor de hipertensión y/o úlceras pépticas que el resto de la población, mientras que otros no¹⁰.

Conductores de autobuses y camiones. Algunos estudios realizados en los Estados Unidos han demostrado que entre los conductores de autobús los índices de mortalidad, morbilidad y absentismo debido a enfermedades son superiores a los de los empleados de una amplia gama de otros grupos profesionales, lo cual puede ser debido al estrés laboral¹¹.

En los estudios realizados en Holanda¹² y en el Reino Unido¹³, se ha descubierto que la conducción de autobuses dentro de la ciudad es una profesión que implica altos riesgos para la salud y el bienestar, y que los conductores de autobús demuestran estar poco satisfechos con su trabajo y una puntuación en los índices de salud mental poco favorable, si se compara con el muestreo normal.

⁸ C. Cooper y M.J. Smith: *Job stress and blue collar work* (John Wiley, Chichester, 1985).

⁹ R. Martin y T.D. Wall: "Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs", publicado en *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 1, marzo de 1989, págs. 69-86.

¹⁰ K. Rodahl: *The physiology of work* (Taylor y Francis, Londres, 1989). Véase también G. Costa: "A seven-point programme to reduce stress in air traffic controllers in Italy", en la Parte III de esta *Recopilación*.

¹¹ M.A. Winkelby, D.R. Ragland y J.M. Fischer: "Excess risk of sickness and disease in bus drivers: A review and synthesis of epidemiological studies", publicado en *International Journal of Epidemiology*, Vol. 17, N° 2, 1988.

¹² M. Kompier et al.: "Absence behaviour, turnover and disability: A study among city bus drivers in the Netherlands", publicado en *Work and Stress*, Vol. 4, N° 1, 1990, págs. 83-89.

¹³ C.A. Duffy y A.E. McGoldrick: "Stress and the bus driver in the UK transport industry", publicado en *Work and Stress*, Vol. 4, N° 1, 1990.

Los estudios realizados en Alemania indican que la actividad de los conductores profesionales con dedicación plena, tanto en el transporte de fletes comerciales como en transportes laborales, puede considerarse como un trabajo que exige una tensión muy alta. El nivel de tensión de los conductores es aproximadamente el mismo que el de grupos profesionales como los obreros de la construcción o del metal. Por tanto, las tensiones laborales deben considerarse como un factor clave a la hora de explicar los problemas de salud y las enfermedades entre los conductores¹⁴.

Funcionarios. En el Reino Unido, un estudio realizado entre más de 1.000 altos funcionarios indicó que, comparado con las personas que ocupan cargos similares en el sector privado, estos sufrían unos niveles de estrés superiores, y tanto su satisfacción laboral como su salud eran inferiores. De un promedio de siete días anuales de absentismo por enfermedad, cuatro podían atribuirse al estrés. Entre los factores que contribuyen a los niveles de estrés de los funcionarios se encuentran los siguientes: conflictos entre la lealtad al Gobierno y la prestación de servicios al público; unas compensaciones económicas y promocionales muy reducidas, comparadas con las del sector privado; la utilización de una fotocopiadora como parte de su trabajo diario; la falta de consultas por parte de los superiores y la falta de personal de apoyo, lo cual condujo a una frustración debido a que los directores tenían que dedicar su tiempo a ocuparse de unos cometidos por debajo de su nivel de competencia. Las funcionarias experimentaban los niveles más altos de estrés y tenían más problemas de salud que los funcionarios¹⁵.

Bomberos. El estrés post-traumático afecta a un creciente número de bomberos. El estrés es una reacción natural a los sucesos traumáticos que los miembros de los servicios de emergencia experimentan en su trabajo. Las víctimas experimentan problemas para conciliar el sueño y una pérdida de concentración, y tienden a estar en alerta máxima al recordar vívidamente los sucesos traumáticos. Si estas personas no reciben ayuda, pueden convertirse en una amenaza para ellas mismas y encerrarse en un círculo vicioso de ansiedad y depresión. Su trabajo se resentirá, incurrirán en absentismo laboral y es posible que sus familias sufran por ello. En los peores casos, puede producirse una grave crisis psicológica¹⁶.

Profesionales de la salud. Se han realizado muchos estudios sobre los profesionales de la salud, que demuestran que las características especiales de estas profesiones provocan estrés. Un estudio sobre el estrés y el hastío entre los médicos finlandeses, realizado por el Instituto Finés de Sanidad Laboral en 1988, demostró que el estrés parecía ser más común entre los médicos que no tenían un trabajo fijo que entre aquellos a cargo de las urgencias. La tensión asociada a las urgencias predominaba en los hospitales centrales, mientras que los síntomas de crisis eran más comunes entre los médicos de los

¹⁴ T. Schäfer y S. Steininger: *Health hazards and occupational turnover among professional truck drivers* (Federal Institute for Occupational Safety and Health, Dortmund, 1990).

¹⁵ C.L. Cooper y J. Williams: *Report to the Association on Occupational Stress among First Division Civil Servants* (Londres, enero de 1991) (sin publicar).

¹⁶ "News and information", publicado en *Work and Stress*, Vol. 3, N° 4, 1989, p. 373.

centros sanitarios que trabajaban con pacientes externos. Entre las especialidades más estresantes se encuentran la psiquiatría infantil, la psiquiatría general y las especialidades que obligan a los médicos a mantener un estrecho contacto con enfermos de cáncer o con pacientes muy graves¹⁷.

Al parecer los dentistas también sufren altos niveles de estrés. Entre las causas del estrés se incluyen el tener que superar los problemas planteados por pacientes difíciles, los intentos por mantener el horario de las consultas, los intentos por mantener o aumentar la práctica de su profesión, el exceso de trabajo, las obligaciones administrativas, unas condiciones de trabajo deficientes debido a las limitaciones de espacio y a la postura física, un trabajo rutinario y aburrido y la falta de comprensión por parte de los pacientes¹⁸.

De todas las profesiones relacionadas con la salud, la enfermería se considera una de las más estresantes. Según los informes, es una de las profesiones con los mayores índices de suicidio, y los Ayudantes Técnicos Sanitarios (ATS) se encuentran los primeros en la lista de pacientes psiquiátricos externos¹⁹. Las presiones son diferentes según el tipo de ATS y dependen de la experiencia, del nivel de organización y del grado de especialización. El contacto de los ATS con la muerte y con los enfermos terminales conduce a los diversos problemas que presentan el cuidado de estos enfermos, las reacciones ante la muerte de los pacientes y la preocupación de los ATS por su propia mortalidad. Las atenciones sanitarias que se prestan en las unidades de cuidados intensivos (UCIs), donde se mantienen con vida pacientes gravemente enfermos, controlados constantemente con la ayuda de máquinas altamente sofisticadas, y donde las urgencias y la muerte son comunes, conllevan un alto grado de estrés²⁰.

Mineros. Aunque se piensa que los mineros se encuentran entre la población que sufre los niveles más altos de estrés, las investigaciones realizadas al respecto son muy pocas. Algunos de los factores de estrés identificados en la minería son los siguientes: (a) el entorno laboral en las minas de carbón; (b) los requisitos fisiológicos para este tipo de trabajo, incluyendo las posturas; y (c) en general, la naturaleza absorbente del trabajo, en cuanto a objetivos de producción, plazos, turnos y el impacto sobre la familia²¹.

Policia. Son numerosos los estudios que han demostrado que la profesión de policía es una de las más estresantes. Los riesgos del trabajo de los policías pueden compararse con los de otros tipos de trabajo relacionados con situaciones de emergencia, como la lucha contra incendios y el servicio de ambulancias. Un factor de estrés importante y específico de esta profesión es la necesidad constante de estar preparado para actuar en situaciones inesperadas y de emergencia.

¹⁷ "Annual report 1988 of the Finnish Institute of Occupational Health", publicado en *Work and Stress*, Vol. 4, Nº 1, 1990, p. 97.

¹⁸ C.L. Cooper y J. Marshall: *White collar and professional stress* (John Wiley, Chichester, 1980).

¹⁹ J.G. Jones: "Stress in psychiatric nursing", publicado por R. Payne y J. Firth-Cizens (editores): *Stress in health professionals* (John Wiley, Chichester, 1987).

²⁰ Cooper y Marshall, op. cit.

²¹ Sastry, op. cit.

No obstante, está generalmente reconocido que los tipos de factores estresantes experimentados por determinados funcionarios varían según los cometidos y la graduación, entre otras variables. Desde un punto de vista mental o cognitivo, cuanto más tiempo se permanece en la profesión, mayores son los cambios que se producen en la forma de pensar. Los cambios psicológicos pueden conducir a los funcionarios de la policía a hacerse insensibles e incapaces de experimentar emociones, por lo cual sienten la necesidad de levantar barreras entre ellos y su trabajo²².

Trabajadores de correos. En el Reino Unido, el estrés se ha identificado como un problema organizativo en el trabajo postal, donde los factores del estrés son una de las principales razones de la invalidez. Además, se ha demostrado que los trabajadores a cargo de la manipulación del correo sufren excesivamente de estrés laboral y de problemas asociados con él, y puede considerarse que sus cometidos están sujetos a una gran tensión²³.

En especial, se han identificado factores estresantes en la distribución manual que se lleva a cabo en las oficinas de correos. Entre ellos se encuentran el ritmo de trabajo, las normativas sobre jornadas laborales, el ambiente laboral, el ruido y el polvo, la carencia de espacio, un diseño de equipos ergonómicamente deficiente, el estar largos períodos de pie, el control por parte de los supervisores y unos descansos inadecuados²⁴.

Según un estudio realizado en América en 1990, las personas a cargo de la manipulación del correo, que separan el correo y los paquetes y que a menudo tienen que mover cajas y paquetes pesados, tienen que trabajar más duramente, tienen menos control y reciben menos apoyo que la mayoría de los demás trabajadores -una combinación que ha demostrado en repetidas ocasiones ser no sólo estresante, sino también contraproducente²⁵.

Profesores. Un test psicológico realizado en 1983 entre profesores japoneses dio como resultado que aproximadamente el 40 por ciento padecía problemas mentales o de salud, tales como dolores de cabeza frecuentes, depresión y sensaciones constantes de ansiedad. El test demostró también que los profesores más jóvenes y las mujeres tenían problemas más graves²⁶.

En el Reino Unido, es cada vez más evidente que el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés entre los profesores es creciente. Un amplio estudio británico sobre el estrés entre los profesores demostró que al menos el 20 por ciento de los 1.800 profesores entrevistados sufría niveles de ansiedad, depresión y estrés equivalentes o superiores a los

²² R. Loo: "Policies and programs for mental health in law enforcement organizations", publicado en *Canada's Mental Health*, Vol. 35, Nº 3, septiembre de 1987, págs. 18-22.

²³ C.L. Cooper, G. Sadu y T. Allison: "A Post Office initiative to stamp out stress", publicado en *Personnel Management*, Vol. 21, Nº 8, agosto de 1989.

²⁴ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo: *Stress and new technology: Postal and telecommunications sectors* (Dublín, 1985).

²⁵ J. Cahill: *Postal workers on the edge: A study of mail handler job stress*, documento de trabajo preparado para el Sindicato de Trabajadores de Correos (Glassboro, Nueva Jersey, 1990).

²⁶ *The Japan Times*, 28 de agosto de 1983.

enfermos mentales externos. De los profesores entrevistados, el 66 por ciento había considerado abandonar la profesión en los últimos cinco años, el 28 por ciento estaba buscando activamente un empleo alternativo y el 13 por ciento intentaba conseguir la jubilación anticipada. También se descubrió que los niveles de bebida y de tabaco excedían de la media nacional, y que un importante número de profesores tomaban antidepresivos. Entre las principales causas de la insatisfacción laboral cabe mencionar unos sueldos bajos y una pesada carga de trabajo. Otras razones son la falta de oportunidades para utilizar sus conocimientos, las horas de trabajo, las condiciones laborales físicas, las relaciones industriales, la falta de reconocimiento de un buen trabajo, la dirección de las escuelas y la falta de oportunidades de promoción²⁷.

El estrés fuera del lugar de trabajo

Fuera del lugar de trabajo, los factores de estrés están relacionados con la vida doméstica del trabajador, las responsabilidades familiares y civiles, la organización del transporte, el ocio y las actividades de formación o docentes. Dichos factores pueden interactuar de forma positiva o negativa con los elementos estresantes del entorno laboral y, por tanto, afectan, en general, a la calidad del trabajo, la satisfacción y la productividad.

Entre estas fuentes de estrés, las situaciones familiares y los problemas de discriminación sexual desempeñan una función esencial.

Con la creciente participación de las mujeres en el empleo remunerado y el aumento de padres y madres trabajadores, así como de familias monoparentales, cada vez se está reconociendo más la **interacción armoniosa entre el trabajo y la vida familiar** como un tema a tener en consideración tanto por los empleadores como por los trabajadores.

Un estudio realizado en Canadá demostró que el 56 por ciento de los encuestados sentía “alguna” o “una gran” interferencia entre sus trabajos y su vida doméstica. La “cantidad de tiempo que requería el trabajo” y la “irregularidad de las jornadas laborales” (incluyendo los turnos) representaban una preocupación especial. La interferencia afectaba a las rutinas y a los acontecimientos familiares, a las responsabilidades que representan el cuidado de los niños y el mantenimiento de la casa, los trabajadores se sentían coléricos y difíciles en el hogar, y presentaba conflictos con las actividades del ocio y la vida social. Los encuestados opinaban que la compatibilidad entre el trabajo y la vida familiar requería introducir cambios en la cantidad y en la estructura de las exigencias de tiempo que requería el empleo²⁸.

Un estudio realizado entre los empleados de una sociedad sueca de seguros²⁹ demostró que cuanto mayor era el ritmo de trabajo, cuanto mayor era la participación y la

²⁷ C.L. Cooper: *Report to the National Association of Schoolmasters and Union of Women Teachers on mental health, job satisfaction and occupational stress among British teachers* (Londres, 1990), a publicar en 1993 como edición especial de *Work and Stress*.

²⁸ Canadian Mental Health Association: *Work and well-being: The changing realities of employment* (Toronto, 1984), págs. 53 y 106.

²⁹ G. Bradley: *Computers and the psychosocial work environment* (Taylor y Francis, Londres, 1989).

remuneración del trabajo, mayor era la percepción del conflicto entre las funciones profesionales y familiares. Los resultados demostraron que una estimulación excesiva en el lugar de trabajo causa una fatiga posterior, que afecta a las relaciones con la familia.

Unos cambios repentinos en los programas de trabajo, la presión laboral temporal, el trato frío por parte de la dirección y de los compañeros, una falta de control sobre el contenido y la organización del trabajo y la falta de flexibilidad en la jornada laboral, así como en las posibilidades de pedir permisos por razones familiares, pueden ser fuentes de estrés que reducen la capacidad de los trabajadores para superar el cuidado diario de sus familias o las emergencias familiares. En particular, cuanto más difícil, insatisfactoria o costosa resulta la organización del cuidado de los hijos, mayores son las posibilidades de que los trabajadores experimenten estrés tanto dentro como fuera del trabajo.

La Convención de la OIT sobre las Responsabilidades Familiares de los Trabajadores, de 1981 (Nº 156), exige unas medidas que tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares en lo relativo a la seguridad laboral y social. Otro documento de la OIT que suplementa esta Convención, la Recomendación sobre las Responsabilidades Familiares de los Trabajadores, de 1981 (Nº 165), recomienda que se preste especial atención a las medidas encaminadas a reducir progresivamente la jornada laboral, las horas extraordinarias y una organización más flexible en cuanto a calendarios laborales, períodos de descanso y vacaciones. En la organización de los turnos y la distribución del trabajo nocturno deberían tenerse en cuenta las necesidades especiales de los trabajadores, incluyendo aquellos con responsabilidades familiares. A fin de proteger a los trabajadores a tiempo parcial, a los trabajadores temporales y a los trabajadores a domicilio, muchos de los cuales tienen responsabilidades familiares, la Recomendación establece que es necesario regular y supervisar debidamente los términos y condiciones que rigen estos tipos de empleo. La Recomendación establece también que tanto el padre como la madre deberían tener la posibilidad, durante un período de tiempo inmediatamente posterior al permiso por maternidad, de conseguir una excedencia, que normalmente se define como excedencia por motivos paternales, sin por ello perder el empleo ni los derechos al mismo. También debería disponerse de una excedencia para atender a un hijo o a un miembro de la familia enfermo.

La Recomendación abarca también el tema del cuidado de los hijos, que representa una fuente importante de estrés para muchos padres trabajadores. Se solicita a las autoridades competentes que tomen las medidas necesarias, en colaboración con las organizaciones públicas y privadas correspondientes, a fin de organizar o estimular y facilitar unos servicios e instalaciones adecuados y apropiados para el cuidado de los hijos y de la familia, libres de cargo o sujetos a un coste razonable de acuerdo con las posibilidades económicas del trabajador.

La relación entre discriminación sexual, trabajo y estrés es compleja y variada. Parece ser que algunos factores aumentan el impacto del estrés en las mujeres.

En un muestreo aleatorio de empresas americanas del sector privado, un estudio realizado en 1992³⁰ entre 1.299 empleados fijos por la Northwestern National Life Insurance, demostró que la discriminación sexual, entre otros factores (el nivel del empleado en la organización, los ingresos, la ocupación y la situación familiar), era responsable de diferencias en el estrés laboral en el lugar de trabajo. El estudio demostró que el estrés afecta a las mujeres más que a los hombres y que ellas se sienten notablemente más hastiadas, sufren más enfermedades relacionadas con el estrés o sienten un mayor deseo de dejar sus trabajos. Los investigadores sugirieron varias razones para ello. Por un lado, las mujeres reciben a menudo por su trabajo una remuneración inferior a la de los hombres, incluso si son licenciadas. Asimismo, muchas organizaciones carecen de políticas que respondan a los problemas familiares. Las mujeres solas con hijos, así como los licenciados con sueldos bajos, corren un gran riesgo de hastiarse: el 50 por ciento de ellos, comparado con el 31 por ciento de las mujeres casadas con hijos, terminaron hastiados.

En un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo japonés en 1987, el 52,4 por ciento de las mujeres entrevistadas dijeron que habían sufrido ansiedad, preocupación y estrés, siendo la causa principal (el 60,6 por ciento) unas relaciones humanas insatisfactorias en el lugar de trabajo³¹.

Otro estudio³², publicado en 1987 en los Estados Unidos, relativo a una investigación sobre el efecto que las altas exigencias laborales y el bajo control por parte de los trabajadores sobre el trabajo tenían sobre la salud de las mujeres trabajadoras, sugería que los tipos de trabajo desempeñados por las mujeres pueden revestir unas características que causan estrés laboral. La encuesta se refería a un estudio en el que se examinaba el efecto del empleo, de las ocupaciones, de las responsabilidades familiares y del comportamiento sobre los índices de incidencia de enfermedades cardiovasculares en las mujeres. En general, no se observaron diferencias importantes entre el grupo total de mujeres trabajadoras y amas de casa. No obstante, aunque las oficinistas eran las que tenían la menor incidencia de estrés, los índices de enfermedades cardiovasculares se duplicaban entre las mujeres que llevaban a cabo trabajos administrativos. Tanto el entorno laboral como el familiar contribuían a altos índices de enfermedades coronarias entre los administrativos.

La importancia del tipo de ocupación como generador clave del estrés en la mujer está confirmada en varios estudios. Un estudio relativo a los telefonistas que utilizan monitores en Carolina del Norte³³, la mayoría mujeres, demostró que la exposición al

³⁰ Northwestern National Life Insurance: "Part 1: Employee stress levels", publicado en *Employee burnout: Causes and cures* (Minneapolis, 1992), según informe de *Work in America*, Vol. 17, Nº 6, junio de 1992, págs. 4-5.

³¹ Ministerio de Trabajo: *Survey on state of employees health*, Cuadro 131, p. 250; "Working women suffer stress-related illnesses", publicado en *Asahi Evening News* (Tokio), 1 de septiembre de 1992.

³² Haynes y Feinleib: *The Framingham heart study* (1980), según se comenta en S.G. Haynes, A.Z. La Croix y T. Lippin: "The effect of high job demands and low control on the health of employed women", publicado por J.C. Quick et al. (editores): *Work stress: Health care systems in the workplace* (Praeger, Nueva York, 1987), págs. 93-110.

³³ Ibid., p. 106.

monitor entre los telefonistas está asociada a una mayor incidencia de tensión ocular, dolores de cabeza, fatiga, tensiones y anginas. El trabajo con monitores, por parte de las mujeres, resulta a menudo monótono y se caracteriza por unas mayores exigencias laborales, incluyendo una mayor rapidez, una atención más estrecha sobre los detalles, el cumplimiento de los plazos, la experiencia de una presión excesiva sin tener autonomía para tomar decisiones y el trato con el público —factores todos ellos que producen estrés.

En el Reino Unido, un estudio sobre el estrés y las directoras³⁴ concluía diciendo que “las mujeres que ocupan cargos directivos experimentan unos niveles de presión superiores derivados de los factores estresantes laborales, el entorno doméstico/social y personal, y unas mayores manifestaciones de síntomas psicosomáticos, así como un rendimiento laboral menor que es de los hombres que ocupan los mismos cargos”. Las mujeres que ocupan cargos de mandos medios experimentan los niveles de “estrés ocupacional” más altos en general, seguidas de los supervisores, las mujeres que ocupan cargos de alta dirección, los directores jóvenes, las supervisoras, los mandos medios y, finalmente, los altos ejecutivos, que son los que sufren el menor nivel de “estrés ocupacional”. Además, la combinación de altos factores de estrés y sus resultados era superior en un 50 por ciento entre el muestreo de mujeres que ocupaban cargos directivos que en el caso de los hombres. Es evidente que la mayoría de las presiones adicionales experimentadas por las directoras en su entorno laboral son factores de estrés que van más allá de su control y, en gran medida, se deben a prejuicios y discriminaciones tanto con motivo de la política organizativa/corporativa como por parte de las demás personas que trabajan con ellas.

Los factores de estrés ocupacional derivados de la discriminación sexual afectan especialmente a las doctoras. Se han identificado numerosas fuentes de estrés, dado que las doctoras trabajan a menudo en un entorno lleno de prejuicios y que aporta muy poca ayuda por parte de aquellos que no aceptan a la mujer en la profesión. Las mujeres se sienten discriminadas con motivo de los conflictos que surgen entre la discriminación sexual ocupacional y tradicional, tanto en lo relativo a la dirección como en su respuesta a las exigencias emocionales. Otros problemas pueden surgir con motivo de los conflictos relativos a valoraciones internas de las doctoras. La culpabilidad y la preocupación, así como la crisis de identidad, pueden ser consecuencias emocionales por el hecho de no sentirse satisfechas en ambas funciones³⁵.

Un estudio realizado entre los trabajadores nocturnos de 39 hospitales públicos de París³⁶ indicó que, a pesar de que las condiciones de los turnos nocturnos en los hospitales eran las mismas en teoría, las situaciones de los hombres y de las mujeres diferían

³⁴ M. Davidson y C.L. Cooper: *Stress and the woman manager* (Martin Robertson, Oxford, 1983).

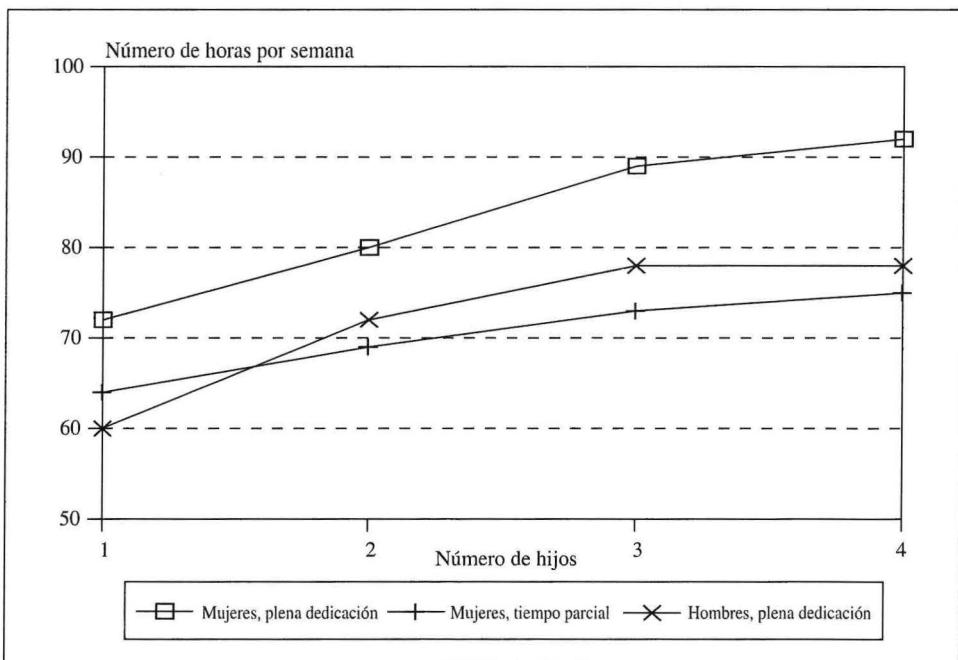
³⁵ L. Kaufman Cartwright: “Occupational stress in women physicians”, publicado por R. Payne y J. Firth-Cozens (editores): *Stress in health professionals* (John Wiley, Chichester, 1987), págs. 71-87.

³⁶ M. Estry-Behar et al.: *Impact of nightshifts on male and female hospital staff* (París, 1990).

en cuanto a la discriminación sexual y los niveles de calificación. Aunque la mayoría de los trabajadores nocturnos habían estado ocupando turnos de noche al menos durante cuatro años, eran muchas las mujeres con trabajos auxiliares (menos calificadas) que eran mayores que sus compañeros y habían trabajado más de diez años en los turnos de noche. El estudio descubrió que, en igualdad de condiciones, las trabajadoras nocturnas de los hospitales tenían el doble de posibilidades que sus compañeros de sentirse cansadas y a menudo irritables. Cuando factores como la discriminación sexual y los hijos en el hogar se consideraron también en el análisis, se descubrió que las mujeres tenían más posibilidades de sentirse afectadas negativamente por su condición física. No obstante, no se encontraron diferencias importantes sobre la salud debidas a la discriminación social.

Otra causa especial de estrés en las mujeres trabajadoras es su trabajo total diario. Normalmente, es superior al de los hombres, teniendo en cuenta el tiempo que dedican a las responsabilidades familiares.

FIGURA 1: Trabajo total de las mujeres y de los hombres según el número de hijos que viven en el hogar



Fuente: M. Frankenhaeuser: *The measurement of the total workload of men and women* (Estocolmo, 1991).

La investigación llevada a cabo en Suecia³⁷ demostró que el trabajo total de la mujer empleada con dedicación plena es muy superior al del hombre en las mismas condiciones, trabaja con dedicación plena (ver Figura 1). Esto sucede en un país en el que el 86 por ciento de las mujeres trabajan, pero la distribución de las tareas entre los cónyuges en el hogar ha continuado siendo prácticamente la misma.

Otra investigación realizada en Suecia³⁸ indica que el “control del trabajo” es un factor crucial del estrés y de las relaciones sexuales. En casi todos los 244 trabajos examinados, los hombres demostraron tener unos mayores niveles de control que las mujeres. Incluso en el caso de trabajos exclusivamente femeninos, las mujeres tenían un menor control que los hombres. Sólo en una ocupación, las mujeres tenían un control superior al de los hombres: la limpieza. El mismo estudio indica también que las mujeres y los hombres estaban confinados, en gran medida, a trabajar en profesiones con un alto grado de diferenciación, y que las mujeres tenían menos trabajos entre los que elegir que los hombres.

EL COSTE DEL ESTRÉS

Los costes para las personas

El estrés puede contribuir al desarrollo de enfermedades cardíacas y cerebrovasculares, hipertensión, úlceras pépticas, inflamaciones intestinales y problemas musculares y de huesos. Las evidencias sugieren que el estrés altera las funciones inmunológicas, facilitando posiblemente el desarrollo del cáncer. Los problemas de ansiedad, depresión, neurosis, alcohol y drogas van claramente asociados al estrés. Estos últimos contribuyen a la incidencia de accidentes, homicidios y suicidios. Consideradas en conjunto, estas alteraciones son las responsables de la gran mayoría de las enfermedades, fallecimientos, incapacidades y necesidad de atención médica en los Estados Unidos³⁹.

Los costes para la industria y la sociedad

El coste de las ausencias por enfermedad con motivo del estrés y de las alteraciones mentales se estima que supera los 5.000 millones de libras anuales en el Reino Unido⁴⁰.

Las estadísticas indican también que la psiconeurosis en el Reino Unido ocasiona una pérdida de 30 millones de días de trabajo al año. Esta cifra no tiene en cuenta el tiempo

³⁷ M. Frankenhaeuser: *The measurement of the total workload of men and women*, documento presentado en la Conference on a Healthier Work Environment, Estocolmo, mayo de 1991.

³⁸ E.M. Hall: “Gender, work control and stress”: A theoretical discussion and an empirical test”, publicado por J.V. Johnson y G. Johansson (editores): *The psychosocial work environment: Work organization, democratization and health*, Policy, Politics, Health and Medicine Series (Baywood Publishing, Nueva York, 1991), págs. 89-108.

³⁹ D.B. Baker: “Occupational stress”, publicado por B.S. Levy (editor): *Occupational health: Recognizing and preventing work-related disease* (Little, Brown and Company, Boston, 1983), págs. 297-315.

⁴⁰ Department of Health y la Confederation of British Industry: *Promoting mental health at work* (Londres, 1991).

perdido por problemas “psicosomáticos”, es decir, enfermedades físicas originadas o incrementadas por problemas psicológicos y asociados con el estrés. También excluye los “costes” más difíciles de evaluar de los sufrimientos de las personas afectadas, de sus familias y amigos, y el coste de la pérdida de productividad y del descenso en la eficacia debido a una menor motivación, aumentos en el consumo de alcohol y drogas y el tiempo perdido por lo que se denomina en ocasiones “presentismo” —es decir, estar físicamente presente en el trabajo, pero mentalmente ausente⁴¹.

En Holanda, los desequilibrios psicológicos son una de las principales causas de incapacidad entre la población activa: 116 personas cada día (una persona cada cuatro minutos durante la jornada laboral) reciben este diagnóstico⁴².

Las reclamaciones por estrés entre los funcionarios del gobierno de Australia representan actualmente el 4 por ciento de todas las reclamaciones de indemnizaciones por parte de los trabajadores. No obstante, su coste representa el 16 por ciento de todas las reclamaciones. Las reclamaciones por estrés son, por término medio, las más costosas de todas las categorías. La responsabilidad total media relativa a las reclamaciones de estrés es actualmente de 30.000 dólares australianos, mientras que la siguiente categoría más costosa de reclamaciones es, por término medio, de 13.500 dólares australianos⁴³.

Las empresas de los Estados Unidos se están enfrentando cada vez más a —y perdiendo— las reclamaciones de indemnizaciones por parte de empleados que sufren estrés laboral. Dichas reclamaciones representaban, en 1988, aproximadamente el 15 por ciento de todas las reclamaciones, comparado con menos del 5 por ciento en 1980, y la liquidación media era el doble de las reclamaciones por accidentes. Los empleados que no han presentado tradicionalmente tales reclamaciones, como los administrativos, las mujeres y los trabajadores más jóvenes, se espera que aumenten de forma notable. Otros factores que contribuyen al crecimiento incluyen un aumento en las fusiones, en los cierres de fábricas y en las reubicaciones; el crecimiento laboral en las industrias de servicios que implican un alto estrés y un mayor número de trabajadores que recurren a litigios para liquidar sus reclamaciones⁴⁴.

En 1990, un estudio realizado por el Instituto de Indemnizaciones de los Trabajadores de California (California Workers' Compensation Institute-CWCI) facilita datos del Estado de California que demuestran un aumento del 700 por cien en las reclamaciones de los trabajadores presentadas en concepto de indemnizaciones en relación con el estrés mental entre 1979 y 1988. También identifica unas deficiencias graves en los datos esta-

⁴¹ Handling stress at work”, publicado en *Industrial Relations Review and Report: Health and Safety Information Bulletin*, Nº 125, 6 de mayo de 1986.

⁴² Información recibida del TNO Institute of Preventive Health Care, Leiden, Holanda, Mayo de 1992.

⁴³ J. Neary, K.V. Elliott y J. Toohey: *The causes of workplace stress and strategies for management*, documento presentado en el International Symposium on Work-related Diseases: Prevention and Health Promotion, Linz, Austria, 27-30 de octubre de 1992.

⁴⁴ H. LaVan, M. Katz y W. Hochwarter: “Employee stress swamps workers’ comp”, publicado en *Personnel*, Vol. 67, Nº 5, mayo de 1990, págs. 61-64.

tales sobre casos de estrés mental. Basándose en sus propios estudios y extrapolaciones de datos, el CWCI estimó que el número de reclamaciones mentales-mentales (cuando los síntomas psicológicos se derivan del estrés laboral) en 1985 y 1987 fueron de 20.000 y 29.000 respectivamente. Utilizando una estimación conservadora derivada de la indemnización y de beneficios médicos de 13.200 dólares, los costes del beneficio de las indemnizaciones a los trabajadores por casos mentales-mentales ascendieron a 263 millones de dólares y a 383 millones de dólares para esos dos años respectivamente⁴⁵.

Incluso en países como Canadá, donde las participaciones para muchos trabajadores no son tan altas como las de los Estados Unidos debido al ámbito de cobertura de la seguridad social, las reclamaciones por indemnizaciones relacionadas con el estrés son cada vez más frecuentes y se han convertido en el objeto de crecientes discusiones y preocupaciones⁴⁶.

Finalmente, la pérdida de productividad —tanto cuantitativa como cualitativamente— está asociada cada vez más al estrés. En un simposio celebrado en Filipinas en 1988, se indicó que “una mayor productividad y la estabilidad social dependen no sólo de los medios de producción disponibles, sino cada vez más de las condiciones laborales y de vida, así como de la salud y el bienestar de los trabajadores y de sus familias. Entre los factores psicosociales que más estrés provocan se encuentran el entorno físico, algunos aspectos de la organización y del sistema de trabajo, especialmente la calidad de las relaciones humanas dentro de la organización. Al interactuar unos con otros, estos factores afectan al clima psicológico de la empresa, así como a la salud física y mental de los trabajadores”⁴⁷.

Resumiendo, los datos y estudios que anteceden demuestran claramente la razón de que el estrés ocupacional represente una preocupación importante para los trabajadores, las empresas y la sociedad. Tiene efectos perjudiciales para la salud de los trabajadores (reacciones cardiovasculares, gastrointestinales, alérgicas, respiratorias; unos mayores riesgos de accidente; angustia emocional) y para el rendimiento de las empresas (absentismo, desmotivación, volumen de ventas, baja productividad, tensiones interpersonales). El impacto económico del estrés sobre la sociedad es también muy grande y creciente.

UNA RESPUESTA MÚLTIPLE

Prevención

En el pasado, el estrés se ha considerado, en ocasiones, meramente como un problema personal que hay que abordar mediante intervenciones correctivas, ocasionales y a

⁴⁵ P.S. Barth: “Workers’ compensation for mental stress cases”, publicado en *Behavioral Sciences and the Law*, Vol. 8, 1990, p. 358.

⁴⁶ K. Lippe: “Compensation for mental-mental claims under Canadian law”, publicado en *Behavioral Sciences and the Law*, Vol. 8, 1990, págs. 398-399.

⁴⁷ E.A. Abueg y D.P. Estella: “Productivity implications of psychological problems”, publicado en *Proceedings of a Symposium on Psychological Factors and Problems at the Workplace*, Quezon City, 26-27 de mayo de 1988.

menudo paliativas. No obstante, el método emergente se basa en una respuesta pro-activa al estrés, haciendo hincapié en medidas preventivas y en la eliminación de las causas del estrés, más que en el tratamiento de sus efectos.

Un creciente número de expertos y de organizaciones que operan en este campo comparten este método preventivo. Según señala el Profesor Lennart Levi, “una onza de prevención compensa una libra de curación”⁴⁸.

Sin embargo y desgraciadamente, hoy en día los servicios de salud ocupacional se preocupan más de las medidas contra los precursores de la enfermedad o la propia enfermedad, normalmente en una fase en que ya han acontecido problemas funcionales o lesiones estructurales. Si, por ejemplo, una situación laboral muy monótona pero que requiere gran atención ha provocado una gastritis o una úlcera péptica, el médico podrá intervenir con neutralizantes de la acidez y medicinas que inhiban el flujo mayor de impulsos desde el cerebro al estómago y al duodeno. Si la amenaza de pérdida de un trabajo provoca taquicardia, el médico puede bloquear el flujo de impulsos desde el cerebro al corazón mediante otras medicaciones, o bien intervenir en los procesos cerebrales administrando tranquilizantes que contrarresten la ansiedad. Como es lógico, no se prescinde de estos métodos y no deberían infravalorarse, especialmente cuando ya se ha desarrollado una enfermedad o una incapacidad. No obstante, es importante aplicar medidas preventivas, así como terapéuticas, no sólo a nivel del mecanismo, sino también en relación con las posibles *causas* en la situación laboral.

Fuente: L. Levi: *Preventing work stress* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1981), p. 81.

De igual modo, el Profesor Robert Karasek indica que “la extraordinaria cantidad de literatura existente sobre las causas psicosomáticas de la enfermedad está en favor de la integración de nuestro entendimiento de las causas medioambientales en el trabajo mediante la investigación de los mecanismos psicológicos y fisiológicos de respuesta del individuo al entorno. Nuestro método consiste en relacionar las causas basadas en el entorno con las causas basadas en el individuo, pero tomando como punto de partida las causas medioambientales”⁴⁹.

El National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) de los Estados Unidos hace especial hincapié en la idea de que la prevención puede ser el arma vencedora para combatir el estrés.

⁴⁸ L. Levi: *Preventing work stress* (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1981), p. 81.

⁴⁹ R. Karasek y T. Theorell: *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working time* (Basic Books, Nueva York, 1990), págs. 8-9.

Una estrategia preventiva de las enfermedades debe tener en cuenta tanto los mecanismos causales como los factores que perpetúan dichos trastornos. Los métodos genéricos tienden a centrarse en la interacción entre el sujeto, el agente y los factores contextuales.

.....

Este concepto del proceso sanitario está en línea con las formulaciones de la teoría contemporánea sobre el estrés y con las observaciones empíricas. El concepto básico en los más recientes métodos de la teoría del estrés laboral incluye una interacción desfavorable entre las aptitudes del trabajador y las condiciones laborales que conduce a problemas psicológicos y comportamientos insanos y, finalmente, a enfermedades fisiológicas.

A nivel general, los descubrimientos de las investigaciones confirman este punto de vista. Se ha demostrado que las características laborales, tanto físicas como psicosociales, desempeñan una función en la etiología de los problemas psicológicos relacionados con el trabajo. Estos factores operan conjuntamente con otros —tales como acontecimientos de la vida realmente estresantes o las demandas y el apoyo familiar— y con rasgos, capacidades y necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores (personalidad, edad, sexo, experiencia/conocimientos, etc.). La interacción entre estas variables es compleja y no se entiende por completo la influencia relativa de las diferentes clases de variables.

El entendimiento actual de los procedimientos sanitarios psicológicos, según se describen en este documento, sugiere unos elementos clave para una estrategia de prevención de enfermedades psicológicas relacionadas con el trabajo. Entre ellos se incluyen una disminución de los factores de riesgo laboral (entorno) conocidos, la investigación para mejorar el entendimiento de estos factores de riesgo, la supervisión para detectar y efectuar un seguimiento de los factores de riesgo y para identificar los grupos ocupacionales en situación de riesgo, y la formación para mejorar el reconocimiento de los factores de riesgo y su control. Al mismo tiempo, es necesario realizar esfuerzos para mejorar los servicios sanitarios mentales para los trabajadores.

Fuente: NIOSH: *Proposed national strategies for the prevention of leading work-related diseases and injuries: Psychological disorders* (Cincinnati, 1988), págs. 6-7.

Las resoluciones del 22º Congreso Mundial de la Federación Internacional de Empleados del Comercio, Administrativos, Profesionales y Técnicos (International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees-FIET) expresan esta misma idea:

Limitación del estrés laboral y de la presión que afecta a los empleados asalariados

Deben incluirse los siguientes elementos específicos que configuran la política:

- a) La protección sanitaria preventiva comienza con la forma en que se organiza el trabajo.
- b) Los representantes sindicales deben participar de forma global y puntual a la hora de decidir cómo se organiza y se realiza el trabajo.
- c) Esta participación incluye también los requisitos de personal (planificación del personal), así como la introducción o modificación de los sistemas de información del personal y de valoración del rendimiento.
- d) Deben eliminarse o reducirse los calendarios laborales que causan gran presión (por ejemplo, el trabajo nocturno y el trabajo por turnos).
- e) El trabajo debe organizarse de forma que el trabajador pueda contar con independencia y responsabilidad.
- f) Las medidas para evitar, aliviar y compensar las presiones laborales no deben subordinarse a unas consideraciones puramente económicas.
- g) Deben ofrecerse unas oportunidades de formación iniciales y continuadas que tengan en cuenta los requisitos de calificación actuales y futuros de los empleados. Esto exige también la participación de los sindicatos a la hora de determinar el contenido de los cursos de formación a fin de garantizar que se incluye una protección sanitaria preventiva.
- h) Deben revisarse los derechos de los individuos a una mayor autodeterminación y codeterminación respecto al trabajo.
- i) Se solicita a los legisladores que tengan en cuenta el aumento de enfermedades relacionadas con el estrés desarrollando una legislación social adicional (reconocimiento de las enfermedades relacionadas con el estrés como enfermedades ocupacionales).
- j) Como compaginación de las medidas que anteceden, deben desarrollarse unas medidas medioambientales adicionales en el lugar de trabajo, tanto en los convenios colectivos como en las empresas.

Fuente: FIET: *Resoluciones adoptadas por el 22nd FIET World Congress (San Francisco, 19-23 de agosto de 1991)* (Ginebra, 1992), págs. 38-39.

Por ello, los métodos preventivos del estrés son cada vez más importantes en lo que se refiere a la orientación de la investigación y de la política, y están abriendo nuevos caminos para la intervención en la lucha contra el estrés ocupacional.

Normativa

Las acciones para combatir el estrés incluyen también unas respuestas legislativas y reguladoras.

Los legisladores de una serie de países han adoptado unas disposiciones reguladoras que tienen en cuenta los factores psicosociales de riesgo en el lugar de trabajo. Algunas de estas disposiciones son de carácter general, como las incluidas en la Occupational Safety and Health Act de 1970 de los Estados Unidos⁵⁰, que exigen que se realicen investigaciones sobre los factores psicológicos en el trabajo, y la Health and Safety at Work Act de 1974⁵¹ de los Estados Unidos, que aborda el bienestar físico y mental. La definición de “accidente personal” en esta Ley incluye “cualquier disminución y cualquier perjuicio de las condiciones físicas o mentales de una persona”.

En una forma más importante y eficaz, en un cierto número de países las normas y reglamentos relacionados con el entorno laboral se han diseñado con miras a facilitar la identificación de los problemas relacionados con el estrés y los tipos de remedios preventivos a aplicar. En 1977, la Norwegian Working Environment Act⁵² estipuló la forma de introducir unos cambios fundamentales en la vida laboral, directamente relacionados con el estrés ocupacional. Esta Ley incluye las disposiciones siguientes:

- El entorno laboral en la empresa deberá ser totalmente satisfactorio para las personas, así como para todos los factores que pudiesen influir sobre la salud y el bienestar físico y mental de los trabajadores.
- La tecnología, la organización laboral, la jornada laboral (por ejemplo, la planificación de los turnos) y los sistemas de pago deberán diseñarse de tal forma que eviten unos efectos negativos desde un punto de vista fisiológico o psicológico sobre los empleados, así como influencias negativas en problemas de seguridad. Deberá facilitarse a los empleados la posibilidad de un desarrollo personal, así como el mantenimiento y el desarrollo de sus capacidades.
- En el plano laboral y en el diseño de los trabajos, las posibilidades de autodeterminación del empleado y el mantenimiento de sus capacidades deben ser tenidas en consideración. Debería evitarse un trabajo monótono y repetitivo, así como el trabajo vinculado a una máquina o a una línea de montaje, ya que no permiten ninguna variación en el ritmo laboral. Las tareas deberían diseñarse de forma que ofreciesen posibilidades de variación, de contacto con otros, de entendimiento de la interdependencia entre los elementos que constituyen un trabajo, y de información y experiencia para los empleados en relación con los requisitos de producción y los resultados.

⁵⁰ Occupational Safety and Health Act, de fecha 29 de diciembre de 1970, Public Law 91-596, 91º Congreso S.2193, página 21, Sec. 20(a)(1) [ILO: *Legislative Series* (LS) 1970- USA1].

⁵¹ Health and Safety at Work Act de 1974, de fecha 31 de julio de 1974, Capítulo I, Artículo 53 [LS 1974-UK.2].

⁵² Ley N° 4 relativa a la protección de los trabajadores y al entorno laboral, de fecha 4 de febrero de 1977 (*Norsk Lovtidend*, Parte I, N° 4, 14 de febrero de 1977, página 77), que modifica la Ley N° 25, de fecha 5 de junio de 1987 (*Norsk Lovtidend*, Parte I, N° 12, 1987) [LS 1977-Nor.1].

- Los trabajadores o sus representantes electos deberán estar informados sobre los sistemas utilizados para la planificación y el control, así como sobre cualesquiera cambios en dichos sistemas. Deberá facilitárseles la formación necesaria para entender los sistemas e influir en su diseño.

La Swedish Work Environment Act⁵³ desarrolla adicionalmente este método innovador del entorno laboral y, en su versión más reciente, se estipula que:

- Las condiciones laborales deben ajustarse a las diferentes circunstancias físicas y psicológicas de las personas.
- Debe facilitarse a los empleados la oportunidad de participar en la organización de su situación laboral específica, así como en los cambios y en los desarrollos que afectan a sus trabajos.
- La tecnología, la organización laboral y el contenido del trabajo deben diseñarse de forma que los empleados no se vean expuestos a unas cargas físicas o mentales que les ocasionen problemas de salud o accidentes.
- Entre los asuntos a considerar en este contexto deberían incluirse unas formas de remuneración y la programación de las jornadas laborales.
- Debe evitarse o restringirse un trabajo excesivamente controlado o limitado.
- Debe procurarse garantizar que el trabajo ofrezca oportunidades de variedad, contactos sociales y colaboración, así como una continuidad entre los cometidos laborales individuales.
- Además, es necesario procurar alcanzar unas condiciones laborales que ofrezcan oportunidades para el desarrollo personal y ocupacional, así como para la autodeterminación y la responsabilidad ocupacional.

En Alemania, el *Sozialgesetzbuch*⁵⁴ (Código del Derecho Laboral) establece que los *Krankenkassen* (Fondos de Enfermedad) deben investigar las causas de los peligros y de los daños para la salud y tratar de evitarlos. Estos fondos contribuyen también a la prevención de los peligros ocupacionales relacionados con la salud. Estas disposiciones han sido la base de diferentes programas de prevención del estrés subvencionados por los Fondos de Enfermedad.

Las disposiciones legislativas de diferentes países son también importantes en materia de estrategia preventiva contra el estrés ocupacional, dado que exigen que se facilite información a los trabajadores y a sus representantes, y establecen también unas disposi-

⁵³ Work Environment Act, Ley N° 1160, de fecha 19 de diciembre de 1977 (*Svensk förfatningssamling*, N° 1160, 1977), modificada por la Ley N° 677, de fecha 21 de marzo de 1991 (*Svensk förfatningssamling*, N° 677, 1991) [LS 1977-Swe.4].

⁵⁴ Sozialgesetzbuch (Código del Derecho Laboral) (SGB), Libro V: Gesetzliche Krankenversicherung (Seguro de Enfermedad Obligatorio), Capítulo 1, párrafo 20.

ciones para los derechos de consulta, negociación y codeterminación relacionados con la salud y el entorno laboral.

La importancia de la participación de los trabajadores en estos asuntos está firmemente respaldada en diferentes documentos internacionales. Una Directiva del Consejo de la Comunidad Europea⁵⁵ sobre la introducción de unas medidas que estimulen las mejoras en materia de seguridad e higiene de los trabajadores hace hincapié en la función central de la prevención y las disposiciones relativas a información y formación. Dicha Directiva estipula las siguientes obligaciones para los empleadores:

- adaptar el trabajo a los individuos, especialmente en lo que se refiere al diseño del lugar de trabajo, la elección del equipo de trabajo y la elección de unos métodos de trabajo y producción, en especial a fin de aliviar el trabajo monótono y el trabajo a destajo y reducir sus efectos sobre la salud;
- desarrollar una política coherente y general de prevención que abarque la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores relacionados con el entorno laboral;
- recibir toda la información necesaria en materia de riesgos de seguridad e higiene y unas medidas protectoras y preventivas, así como unas actividades relacionadas tanto con las instalaciones en general como con cada puesto de trabajo y/o cometido.

La Convención de Seguridad e Higiene Ocupacional de la OIT de 1981 (Nº 155) establece expresamente que la colaboración entre la dirección y los trabajadores y/o sus representantes dentro de sus compromisos respectivos es un elemento esencial de la organización, así como el establecimiento de otras medidas con miras a promocionar la seguridad y la higiene en el lugar de trabajo. A este respecto, la Recomendación de Higiene y Seguridad Ocupacional de 1981 adjunta (Nº 164) recoge una serie de disposiciones que afectan directamente a la prevención y al control del estrés. A este respecto, los delegados de los trabajadores en materia de seguridad y los comités de trabajadores en temas de seguridad e higiene, así como los comités conjuntos de seguridad e higiene o, según fuese el adecuado, otros representantes de los trabajadores:

- deberían recibir una información adecuada sobre temas de seguridad e higiene que les permitiesen examinar los factores que afectan a la seguridad y a la higiene y que les incentivasesen para proponer medidas al respecto;
- deberían ser consultados cuando se prevén unas medidas importantes y nuevas en temas de seguridad e higiene, así como antes de ponerlas en práctica, y tratar de obtener el apoyo de los trabajadores para dichas medidas;

⁵⁵ Directiva de 12 de junio de 1989 sobre la introducción de medidas para incentivar las mejoras en la seguridad e higiene en el trabajo”, publicada en *Official Journal*, Vol. 32, Nº L.183, 29 de junio de 1989, Artículos 6 y 10.

- deberían ser consultados a la hora de planificar alteraciones en los procesos laborales, en el contenido laboral o en la organización del trabajo, que pudiesen conllevar una serie de implicaciones relativas a higiene o seguridad para los trabajadores.

Las normativas nacionales son también de aplicación a tipos específicos de trabajo. Por ejemplo, ya han evolucionado un número considerable de normativas relativas a los monitores, la principal causa del estrés. Las normativas, en especial el establecimiento de unas pausas de descanso, se encuentran ya en vigor en un número creciente de países. En Alemania, las normativas sobre los monitores se introdujeron en 1981 mediante la *Zentralstelle für Unfallverhütung und Arbeitsmedizin des Hauptverbandes der Gewerblichen Berufsgenossenschaften* (Confederación de Asociaciones Comerciales y Profesionales, Centros para la Prevención de Accidentes y la Medicina Ocupacional)⁵⁶. Se considera que las normativas, a pesar de no ser legalmente vinculantes en un sentido estricto, tienen un carácter casi legal desde el punto de vista de las inspecciones de seguridad y los temas de seguros. También influyen sobre los convenios colectivos relacionados con los monitores, habiéndose firmado cientos de ellos, principalmente a nivel empresarial, ajustándose a las directrices de estas normativas. Un estudio realizado en 1986 por el WSI, el instituto de investigación del principal sindicato alemán (DGB), sobre acuerdos respecto a los monitores⁵⁷ demuestra claramente que estos acuerdos abarcan las áreas principales de la toma de decisiones en relación con la introducción de monitores. El diseño del trabajo, la jornada laboral, el control del rendimiento, la seguridad en el trabajo y las garantías de ingresos, la formación y la nueva formación, así como la seguridad e higiene se encuentran entre las áreas en las que los representantes de los trabajadores han ejercido más influencia. Se han establecido los derechos a la información, a la consulta y a la codeterminación.

Programas empresariales

Las organizaciones pueden adoptar una serie de métodos diferentes para abordar el estrés. Un método es no abordar el problema en absoluto. En 1989, BIS Applied Systems publicó un estudio sobre el estrés en la industria manufacturera británica. Este estudio demostró que, a pesar de que el 86 por ciento de los directores padecían estrés, casi las tres cuartas partes de las empresas no prestaban ayuda alguna⁵⁸. Un segundo enfoque, aunque afortunadamente no muy común, es utilizar el estrés como medio para obligar a la gente a trabajar más y, en teoría, a que resulte más productiva. Una tercera forma de

⁵⁶ La Confederación presentó en diciembre de 1992 unas propuestas preliminares para las nuevas instrucciones sobre la prevención de accidentes de trabajo relacionados con monitores, las cuales hacían hincapié en la importancia del estrés mental relacionado con el trabajo con monitores y facilitaban unos medios concretos para reducir o evitar las consecuencias para la salud de los operadores de monitores relacionadas con el estrés.

⁵⁷ WSI: *Sondertarifverträge und-tarifvertragsbestimmungen für Bildschirmarbeit* (Normativa relativa a los contratos laborales especiales y a los convenios colectivos relacionados con el trabajo con monitores) (Dortmund, 1986)

⁵⁸ T. Tiernan: "All stressed up and nowhere to go...", publicado en *Works Management*, Vol. 42, Nº 11, noviembre de 1989, págs. 16-19.

abordar el estrés es intervenir cuando ya ha manifestado sus efectos negativos y, por tanto, es necesario actuar sobre las consecuencias en lugar de sobre las causas.

Finalmente, las empresas pueden desarrollar unos programas preventivos que aborden el estrés desde un principio y que puedan conducir a unos resultados positivos más permanentes y a largo plazo. De hecho, se ha introducido un número creciente de programas para la prevención y el control del estrés.

Estos tipos de programa tienen normalmente la ventaja de que se adaptan “de forma natural” a las estrategias directivas, económicas y sociales de la empresa. Los directores mantienen la iniciativa con la ayuda, en la medida en que la necesiten, de expertos externos. En este contexto, suele facilitarse el diálogo con los representantes de los trabajadores debido a los intereses comunes. Los costes de estos programas pueden restringirse relativamente y pasar a convertirse en una parte integrante del proceso organizativo necesario de una empresa solvente. Cuando se pone en práctica un ciclo adecuado costes/beneficios, la prevención del estrés puede resultar rentable por sí misma.

Los programas pueden garantizar que se presta atención a las medidas a fin de eliminar o reducir el estrés mejorando la organización laboral. En este contexto, se puede incluir cuanto sigue: un mejor diseño y contenido del trabajo; el establecimiento de unas metas realistas, unas normas de rendimiento, así como objetivos y plazos; una mejor organización de la jornada laboral; o una mejor interrelación entre los trabajadores y las máquinas o las nuevas tecnologías.

Dado que a menudo el director desempeña una función esencial en relación con el estrés ocupacional, en ocasiones, los programas se concentran en la mejora de los sistemas para la planificación del trabajo, el control y la valoración, la introducción de unos estilos directivos de apoyo, la formación a fin de abordar el estrés tanto de la dirección como de los trabajadores, etc.

Asimismo, existen iniciativas antiestrés basadas en la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Entre ellas podemos citar las siguientes: el establecimiento de unos mejores canales de información y de comunicación; la creación de unos grupos de trabajo autónomos; medidas para eliminar o reducir los conflictos y las ambigüedades dentro de la organización; y programas para mejorar la cohesión entre los compañeros de trabajo.

Finalmente, en ocasiones, se incluyen en los programas unas medidas para aumentar la capacidad de los individuos para hacer frente al estrés que, cuando son de tipo preventivo o se combinan con otras medidas preventivas, pueden resultar especialmente satisfactorias (por ejemplo, los programas de apoyo a la sanidad, el asesoramiento laboral y unos programas de “formación que permitan cumplir con el trabajo”).

El análisis de los casos incluidos en esta *Recopilación* (ver Parte III) confirma el impacto positivo de los programas preventivos antiestrés, tanto en materia de sanidad como de productividad. Podemos citar algunos ejemplos.

- **Intervención antiestrés para los controladores de tráfico aéreo en Italia.** Como consecuencia de las mejoras introducidas en los sistemas de gestión y de control del tráfico, y el mejor rendimiento de los operadores debido a unas mejores condiciones laborales, la incidencia anual de errores aéreos entre 1983 y 1989 descendió notablemente (casi al cincuenta por ciento), a pesar del aumento continuo del tráfico aéreo (más del 30 por ciento).
- **Programa antiestrés para directores y trabajadores de líneas de montaje en una empresa multinacional de fabricación de Méjico.** Basándose en una amplia participación de todas las partes afectadas a fin de analizar y configurar la organización del trabajo y las responsabilidades individuales, al cabo de 12 meses, este programa tuvo como resultado un descenso del 15 por ciento en las enfermedades psicosomáticas, un descenso en el absentismo y un aumento en la productividad. El entorno general humano y laboral dentro de la sociedad mejoró notablemente.
- **Programa antiestrés para las trabajadoras de ASEA Brown Bovery de Suecia.** Al introducir un programa antiestrés basado en una mejora y en una rotación del trabajo, la necesidad de intervención se redujo del 30 al 0 por ciento. Las ausencias por enfermedad, que totalizaban hasta el 35 por ciento en 1989 (un día perdido por cada tres días de trabajo), se redujeron notablemente. Esta reducción afectó principalmente a las trabajadoras sin problemas de salud crónicos, reduciendo su índice de absentismo del 14 al 2 por ciento. La productividad aumentó. Las entregas “puntuales”, por ejemplo, aumentaron del 10 al 98 por ciento.
- **Programa antiestrés para los funcionarios de correos en el Reino Unido.** Entre los trabajadores que se beneficiaron de un asesoramiento sobre el estrés, la ansiedad se redujo en un 29 por ciento, los problemas psicosomáticos en un 40 por ciento y las bajas por enfermedad en un 46 por ciento en términos generales, y en un 60 por ciento sobre la base del número de días.
- **Programa antiestrés para los funcionarios del Ministère de la Main-d’œuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle de Quebec.** Como resultado del programa, el índice de absentismo de los funcionarios que participaron en la iniciativa se redujo en un 10 por ciento durante el período comprendido entre noviembre de 1989 y noviembre de 1991. Durante el mismo período, el índice aumentó un 4 por ciento en el caso de los funcionarios que no participaron en el programa.
- **Programa antiestrés para directores, supervisores, operadores, cargadores, capataces y personal de mantenimiento de Western Coalfields Limited de la India.** Como resultado de este programa, más del 50 por ciento de los operadores y de los cargadores (a fin de limitarlos a dos categorías) demostraron una reducción en la monotonía y en el aburrimiento y mejoras en sus programas de trabajo. Entre el 25 y el 50 por ciento respondieron mejor a los factores estresantes del entorno físico, se aliviaron notablemente los problemas somáticos y se redujo el tabaquismo.

Aparte de estos ejemplos, muchas otras empresas pueden llevar a cabo —y están llevando a cabo— acciones preventivas antiestrés dentro de su desarrollo organizativo y en el proceso diario de adaptación a las circunstancias y necesidades cambiantes. El descubrimiento de esta realidad y la participación en los resultados positivos de las acciones antiestrés “en curso” en estas empresas representa un reto que no puede abarcar totalmente esta *Recopilación*, pero, con toda seguridad, los proyectos y las iniciativas futuras abordarán este tema.

SECCIÓN 2

Prevención del estrés mediante la reorganización del trabajo: Resumen de 19 estudios de casos prácticos internacionales¹

por
Profesor Robert Karasek²

INTRODUCCIÓN

Existen muchas indicaciones de que el nivel de estrés relacionado con el trabajo se está convirtiendo en un problema de salud de importantes proporciones en todas las sociedades a nivel mundial. Aunque la magnitud de este problema no está totalmente considerada en la documentación estadística formal, los tópicos relacionados con el estrés aparecen cada vez con mayor frecuencia en los debates de muchos países: una mayor presión laboral, una mayor inseguridad laboral, una mayor sensación de impotencia en el trabajo. Si es correcta la sospecha de que nuestros modernos mecanismos de producción y de comercio internacional están contribuyendo actualmente a unos mayores riesgos de estrés en todo el mundo, es lógico que la OIT, en su calidad de organización mundial, deba abordar este problema. En 1991, la OIT encargó 19 estudios de casos prácticos relacionados con los programas de prevención del estrés en el lugar de trabajo a nueve países industrializados y en vías de desarrollo (ver Parte III de esta *Recopilación*). Este conjunto de estudios, que abarca una amplia gama de programas

¹ Ver Parte III de esta *Recopilación*.

² Codirector, Lorin Kerr Ergonomics Institute, Department of Work Environment, Universidad de Lowell, Massachusetts, Lowell, Massachusetts 01854, Estados Unidos.

antiestrés, es único en la medida en que trata de abordar los problemas del estrés en origen, modificando la situación laboral en lugar de atender los síntomas del estrés como hechos consumados.

Es posible entender la importancia de esta recopilación inusual de estudios prácticos situándolos en un contexto general, en términos de ocupaciones, industrias, tipos de métodos de prevención y factores asociados al éxito. La primera sección de este documento trata de situar los casos prácticos en cuanto a las características de las ocupaciones seleccionadas para los programas de prevención. En segundo lugar, se revisan los tipos de problemas de estrés que los programas tenían que solucionar. En tercer lugar, se hace hincapié en la importancia de este grupo de estudios de casos prácticos en términos de la amplia gama de metodologías de prevención aplicadas —concentrándose en los importantes, pero no por ello llevados con menor frecuencia a la práctica, cambios en el lugar de trabajo centrados en el en torno a diferentes niveles.

Finalmente, se intentan revisar los factores de éxito, estableciendo los criterios de éste y asociándolos con las características del programa en cada uno de los casos prácticos. Este último objetivo se ve limitado por nuestra información: los 19 estudios de casos prácticos que abarcan muchos países, muchas profesiones, muchos métodos y muchos tipos diferentes de resultados, significan inevitablemente que podría cuestionarse la validez de cualquier conclusión sobre qué conduce al éxito del programa. No obstante, surgen algunas tendencias básicas que nos permiten, en la sección de conclusiones, establecer un nuevo panorama basado en la prevención del estrés y en la utilización de la participación de los empleados, a fin de reducir la carga negativa del estrés laboral y ofrecer la posibilidad de unas mejoras importantes en la productividad.

LA COBERTURA DE LOS ESTUDIOS DE LOS CASOS PRÁCTICOS

Tipos de profesión e industria

La amplia gama de grupos profesionales cubiertos por los estudios de los casos prácticos se facilita en la Tabla 1.

TABLA 1: Relación de los casos prácticos y características de los mismos

Caso práct. N. ^º	Profesión	País	Autor
1	Trabajadores nacionales totales	Suecia	Levi
2	Trabajadores administrativos y de servicios	Estados Unidos	Landsbergis et al.
3	Maquinistas y operadores de automóviles	Estados Unidos	Israel et al.
4	Trabajadores de la industria química	Estados Unidos	May
5	Controladores del tráfico aéreo	Italia	Costa
6	Policías (a) y trabajadores del metal (b)	Suecia	Levi y Akerstedt
7	Directores de fabricación (a) y montadores (b)	Méjico	Matrajt
8	Administrativos del funcionariado	Estados Unidos	Cahill
9	Trabajadores del despiece (a) y procesamiento de la carne (b)	Estados Unidos	Smith et al.
10	Funcionarios de la administración pública	Suecia	Eriksson et al.
11	Capataces (reparación de automóviles)	Alemania	Kuhn
12	Operadores de grúas	Alemania	Kuhn
13	Montadores eléctricos	Suecia	Kvarnström
14	Diseñadores de software	Suecia	Arnetz et al.
15	ATS de psiquiatría	Japón	Chihara et al.
16	Funcionarios de correos	Reino Unido	Cooper et al.
17	Otros trabajadores expuestos a estrés traumático	Estados Unidos	Braverman
18	Empleados (a) y directores (b) de la administración pública	Canadá	Greco
19	Directores (a), supervisores (b) y operadores (c) de minas de carbón	India	Sastray

A fin de desarrollar un entendimiento general de estos estudios de casos prácticos, utilizaremos un modelo que describa las características del cometido de los trabajadores asociadas a su estrés psicosocial. El modelo de **demandas/control** lo desarrolló el autor a fin de predecir el estrés psicosocial relacionado con el trabajo y, alternativamente, el comportamiento que lo motivaba³. De acuerdo con este modelo, no sólo crean el riesgo

³ R. Karasek: "Job decision latitude, job demands and mental strain: Implications for job redesign", publicado en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979, págs. 285- 308; R. Karasek y T. Theorell: *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life* (Basic Books, Nueva York, 1990).

las exigencias psicológicas del trabajo que conducen al estrés y a las enfermedades con ello relacionadas, sino también la situación de las grandes demandas combinadas con el bajo control de los trabajadores sobre el proceso laboral. El estrés aparece cuando los trabajadores se ven limitados a responder al factor estresante, basándose en su propio modelo de respuesta óptima tanto psicológico como fisiológico, con motivo de factores externos sobre los cuales carecen de control. (Alternativamente, el comportamiento que lo motiva puede surgir cuando las exigencias del trabajo se llevan a cabo de acuerdo con un patrón de respuesta que decide el trabajador). El modelo parece captar algunas circunstancias importantes del trabajo estresante: los cometidos que implican un bajo control y unas altas exigencias, especialmente cuando se combinan con un deficiente apoyo social.

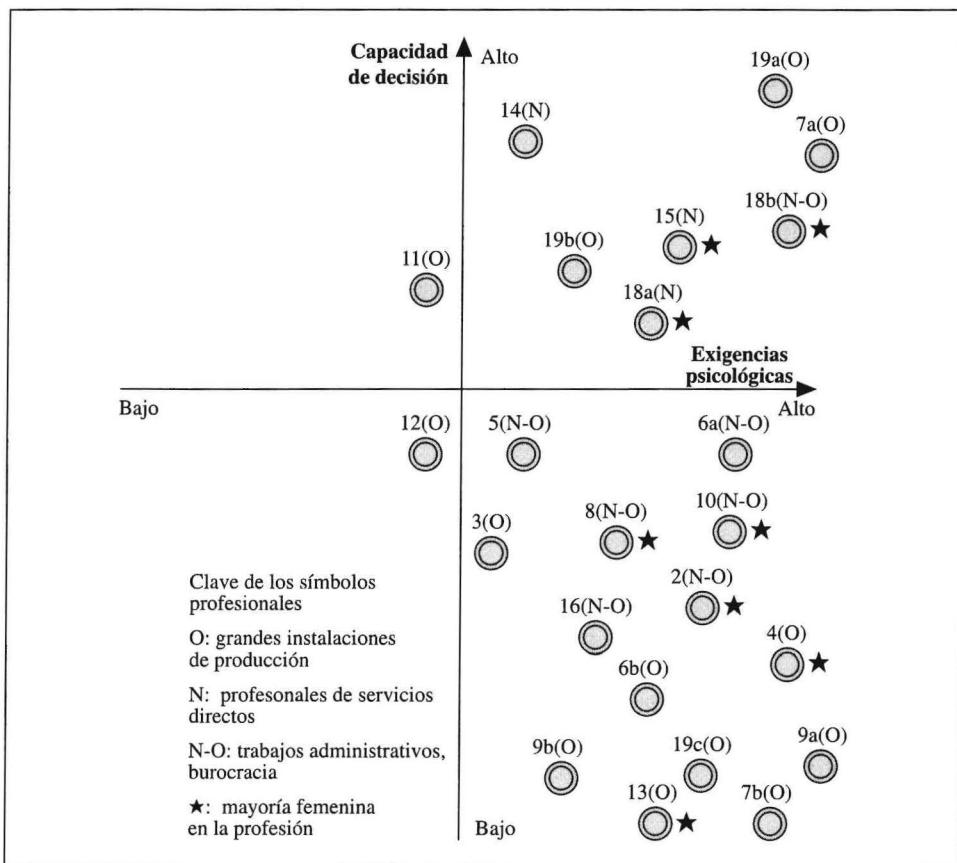
En la Figura 1, la dimensión vertical de la capacidad de decisión (que aumenta a medida que asciende) y la dimensión horizontal de las exigencias laborales psicológicas (que aumenta hacia la derecha) crean cuatro cuadrantes. Si estudiamos rápidamente el mapa en términos de las consecuencias del trabajo sobre la salud, nos encontraremos con cuanto sigue: el estrés es más marcado en el cuadrante inferior derecho (altas exigencias, poca capacidad de decisión) se denomina trabajo activo; la situación diagonalmente opuesta se denomina trabajo pasivo (bajas exigencias y poca capacidad de decisión); y el trabajo sujeto a menor tensión se encuentra en el cuadrante superior izquierdo.

Dado que no contamos con datos suficientes sobre las características reales del trabajo para los estudios de los casos prácticos, hemos utilizado los títulos profesionales relacionados por los investigadores y, después, hemos trazado la posición **para los trabajadores medios americanos** en dichos trabajos. En los Estados Unidos, los grandes estudios llevados a cabo nos permiten determinar la puntuación media de las características laborales para cada profesión detallada y sectores industriales⁴. Las comparaciones culturales cruzadas, que afectan a Suecia y a los Estados Unidos, han demostrado incluso una capacidad de comparación internacional bastante buena en términos de las clasificaciones relativas de diferentes profesiones basándose en el control y en las exigencias laborales.

La Figura 1 muestra que la inmensa mayoría de los casos, como puede predecirse, se derivan de las categorías de una alta tensión laboral con poca capacidad de decisión y unas altas exigencias laborales psicológicas. Entre los grupos profesionales que se mencionan principalmente en los estudios de casos prácticos, podemos identificar 23 grupos profesionales. De estos, catorce se encuentran en el cuadrante de alta tensión de la Figura 1, siete en el cuadrante activo, uno en la categoría laboral pasiva y posiblemente uno en el cuadrante de menor tensión laboral. En estos dos últimos casos, los trabajos se acercan a la media en lo que respecta a las exigencias laborales. Por tanto, en los 19 estudios de casos prácticos, no hay prácticamente ningún trabajo que requiera pocas exigencias psicológicas.

⁴ Ver Karasek y Theorell, *ibid.*, para la descripción.

FIGURA 1: Distribución de los casos por características de las tareas laborales



Otra importante conclusión de la Figura 1 es que los casos que se dan con una frecuencia superior a la prevista implican una producción masiva o una producción de bienes de consumo (o una producción de servicios similares a los bienes de consumo), expuesta a la competencia internacional (nueve de los 19 casos prácticos incluyeron una “O” en la Figura 1). Esto respalda la preocupación expresada anteriormente en el sentido de que el desarrollo de una economía globalmente integrada y la expansión de empresas multinacionales están aumentando la carga de estrés de los trabajadores en todo el mundo (como es lógico, el hecho de que estas industrias estén incluidas en el programa de la OIT significa que dichas sociedades están tomando la decisión de hacer algo respecto a este problema). Por el contrario, los trabajos relacionados con la fabricación que permiten un desarrollo de la capacidad o unos trabajos de servicios descentralizados y de contacto directo que permiten a los trabajadores decidir la capacidad que deben utilizar (trabajos “favorecedores” o “de nuevo valor”) representan un tipo “saludable” de

producción⁵, pero raras veces son el centro de los casos de la prevención del estrés (tres casos anotados con "N"). Una segunda categoría de industrias y profesiones comunes son los trabajos administrativos, a menudo en burocracias públicas de gran escala (siete casos prácticos con "N-O"), en especial aquellos que cuentan con pocos recursos debido a los recortes en el presupuesto del sector público.

Una característica final e importante de los 19 estudios sobre casos prácticos está relacionada con el sexo. En general, las mujeres suelen desempeñar más a menudo trabajos más estresantes que los hombres. No obstante, en general, los programas no reflejan esta posible mayor exposición al estrés laboral: sólo ocho de las 23 profesiones consideradas incluyen a las mujeres como una mayoría de los trabajadores tratados.

Áreas no incluidas en los casos prácticos: Las implicaciones

En el estudio de la OIT no están incluidos algunos grupos profesionales que se enfrentan cada vez más al riesgo del estrés laboral. Uno de estos grupos son los trabajadores temporales, contratados a veces para prestar ayuda en oficinas, en puntos de venta de comidas rápidas y, cada vez más, en trabajos de fabricación que requieren poca experiencia. Estos trabajos pueden resultar muy estresantes y los empleados, a menudo jóvenes, pasan de un trabajo a otro. No obstante, a menudo se desconoce la carga crónica de este alto estrés profesional y de los altos riesgos de la inseguridad laboral. Durante la década de los años 80, las estrategias de dirección de personal de muchas empresas americanas, que cada vez se ven con más frecuencia en Europa, pasaron de empleados con beneficios a largo plazo a trabajadores temporales a fin de gestionar las fluctuaciones en la demanda, sin tener que incurrir en el derecho de los empleados a beneficios a largo plazo. Además, recientemente, muchos empleados que desempeñan actividades no cíclicas se han incluido en la categoría de trabajadores temporales: es posible que el 30 por ciento de los trabajadores americanos no cuenten con una situación laboral permanente⁶. Los grupos con un gran movimiento son normalmente los que quedan excluidos de los estudios científicos relativos a las consecuencias del estrés laboral, porque sus condiciones laborales son irregulares y no pueden ser el centro de unos programas costosos de prevención dentro de la sociedad. Otros grupos profesionales no incluidos son los camareros y los ayudantes de los supermercados, que podrían verse también fácilmente afectados por la misma filosofía de "trabajadores sustituibles".

Los lectores de los casos prácticos observarán que solamente dos de los diecinueve se refieren a países en vías de desarrollo. No obstante, el reducido número de estudios en países en vías de desarrollo no significa probablemente que no existan problemas de estrés en dichos países, sino que todavía se encuentran en un nivel bajo en la escala de prioridades que a menudo se centra en la supervivencia y la dura competencia.

⁵ ibid.

⁶ R. Belous: *Cutting jobs* (National Planning Association, Washington, 1992), según se cita en *Los Angeles Times-Washington Post News Service*, 11-12 de octubre de 1992.

LA INICIACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DEL ESTRÉS

Definiciones del problema laboral y directivo

Las razones por las cuales los trabajadores/sindicatos iniciaron programas para la prevención del estrés son bastante claras y, si las comparamos con la diversidad directiva (ver a continuación), existe poca variedad en el enfoque. En la mayoría de los casos que contaban con la iniciativa de un sindicato o de los trabajadores, el problema central observado consiste simplemente en que es necesario reducir el estrés o las enfermedades de los trabajadores. Los **empleados o los sindicatos** citaron las siguientes fuentes principales de estrés:

- (a) Los factores estresantes específicos de una profesión se observaron en cuatro casos.
- (b) El estrés general se observó en dos casos.
- (c) Los peligros físicos (problemas ergonómicos y lesiones) se observaron en dos casos.
- (d) La relación familia-trabajo es la razón principal en un caso.

Las principales razones de la **dirección** para iniciar programas de prevención del estrés difieren notablemente de un programa a otro.

- (a) En dos casos, la principal razón de la empresa para iniciar un programa de reducción del estrés de los trabajadores consistió en reducir el riesgo para la salud de los empleados. En otros cinco casos, cuando un investigador (como iniciador) ha abogado por un método fuerte para reducir el estrés de los trabajadores que incluía al sindicato, la dirección también ha prestado apoyo a estos fines.
- (b) La esperanza de mejorar los recursos personales de los trabajadores para hacer frente al estrés es importante en tres casos.
- (c) La esperanza de evitar la responsabilidad de la sociedad por las enfermedades de los trabajadores parece ser uno de los principales motivadores no mencionados en tres casos.
- (d) La rotación es el motivo principal en dos casos.
- (e) El absentismo es la razón principal en un caso.
- (f) Los costes de la incapacidad es la razón principal en un caso.
- (g) La necesidad de cumplir la normativa nacional sobre seguridad e higiene es la razón en un caso.

El iniciador, definición del problema y tipo de intervención

Una cuestión interesante es saber si el tipo de problema o el iniciador del caso práctico influyen sobre el tipo de intervención elegida. En este contexto, nos encontramos con varias conclusiones bastante claras. En los programas iniciados por la dirección, la mayoría de los problemas se consideraban relacionados con la persona, en lugar de con el entorno laboral. Cuando los investigadores vinculados a los sindicatos o a los trabajadores iniciaron los programas, en los nueve casos se consideró que la "causa" del problema del estrés se debía al entorno. Las intervenciones incluían a menudo, en estos casos, un componente basado en el entorno y otro basado en la persona.

Una segunda conclusión es que cuando la dirección fue quien inició el programa, la intervención se sirvió de expertos externos que analizaron el problema y facilitaron soluciones para todos los casos. En los programas iniciados por los sindicatos o por los investigadores, el proceso de intervención implicaba normalmente la participación de los trabajadores, en aquellos casos en que se crearon grupos de trabajo para desarrollar el propio análisis y las soluciones de los problemas por parte de los trabajadores.

Objetivos problemáticos y no establecidos para estos programas de estrés

Una tendencia inquietante que se observó en varios programas iniciados por la dirección fue el objetivo de aumentar la capacidad de los trabajadores para hacer frente al estrés. En un estudio de un caso práctico, la capacidad de superación está relacionada con un programa en el que se ha previsto que las exigencias impuestas a los trabajadores aumenten. En este caso, dicha capacidad se utiliza para aumentar el estrés en los trabajadores, en lugar de para mejorar su salud (como es lógico, si el programa falla y se limita únicamente a aumentar las exigencias, el trabajador es el que carga con las consecuencias).

En algunos estudios de casos prácticos se observa otra tendencia problemática, cuando el impacto de la economía multinacional puede representar una tensión inmensa para los trabajadores (incluyendo los patrones laborales y las actitudes en el trabajo, lo cual está en total contradicción con la cultura local). La naturaleza de la producción de bienes de consumo agrava el problema. En el estudio de casos prácticos llevado a cabo en la industria manufacturera mejicana, los objetivos porcentuales de fabricación imponían unas limitaciones muy rígidas sobre la actividad organizativa, lo cual, al parecer, contribuía al surgimiento de problemas de estrés. En el caso práctico de los trabajos relacionados con la industria cárnica en los Estados Unidos se comentan también los negativos efectos estresantes de la competencia internacional en la producción de bienes de consumo, debido a la decreciente experiencia laboral requerida y unas mayores presiones sobre las cuotas de producción.

En algunos de los estudios de los casos prácticos, la salud de los trabajadores es una de las preocupaciones, pero algunos detalles parecen demostrar una serie de prioridades ocultas por parte de la dirección. En uno de los casos prácticos, la dirección está dis-

puesta a aceptar el coste del tratamiento del estrés de los empleados, pero casi como alternativa a un cambio en el entorno laboral que resultaría muy estresante. Este caso práctico establece también un programa de asistencia a los empleados satisfactorio y de amplia utilización, pero señala las crecientes dificultades de calificación y el miedo a la represalias que sienten los empleados que lo utilizan. Otro caso práctico implica unos inmensos costes de incapacidad en el caso del funcionariado, pero dado que se asume que las exigencias laborales no varían, se impone a los trabajadores una carga adicional a fin de reducir los gastos públicos que representan sus enfermedades “aprendiendo a superarlas” mejor.

DIFERENTES MÉTODOS DEL PROCESO DE PREVENCIÓN

Modelo para el proceso de intervención

A fin de describir los efectos del proceso de intervención del estrés, utilizaremos una variación del modelo del proceso de desarrollo del estrés definido originalmente de nuevo por la Universidad de Michigan en la década de los 70, el cual aparece en la Figura 2⁷, con algunas modificaciones añadidas por el autor. El objetivo del modelo modificado de Michigan es describir el proceso de la evolución del estrés. Esto nos permite entender los diferentes tipos de intervención que pueden adoptarse en cada fase a fin de frenar el proceso de desarrollo del estrés.

La fase final y la menos deseable en el desarrollo de los impactos negativos del estrés laboral son las enfermedades crónicas, representadas por las cinco categorías principales que aparecen en la Figura 2. Los pacientes que sufren enfermedades crónicas se someten a rehabilitación como estrategia de intervención, pero las soluciones para atender a estos pacientes están fuera del ámbito de este documento, e implican un fallo de más enfoques “preventivos”. El proceso causal que conduce (de izquierda a derecha) a la situación de enfermedad está representado por cuatro categorías diferentes de factores causales. La primera de ellas (categoría 2 a partir de la derecha) es la propia respuesta del individuo a los factores estresantes medioambientales: la respuesta al “estrés”, así como a otras emociones y reacciones comportamentales. Los programas de prevención del estrés basados en los individuos intervienen, a este nivel, cambiando las respuestas emocionales del individuo e introduciendo unas estrategias que permitan evitar un desarrollo adicional de la enfermedad. Dado que el individuo ya se siente “estresado” a estas alturas, dichos programas no son estrictamente preventivos ya que abordan los síntomas en lugar de eliminar las causas.

Hacia la izquierda, aparecen tres categorías de efectos laborales medioambientales que se consideran las causas primarias de las reacciones estresantes del individuo. A

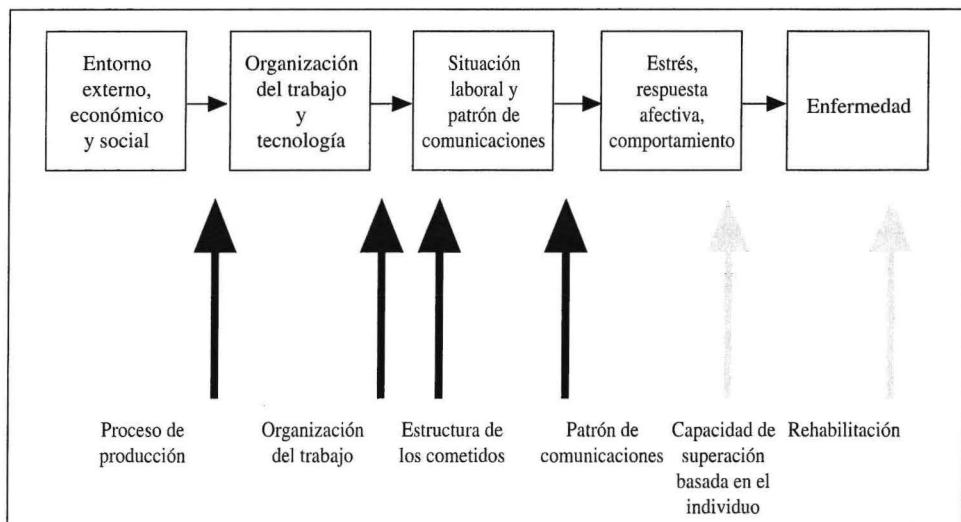
⁷ J.R.P. French y R.L. Kahn: “A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health”, publicado en *Journal of Social Issues*, Vol. 18, 1962, págs. 1-47); D. Katz y R. Kahn: *The social psychology of organizations* (Wiley, Nueva York, 1978).

nivel micro-medioambiental, se encuentra la estructura de los cometidos, y los patrones de comunicación en la intersección del entorno-individuo. Ambos son puntos comunes de la intervención basada en el entorno (flechas negras de la Figura 2). Los temas organizativos a mayor escala, como la estrategia directiva y la tecnología de la producción, afectan, a su vez, sobre la forma en que se organizan las tareas de los trabajadores individuales. Estos temas también son puntos comunes de la intervención laboral en el entorno (dos flechas negras de la Figura 2). Asimismo, hacia la izquierda, se encuentran factores relacionados con la macro-escala social y económica que afectan a las políticas organizativas laborales de la empresa, tales como las condiciones de mercado (competencia económica global, etc.), la formación cultural de los trabajadores y los programas nacionales de relaciones laborales, que, en gran medida, se encuentran más allá de la capacidad de cambio de los programas de prevención del estrés basados en las empresas. Resulta interesante subrayar que uno de los estudios de casos prácticos llevado a cabo en Suecia⁵ comenta también la intervención a este nivel.

En resumen, este modelo de cinco niveles nos ofrece cuatro modos distintos y diferentes de intervención en el entorno laboral y un modo basado en el individuo, que aparece espaciado de derecha a izquierda en la Figura 2, que se comentará en mayor detalle a continuación. El extremo situado totalmente a la izquierda representa el método más “preventivo”, dado que los cambios supuestamente se acercan más al origen del problema, pero representan también un enfoque más difícil debido a la amplitud de su entorno. Un tema adicional importante consiste en que la generalidad de las respuestas al estrés significa que varias causas pueden evocar la misma respuesta al estrés (una causa puede tener también varias respuestas). Esto significa que los programas deberían contar con múltiples niveles de intervención si queremos asegurarnos de que abordan el problema en su totalidad y, al mismo tiempo, cuentan con una amplia gama de puntos de vista respecto a cuál es realmente el problema que debería investigarse en el lugar de trabajo.

⁸ L. Levi: “Managing stress in work settings at the national level in Sweden”, publicado en la Parte III de esta *Recopilación*.

FIGURA 2: Un modelo para el proceso de desarrollo del estrés laboral



Intervenciones basadas en el individuo

El método más común es el asesoramiento o el tratamiento del individuo, una vez acontecidos los hechos, en lo tocante a empleados con problemas relacionados en ocasiones con el empleo (programas de asistencia al empleado) o externos. Esta no es una estrategia preventiva de los problemas del estrés medioambiental, excepto en el sentido de que evita unos patrones de respuesta incluso más agudos. Los métodos de intervención del estrés basados en los individuos incluyen estrategias individuales a fin de ayudar a una “relajación”, incluso en presencia del estrés⁹. Una de las directivas nuevas y más importantes está relacionada con la reinterpretación cognitiva de los sucesos estresantes a fin de que parezcan menos amenazadores¹⁰. Otra directiva hace hincapié en el aprendizaje de la autoconfianza para los cambios personales mediante experiencias satisfactorias de aprendizaje personal¹¹. Todas estas estrategias están diseñadas con miras a aumentar la tolerancia del estrés o la capacidad de los individuos para superarlo. Las consecuencias de estas estrategias a largo plazo no se han investigado todavía desde el punto de vista de la perspectiva sanitaria profesional.

⁹ H. Benson: *The relaxation response* (Morrow, Nueva York, 1975); R.S. Lazarus y S. Folkman: *Stress, appraisal and coping* (Springer, Nueva York, 1984).

¹⁰ C. Patel, M.G. Marmot y D. Terry: “Controlled trial of biofeedback-aided behavioural methods in reducing mild hypertension”, publicado en el *British Journal of Medicine*, Vol. 282, 1981, págs. 2005-2010.

¹¹ A. Bandura: “Self-efficacy mechanism in human agency”, publicado en *American Psychologist*, Vol. 27, Nº 2, 1982, págs. 122-147.

Intervenciones basadas en el individuo

1. Asesoramiento sobre problemas individuales
2. Técnicas de relajación.
3. Revaloración cognitiva

Intervenciones del patrón de comunicaciones (interacción persona/entorno social)

Esta categoría amplía los límites: se centra en cambiar las interacciones de los individuos con su entorno social. Hemos incluido unos programas de formación relativos al estrés que explican el origen fisiológico de la reacción al estrés y ayudan a validar los “sentimientos” derivados del estrés provocado por el medio ambiente¹². Muchos métodos se centran en la eliminación de las comunicaciones que inducen a conflictos, en el logro de una confianza interpersonal y en la consecución de un entendimiento mutuo de los problemas mediante los casos prácticos. A continuación se comentan algunos métodos nuevos que relacionan la estructura laboral y el desarrollo del lenguaje en el contexto de la comunicación interpersonal.

Intervenciones del patrón de comunicaciones

1. Programas de formación relativos al estrés
2. Eliminación de las comunicaciones que implican conflictos
3. Creación de una confianza interpersonal

Micro-entorno: Las intervenciones en la estructuración de tareas

Es posible que esta sea la categoría más conocida de las actividades preventivas que podrían mejorar los aspectos psicosociales causantes del estrés en los entornos laborales. Estos métodos incluyen un aumento en la experiencia de los trabajadores, así como una mayor capacidad a la hora de adoptar decisiones (enriquecimiento del trabajo, ampliación del trabajo¹³, capacidades colectivas de superación y de adopción de decisiones y grupos autónomos¹⁴). La motivación iniciada por la dirección y las estrategias para la mejora de la calidad incorporan a menudo elementos similares de estos procesos de desadaptación a fin de cambiar el contenido de los cometidos de los trabajadores. Una serie de amplias

¹² L. Schore y J. Aktin: “Stress in the workplace: Delivering individual and group stress services through union membership assistance programs (MAP)”, publicado por S. Akabas y P. Kurzman (editores): *Occupational social work* (National Association of Social Workers, Harrisburg, Pennsylvania, 1992).

¹³ L.E. Davis y J.C. Taylor (editores): *Design of jobs* (Penguin Books, Harmondsworth, 1972).

¹⁴ B. Gardell: “Worker participation and autonomy: A multilevel approach to democracy at the workplace”, publicado en el *International Journal of Health Services*, Vol. 12, 1982, págs. 527-558.

revisiones vienen demostrando la eficacia de estos métodos, en especial en Estados Unidos y en el norte de Europa, desde finales de la década de los años 60. Un problema común de estos micro-métodos es la dificultad a la hora de cambiar la estructuración de tareas cuando la macro-estructura que lo abarca continúa siendo inconsistente.

Intervenciones en la estructuración de tareas

1. Enriquecimiento del trabajo
2. Trabajadores en equipo
3. Grupos autónomos

Macro-entorno: Intervenciones en la organización del trabajo y en el proceso de producción

Existen una serie de métodos que se centran en cambiar el contexto organizativo, político y técnico de los cometidos de los trabajadores. Estos métodos se centran en el entendimiento de las políticas de la dirección (y de los sindicatos) que componen la “organización laboral” y en tratar de abordar las cambiantes actividades laborales dentro de un contexto directivo/laboral que sirva de apoyo (o al menos que sea neutral) a nivel empresa o incluso a nivel de programas nacionales. En este contexto, pueden incluirse los nuevos estilos directivos que comparten la autoridad y abren las comunicaciones. Los experimentos del diseño sociotécnico hacen hincapié en que es posible incluir las tecnologías del proceso de producción en unas estructuras organizativas no jerárquicas y, a través de los experimentos en campo, tratan de ofrecer unos buenos ejemplos de dichos resultados¹⁵. El movimiento de la democracia industrial, que se originó en los mismos experimentos de campo llevados a cabo en la década de los años 60, empezó por dar prioridad a los valores democráticos de una amplia participación de los trabajadores en el proceso del cambio e incluía un apoyo para ellos dentro de la organización nacional de relaciones laborales¹⁶. Las intervenciones participativas de los trabajadores se centran en la importancia de un proceso que incluya unas amplias gamas de trabajadores, así como de directores y de administrativos y que, en último caso, sea adoptado por los grupos locales de trabajadores/directores. En este caso, los objetivos del proceso de una participación activa de los trabajadores, la formulación de unas soluciones de grupo y la autodirección del programa son tan importantes como el descubrimiento de la solución correcta. Una nueva tradición en Escandinavia, donde las estrategias de cambio en la organización laboral han evolucionado en mayor medida, se ha basado en esta tradición democrática, manteniendo el énfasis sobre el proceso y en centrarse en un nivel a gran escala, pero

¹⁵ F. van Eijnatten: *Classical socio-technical systems design: The socio-technical design paradigm of organizations*, Monograph BDK/T&A 001 (Universidad de Tecnología de Eindhoven, Eindhoven, 1990).

¹⁶ B. Gustavsen y G. Hunnius: *New patterns of work reform: The case of Norway* (University Press, Oslo, 1981).

añade el entendimiento de que la nueva estructura requiere unos nuevos procesos de lenguaje y de comunicaciones entre todas las partes activas.

**Intervenciones en la organización del trabajo
y en el proceso de producción**

1. Diálogo trabajadores-dirección
2. Alternativa del diseño sociotécnico
3. Nuevos estilos directivos
4. Métodos de interacción participativa

**CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS PRÁCTICOS
SEGÚN EL MÉTODO DE INTERVENCIÓN**

A fin de facilitar una rápida descripción de los tipos de estudios presentados, describiremos la mayoría de ellos a continuación, remitiéndonos a una sola frase. Aunque las descripciones están en línea con el marco analítico de esta revisión, la gran diversidad de materiales presentados en los casos prácticos significa que los propios autores pueden realizar otras breves caracterizaciones de los proyectos, según revelan los textos de estos estudios de casos prácticos.

a. **Énfasis en el entorno laboral a gran escala: Estratégico**

1. El desarrollo de una legislación ejemplar en Suecia basada en la prevención y en un método integrado relativo al factor humano/entorno.

b. **Enfoque en el entorno laboral a gran escala: Los procesos participativos de los trabajadores**

2. Un programa de comités docentes iniciado por los sindicatos en los Estados Unidos, que se centra en los tópicos del estrés, aumenta la concienciación e inicia los procesos de cambio en el trabajo.

3. Un proyecto participativo de reorganización laboral para los trabajadores americanos en la industria del automóvil que se encuentran en un entorno realmente difícil, desarrolla unos métodos para resolver los problemas a todos los niveles posibles.

4. Un proyecto de ubicación múltiple para los trabajadores americanos de la industria química crea un compromiso entre los conflictos familia/trabajo y abre la puerta a las conversaciones sobre los cambios laborales.

c. **Reorganización laboral a gran escala: Dirigida por expertos**

5. Una reorganización muy amplia del trabajo de los controladores del tráfico aéreo en Italia incluye cambios a nivel organizativo y de ingeniería.
6. Un programa de cambios en los turnos de trabajo de los oficiales de la policía de Suecia reduce los niveles de estrés y mejora el trabajo, pero colisiona con la programación del tiempo libre.
7. Un análisis amplio de los problemas y una reorganización laboral afectan a grupos múltiples, a nivel empresarial, en una fábrica mexicana tanto a nivel directivo como de montadores.
8. Un amplio proyecto para administrativos de los Estados Unidos crea, en primer lugar, una buena plataforma de discusión y después logra la consecución de cambios tecnológicos a nivel humano.
9. Un programa de rediseño ergonómico y organizativo del trabajo para los trabajadores de la industria cárnica de los Estados Unidos impide introducir cambios en el proceso de producción en un proceso de producción muy restrictivo.

d. Reestructuración de los cometidos y de la organización laboral: Procesos participativos de los trabajadores

10. Un proyecto múltiple de grupo que incluye a los trabajadores administrativos de Suecia comienza mediante una formación respecto al estrés y cambia hacia una reorganización laboral auto-incentivada.
11. Un proyecto múltiple de grupo para capataces en Alemania muestra cómo abrir canales de comunicación en unos cometidos cargados de estrés.
12. Un proyecto múltiple de grupo de un rediseño laboral desarrollado a nivel local en “círculos de salud” para los operadores de grúas de Alemania logra conseguir muchos cambios.

e. Reestructuración de los cometidos y de la organización laboral: Dirigida por expertos

13. Un programa de enriquecimiento laboral para los montadores de Suecia logró alcanzar éxito gracias a un programa cuidadosamente diseñado de aprendizaje mediante la práctica a fin de anular las limitaciones de los trabajos arquetípico.
14. Un programa para reducir la “hipersensibilidad” informática de los diseñadores suecos de software con altas remuneraciones logró éxito gracias a una especial atención de la dirección, pero exige grandes inversiones en equipos.
15. Un proyecto de Japón abre unas conversaciones muy limitadas sobre los trabajos de los ATS que se sienten desesperanzados y agobiados por las rigideces burocráticas.

- f. **Programas para mejorar la capacidad de superación basados en los individuos: Dirigidos por expertos**
16. Un programa de servicios de asesoramiento para funcionarios de correos del Reino Unido disminuye la respuesta al estrés y el absentismo, pero no tiene ningún efecto sobre las actitudes laborales positivas.
 17. Un programa americano para el tratamiento de los traumas aumenta temporalmente los recursos para superarlos, pero parece encaminado principalmente a proteger a la empresa frente a reclamaciones por responsabilidad.
 18. Un programa de reinterpretación del estrés basado en los individuos, puesto en práctica en Canadá para los directores encargados de prestar ayuda a los desempleados, incorpora unos grupos de discusión para el rediseño del trabajo para los empleados como segunda medida.
 19. Un programa de reinterpretación del estrés basado en el individuo, puesto en práctica en la India para los directores y los operadores de las minas de carbón, añade grupos de discusión para el rediseño laboral de los trabajadores como segunda medida.

RESULTADOS DEL PROGRAMA

El éxito general de los programas de estrés descritos en este volumen viene demostrado claramente por los resultados. El noventa por ciento de ellos fueron satisfactorios ya que redujeron los síntomas de estrés, instituyeron una reorganización positiva del trabajo o incorporaron mejoras importantes para los problemas que se identificaron. De los nueve casos con una información de respuesta al estrés, ocho de ellos demostraron una mejora en la respuesta al estrés. Diez casos demuestran una reducción importante en los problemas identificados en el momento de la iniciación de los programas. Cuando se utilizan como indicadores del éxito unos cambios organizativos que conducen posiblemente a una reducción del estrés, trece de los casos demuestran una notable mejora. En seis de los casos se dieron unos procesos de reorganización laboral que implicaban, sobre todo, unos niveles múltiples de organización del trabajo. Además, también se llevaron a cabo otros procedimientos que demostraron disminuir los síntomas del estrés en otras investigaciones. El sesenta por ciento de los casos consistió en un programa de formación del estrés que daba a conocer los orígenes medioambientales del estrés. El setenta y cinco por ciento de los casos comenzó con discusiones de grupo en grupos formados en el lugar de trabajo natural, en las cuales se identificaron las fuentes de estrés.

No obstante, las cifras que miden el éxito de los programas deben interpretarse con cuidado. Un análisis realmente exacto de los resultados de los programas antiestrés exigiría un estricto cumplimiento del objetivo primario de los programas para la reducción del estrés: disminuir los riesgos de enfermedad de los trabajadores derivados del estrés.

laboral. Obviamente, las medidas de estrés o de enfermedades relacionadas con el estrés comunicadas por los trabajadores antes y después del programa, o los informes del estrés comparados con un grupo de control, serían la medición más correcta. Desgraciadamente, no podemos utilizar estas medidas para entender los resultados de nuestros 19 estudios de casos prácticos, salvo de forma fragmentada, dado que la información sobre los resultados es bastante incompleta.

A fin de comparar todos los casos, una alternativa sería utilizar la información sobre los cambios positivos en el entorno laboral como variable de los criterios de éxito del programa. Todos los casos, excepto uno, permiten valorar el ámbito del cambio en el entorno laboral. Las variables en el entorno laboral son la siguiente variable dependiente más próxima al estrés en la cadena causal que conduce a enfermedades, según aparece en la Figura 2. La utilización del criterio de cambios en el entorno laboral establece el énfasis adecuado sobre la prevención de las fuentes del estrés, pero podría infravalorar la importancia de los métodos individuales para superar el estrés.

En los estudios de los casos prácticos podemos identificar cuatro tipos de cambios que reflejan los cambios objetivos en el entorno laboral: las flechas verticales oscuras de la Figura 2. La primera incluye cambios en la **estructura de los cometidos**, tales como cambios psicosociales en los niveles de experiencia, control, exigencias y apoyo, o cambios en las interrelaciones físicas y en las condiciones ergonómicas y de factores humanos, o cambios en otros micro-elementos del proceso laboral que afectan al trabajador. La segunda área de cambios en el entorno laboral es el contexto social del proceso laboral. En este contexto, se pueden incluir los **cambios estructurales comunicativos**: nuevos enlaces de comunicaciones, estilos interpersonales de superación del estrés, nuevas soluciones para promocionar unas comunicaciones abiertas y una confianza interpersonal. Los **cambios a nivel macro-organizativo** representan la tercera categoría, que puede incluir cambios importantes en las relaciones de poder o en las categorías profesionales dentro de las empresas, transformaciones tecnológicas, cambios en las relaciones laborales, cambios en el estilo directivo, cambios importantes en la política y cambios en los productos y en los mercados. Finalmente, como cuarta medida, hemos incluido unos **cambios en el proceso de producción** (también hemos incluido cambios de productividad, en este caso, como indicador indirecto, dado que los cambios en la productividad serían el resultado combinado de los factores personales, tecnológicos y organizativos).

En la Tabla 2, a continuación, la medida del éxito es la escala combinada del **cambio total en el entorno laboral** por tipo de programa. Este análisis de casi-correlación no es riguroso y, como es lógico, la puntuación de la escala son las estimaciones muy aproximadas del autor.

TABLA 2: Tipo de intervención y éxito de los cambios en el entorno laboral
[Eficacia = puntuación media del entorno laboral (número de casos)]

Programas para mejorar la superación del estrés basados en los individuos: Dirigidos por expertos (4)	Ineficaz
Reestructuración de los cometidos y de la organización laboral: Dirigida por expertos (3)	Moderado
Reestructuración de los cometidos y de la organización laboral: Proceso de participación de los trabajadores (3)	Eficaz
Reorganización laboral a gran escala: Dirigida por expertos (5)	Eficaz
Enfoque en el entorno laboral a gran escala: Proceso de participación del trabajador (3)	Moderado/eficaz

“Ineficaz” significa que no existen cambios importantes en ninguna de las cuatro categorías de cambios en el entorno laboral. “Eficaz” significa un cambio importante en al menos dos de las cuatro categorías y algún cambio en otra categoría. “Moderado” significa un cambio importante en una o dos categorías, y “Moderado/eficaz” significa más de dos categorías con cambios importantes.

FACTORES ASOCIADOS AL ÉXITO Y AL FALLO DE LOS PROGRAMAS

Nivel de esfuerzo y éxito del programa. Los casos prácticos demuestran que el éxito del programa es generalmente proporcional al esfuerzo del programa, según se mide por el número de medidas de intervención adoptadas. Las excepciones son programas “basados en los individuos” que llevan algunos esfuerzos muy amplios, pero que incluyen muy pocos o ningún intento de cambiar el entorno laboral utilizando esta plataforma de compromiso de los trabajadores. No obstante, en otros cinco casos prácticos, se consiguieron unos resultados bastante importantes, con esfuerzos limitados, actuando sobre el área de cambios en el entorno. Esto puede resultar importante para los lectores que opinan que resulta muy difícil iniciar programas basados en unas intervenciones orientadas al entorno. No obstante, cabe señalar que todos, menos uno de estos programas, utilizaron métodos participativos: conversaciones de los trabajadores en grupos de trabajo y programas de concienciación del estrés. Estos programas parecían liberar energía a fin de crear una base de apoyo institucional más amplia.

La voluntad de la dirección para asumir los “riesgos” a fin de renunciar a parte de su control sobre la organización del trabajo resulta, sin duda, un factor importante en el éxito del programa, pero resulta difícil de documentar con nuestros datos. Alternativamente, los casos prácticos demuestran que una dirección, que al parecer temía iniciar dichas conversaciones y que optó por soluciones de intervención “a nivel personal únicamente”, ter-

minó recurriendo a unos programas que no tenían ningún impacto positivo en cuanto a un aumento del compromiso por parte de los empleados. El mensaje parece sencillo: si no hay riesgo, no hay compensación.

Apoyo por parte de la dirección/trabajadores y éxito del programa. El grado de participación de los sindicatos con miras al objetivo de crear un comité trabajadores/dirección conjunto está claramente asociado al éxito del programa. En este contexto, son muy importantes las relaciones laborales nacionales. En los seis casos prácticos de Alemania y Suecia, los sindicatos se consideraron como coparticipantes con motivo de una orden legal para que desempeñasen únicamente una función participativa. Los tres programas conjuntos americanos demuestran que los sindicatos desean tener una función activa cuando cuentan con la oportunidad de participar. Cuando la dirección inicia los programas sin una fuerte participación de los sindicatos, parece que el éxito del programa se resiente. Cuando los sindicatos inician los programas o cuando la dirección y los sindicatos conjuntamente aportan un fuerte apoyo, los programas parecen tener muchas mayores posibilidades de éxito. Una conclusión que se deriva de los estudios de los casos prácticos es que tanto los sindicatos como la dirección tienen razones importantes para ofrecer su apoyo. La afiliación a los sindicatos reporta unos beneficios importantes en cuanto a una mejor sanidad y unos trabajos que ofrecen mayores recompensas, y probablemente aumenta cuando los sindicatos adoptan una función activa en el programa. La dirección gana en muchos sentidos mediante aumentos en la productividad, de los cuales se informó en los estudios de los casos prácticos al menos con tanta frecuencia como se informó sobre unos menores síntomas de estrés. Como es lógico, la dirección recibe también beneficios a largo plazo mediante una mejor utilización de la mano de obra y una mejor relación entre los empleados.

Participación de los trabajadores/asesoramiento de los expertos y éxito del programa. La Tabla 2 muestra que una participación activa de los trabajadores en la planificación o una participación importante de los trabajadores en las discusiones de trabajo sobre los cambios en el entorno estaban, en general, directamente asociadas con el éxito del programa. Los programas llevados a cabo por expertos (a menudo basados en la ingeniería) tenían un éxito limitado en la mayor parte de los casos, siendo la única excepción los programas que implicaban unos cambios a gran escala en la reorganización del trabajo, que demostraron ser satisfactorios.

Tipo de profesión y éxito del programa. Al parecer existen cuatro grupos de profesiones diferentes con distintos resultados.

1. El mayor éxito se da en la categoría de trabajos que pueden denominarse cualificados o trabajos de operadores. En estos casos, se han introducido cambios importantes combinando los importantes cambios técnicos con los procesos sociales que aportan cambios organizativos.

2. Otro grupo, formado por los directores y los trabajadores profesionales, parece demostrar pocos cambios importantes. No obstante, cabe señalar que muchos de los programas estaban basados en las personas para estos trabajos, lo cual posiblemente reflejaba el hecho de que las condiciones de trabajo eran ya relativamente buenas.
3. Un tercer grupo con éxito es el representado por los trabajadores de servicios de nivel inferior y los administrativos. En este campo, se han introducido cambios importantes que, en ocasiones, implican cambios técnicos en el proceso laboral.
4. Un cuarto grupo cuenta con el mayor estrés potencial con motivo de su poca capacidad de decisión y sus altas exigencias, incluyendo exigencias físicas. En ocasiones, se han introducido cambios importantes en este campo; no obstante, los programas basados en la persona afectan menos a las condiciones laborales.

Composición de los equipos y éxito del programa. La ausencia de unos datos completos hace que resulte difícil valorar el impacto de la composición del equipo del proyecto. No obstante, algunas áreas de experiencia potencialmente importantes sólo aparecen en una medida muy limitada. Aunque todos los equipos parecían tener algún conocimiento psicológico y sociológico, siete de ellos demostraron tener unos conocimientos limitados por parte del equipo a cargo de los procesos del cambio social. Sólo seis de los casos parecieron contar con la colaboración de un profesional médico; en este contexto, una mayor participación podría haber aumentado la calidad de los datos sobre el estrés y la salud, haciendo más fácil valorar la eficacia de los programas. Sólo seis de los programas contaron, al parecer, con un miembro del equipo de ingeniería o técnico, a fin de reducir la posibilidad de cambios importantes en el proceso de la organización laboral. Aparentemente, ninguno de los equipos del proyecto incluía un economista. Como es lógico, si se contratasesen miembros de equipos con todas estas experiencias, los proyectos resultarían demasiado caros; por tanto, la solución parece ser la formación en diferentes ámbitos.

ALGUNOS TEMAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

Una carencia inesperada de conocimientos sobre la productividad. En muchos de estos estudios de casos prácticos, las presiones para una mayor productividad representan evidentemente uno de los componentes, pero son unas omisiones curiosas. Resulta sorprendente que rara vez se solicitan reorganizaciones laborales encaminadas a mejorar tanto la productividad **como** la salud laboral. Las preocupaciones manifestadas por la dirección con miras a unos programas para reducir el estrés se centran principalmente en las pérdidas debidas a los **costes indirectos de producción** relacionados con el estrés: costes de sanidad, rotación y absentismo. No obstante, la reducción en las **pérdidas directas de productividad** relacionadas con el estrés laboral (por ejemplo, pérdidas cuando los trabajadores desempeñan el trabajo, pero trabajan de forma ineficaz debido al estrés) se considera la razón principal del programa en sólo dos de los casos. Las plusva-

lías directamente derivadas de la productividad que podría obtener una empresa son, en primer lugar, la eliminación de las pérdidas de productividad que acontecen con motivo de una menor motivación de los trabajadores y una deficiente calidad del trabajo y, en segundo lugar, una reducción de las pérdidas en la productividad **potencial** derivadas de la menor posibilidad del nuevo aprendizaje, innovación y flexibilidad que se descubren junto con el estrés¹⁷. Este aparente “descuido” sólo puede reflejar las desviaciones en las informaciones de los investigadores en lo relativo a un programa cuyos objetivos fuesen la reducción del estrés. No obstante, la baja prioridad puede indicar también que la dirección no entiende todavía que el estrés de los trabajadores puede ser la razón de muchas pérdidas de productividad “que no podrían descubrirse de otra forma”. Creemos que existe tanta especialización funcional en muchas empresas que los problemas de la salud de los empleados dependen de un departamento, mientras que la planificación de la productividad y de la producción dependen de otro.

Mejoras de la productividad en los estudios de los casos prácticos. Estos casos facilitan una evidencia bastante buena, aunque documentada de forma fragmentaria, en el sentido de que los programas de prevención del estrés pueden conducir también a unas mejoras positivas en la productividad. Este doble resultado de salud y productividad se da también, en especial, si se introducen cambios importantes en la organización del trabajo. En seis de los 12 casos en los cuales los investigadores han discutido la productividad, los resultados demuestran importantes mejoras en la productividad. En otros dos casos, se observan unas posibilidades futuras importantes en cuanto a mejoras en la productividad. Nosotros optaríamos por clasificar ocho de los casos que se refieren a una ausencia de mejoras en la productividad como una “carencia de datos”, a pesar de haber tenido en cuenta dicha información, dado que se centran específicamente en la capacidad personal de hacer frente al estrés (cinco casos) o no implican un rediseño importante del trabajo, o bien los investigadores se habían centrado principalmente en la salud.

Ausencia de expertos en productividad. Como es lógico, el deseo de la dirección de dedicar sus recursos a un proceso que reorganice el lugar de trabajo, por muy importantes que sean los objetivos de reducción del estrés, aumentaría si también esperasen obtener unas mejoras en la productividad. Este apoyo necesario al cambio se utilizó en muy pocos de los estudios de casos prácticos. El éxito de los casos prácticos demuestra que los programas que incorporaban personal y recursos para abordar los problemas técnicos y económicos relacionados con la reorganización laboral tuvieron más éxito a la hora de lograr un cambio importante. Esto refleja la necesidad de una mayor amplitud técnica y económica en el enfoque interdisciplinario de los programas. Esta omisión es posible que tenga unas raíces disciplinarias: los profesionales médicos, los psicólogos y los sociólogos interesados en el estrés tienden a centrarse en el bienestar del empleado, mientras que los ingenieros y los economistas se centran, a menudo, en los objetivos de productividad, más estrechamente relacionados con los intereses directos de la dirección. Cabe

¹⁷ Karasek y Theorell, op. cit.

señalar que la atención debería centrarse en los temas de productividad de los **individuos**. La parte humana de la productividad pone menos énfasis en la cantidad de producción y centra el énfasis, en cambio, en los aspectos basados en la capacidad de productividad, tales como la calidad, la innovación y la capacidad de adaptación al cliente, lo cual puede conducir a unas organizaciones más humanas y menos estresantes a nivel laboral¹⁸.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: HACIA UN MODELO DE PROCESO PARTICIPATIVO PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS/REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Los resultados que anteceden indican claramente que el éxito de los programas antiestrés está relacionado, a menudo, con la participación de los trabajadores. No obstante, para lograr un proceso participativo, se requiere un amplio apoyo institucional, quizás mediante un programa laboral/directivo conjunto, a fin de crear la confianza necesaria para abrir la comunicación. Resulta particularmente importante la necesidad de crear el sentimiento, especialmente entre los empleados de categoría inferior, de que la información que los trabajadores comparten abiertamente sobre sus sentimientos en relación con el estrés laboral y sus ideas respecto a los cambios en el entorno laboral, está protegida de cualquier tipo de represalias por parte de la dirección. Sólo en un entorno de estas características es posible compartir los nuevos conocimientos, los nuevos vocabularios y las nuevas acciones conjuntas para la creación de un programa participativo. Los programas iniciados por los sindicatos confirman la posibilidad de que es posible iniciar un programa de prevención del estrés sin el apoyo de la dirección. No obstante, sería necesario poner en práctica un programa conjunto para lograr unas modificaciones importantes en las fuentes del estrés ocasionado por el entorno.

Un criterio importante para el éxito del programa, desde el punto de vista de la participación del trabajador, consiste en que el proceso de cambio sea prolongado. Los elementos que están más asociados con programas prolongados son los siguientes:

- (a) el sentimiento de la propia valía por parte del empleado se mejora y valida entendiendo las reacciones motivadas por el estrés como normales y legítimas;
- (b) el desarrollo de grupos de trabajo para comentar los problemas de la organización laboral y desarrollar unos planes de acción para solucionarlos;
- (c) la aportación por parte de la dirección de los recursos económicos y técnicos necesarios para el cambio en favor del proceso.

Los aspectos más inhibidores de los programas son los siguientes:

- (a) unos programas que apartan notablemente la atención directa de las difíciles condiciones laborales, tratando únicamente los síntomas, orientando a los trabajadores de forma pasiva, en lugar de en una forma activa, hacia un proceso de cambio en el trabajo;

¹⁸ ibid.

- (b) las soluciones totalmente técnicas impuestas por la alta dirección. Es posible que esto afecte negativamente en los beneficios del proceso prolongado (como es lógico, el programa podría ser positivo en general);
- (c) una dirección que ostente el control constante del diálogo, bien mediante unos objetivos que limitan el conocimiento del programa (desarrollo de la capacidad de superación del estrés) o la inhibición, por parte de la dirección, a la hora de discutir el tema en grupos de trabajo.

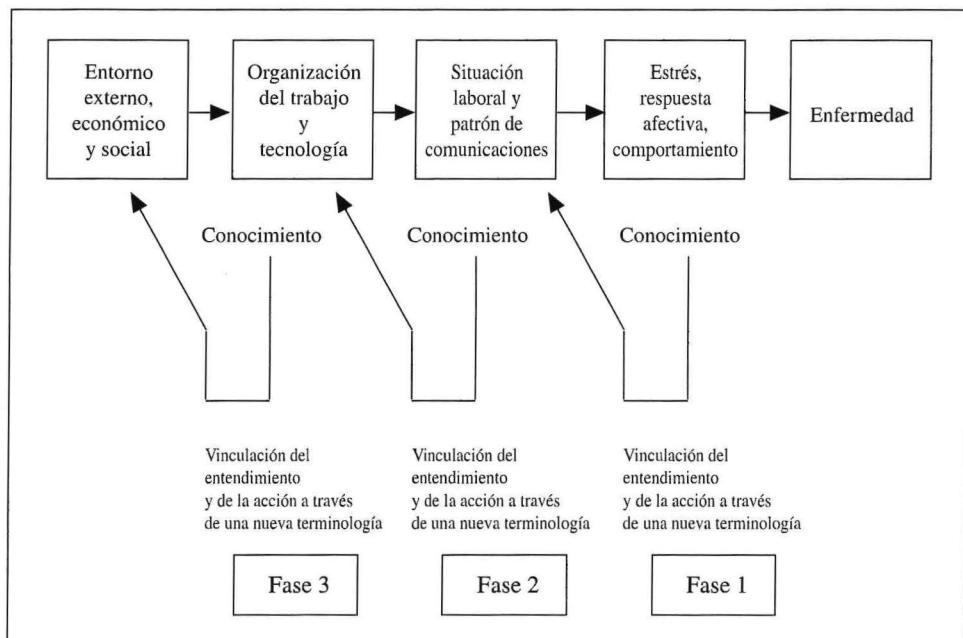
Sirviéndonos de este entendimiento de los factores que estimulan o impiden un proceso prolongado, podemos desarrollar un modelo de cambio participativo en el trabajo (Figura 3) basándonos en nuestro modelo previo de desarrollo del estrés (Figura 2).

Ante todo, podemos observar que muchas de las medidas de intervención de la Figura 2 se dieron en el mismo caso práctico, por lo cual se combinaban múltiples métodos de intervención, a menudo en una secuencia ordenada. Por ejemplo, vemos que la formación relacionada con el estrés era a menudo la primera medida, seguida de unas discusiones de los problemas en grupo y sesiones para la planificación de acciones. En los pocos casos en que se trataron los recursos técnicos y económicos, este proceso tuvo lugar en la última fase (excepto en los procesos planificados por los expertos). La secuencia causal también tiene algún poder. Incluso cuando el diseño original del programa no tenía nada que ver con el cambio en el trabajo, en los seminarios de educación sobre el estrés surgió la cuestión del conocimiento personal de los temas relacionados con el entorno, lo cual parecía conducir a discusiones en grupo sobre los problemas del proceso laboral como consecuencia casi inevitable, en especial si los miembros del grupo se encontraban en la misma situación laboral.

Generalizando, podemos decir que los procesos básicos que observamos implican la ampliación del conocimiento de los trabajadores y después les facilitan las herramientas necesarias para una resolución activa de los problemas en las nuevas áreas. Esto facilita a los trabajadores un nuevo entendimiento de los vínculos entre las personas y el entorno, lo cual representa un entendimiento activador. Podemos observar tres tipos de actividades en cada fase de la Figura 3: (a) los trabajadores obtienen un nuevo conocimiento sobre áreas tales como el estrés, la organización del trabajo y sobre cuestiones referidas a sistemas de trabajo; (b) los trabajadores elaboran por sí mismos una nueva terminología a fin de crear planes de acción; y (c) los trabajadores evolucionan ampliando siempre su comprensión sobre los sistemas de trabajo y las posibles soluciones y límites, lo cual les lleva a la siguiente fase de conocimiento. En la Figura 3, este proceso se representa mediante una flecha que comienza en las discusiones sobre la respuesta al estrés que genera un nuevo conocimiento del significado personal del estrés —y se dirige hacia la izquierda, en tres fases, hacia la situación laboral y la organización del trabajo. El estudio de Kuhn sobre los operadores de grúas desarrolla el concepto del “círculo de salud” a fin de describir un modelo de proceso similar. El estudio del caso práctico del trabajador de automoción de Israel et al. presenta también una perspectiva similar sobre su proyecto de

investigación de las acciones: una serie de fases que se solapan, en las cuales el paso de una fase a la siguiente se desencadenaba mediante la consolidación del aprendizaje acumulado, encaminándose hacia un aprendizaje revisado de los problemas, de los contextos del problema y de las posibilidades de intervención.

FIGURA 3: Un modelo del proceso participativo de la prevención del estrés



Fase 1: Conocimiento: ¿Por qué los programas de humanización del trabajo que abordan el estrés comienzan con debates de los empleados sobre su salud y sus causas, considerando que otros programas de humanización del trabajo no comienzan de esta forma? Simplemente porque el estrés no se entiende debidamente en lo que se refiere a sus causas. La primera fase que se requiere para llegar a una solución es un mayor conocimiento sobre los orígenes del estrés. Esto hace que el rediseño laboral orientado al estrés resulte diferente. A menudo, los empleados no entienden que los sentimientos negativos derivados posiblemente de los factores estresantes del trabajo puedan tener unas causas relacionadas con el entorno. Por el contrario, los propios empleados o la dirección atribuyen dichas ansiedades a una debilidad personal, a dificultades familiares y otras causas similares. La primera fase del conocimiento de que esos sentimientos de los empleados pueden ser debidos al trabajo refuerza la importancia de dichos sentimientos y su naturalidad¹⁹. En nuestra propia experiencia, cuando los empleados

¹⁹ Schore y Aktin, op. cit.

entienden claramente, por primera vez, que las ansiedades que sienten las comparten otros trabajadores y pueden estar claramente vinculadas al entorno, y no a sus propias debilidades personales, se sienten muy liberados, más fuertes y mejor consigo mismos. Pero los trabajadores se sienten también airados a esas alturas y dispuestos a discutir enérgicamente los cambios en las causas —a menudo por primera vez. Los sentimientos perjudiciales del estrés, asociados con la depresión por la insuficiencia personal, se ven parcialmente reducidos gracias a esta fase de conocimiento. No obstante, la energía liberada por este conocimiento debe abordarse facilitando un forum para los debates colectivos de los trabajadores sobre lo que deben hacer, lo cual aporta una plataforma para la siguiente fase de actividad.

Fase 2: Terminología para la acción. Una segunda fase implica la creación de una nueva terminología. Esta actividad se lleva a cabo en todos los niveles de intervención, pero es especialmente importante cuando los trabajadores revisan la situación laboral a fin de desarrollar nuevas ideas para la organización del trabajo. En algunos de los estudios de casos prácticos, los debates en grupo sobre el estrés laboral condujeron casi automáticamente a la siguiente fase lógica de planificación de las acciones, con miras a modificar el entorno laboral. No obstante, es posible que se necesite un nuevo conjunto de herramientas en esta fase, a fin de definir la forma en que los aspectos del estrés están vinculados a diferentes aspectos de la situación laboral, ya que los conceptos organizativos sociales pueden resultar demasiado abstractos para las discusiones directas iniciales. Si los trabajadores, quienes, por otra parte, han tenido pocas oportunidades de expresarse debido a jerarquías predominantemente rígidas, pueden desarrollar una nueva terminología, a menudo logran disipar los sentimientos creados por la imposibilidad del cambio y disminuir el estrés asociado a las reacciones depresivas. Una vez que se desarrolla esta terminología, los trabajadores pueden sopesar y considerar unas soluciones alternativas en sus debates. En los estudios de casos prácticos, tanto los funcionarios suecos como los operadores alemanes de grúas desarrollaron soluciones a través de unos debates en grupo llevados a cabo de esta forma. Cabe señalar que este tipo de comunicación implica unos intercambios realmente libres y creativos entre los trabajadores (y los directores) que sólo pueden darse en una atmósfera de confianza que, a menudo, es el resultado de un buen acuerdo conjunto entre los trabajadores y la dirección, de un proceso iniciado por los sindicatos o de una ayuda por parte de expertos externos de confianza.

Fase 3: Soluciones del sistema. Ahora es necesario ampliar este proceso a otra fase, hacia el nivel de cambio en la organización laboral. Los operadores de grúas, en el caso práctico de Alemania, tuvieron éxito a la hora de poner en práctica sus planes, no sólo por participar en su redacción, sino porque habían contado con el componente final de unos recursos de apoyo técnico y económico facilitados por la dirección a fin de llevar a cabo los planes. En el caso práctico de los funcionarios suecos, a pesar de la planificación participativa, algunos grupos no llevaron a cabo los cambios, dado que se encontraban en un contexto organizativo restrictivo que, posiblemente, no ofrecía dicho apoyo económico/técnico. Una vez discutidos los planes iniciales, es necesario facilitar a los trabajadores un apoyo práctico y recursos para el proceso.

Los trabajadores deben contar también con información sobre temas de organización laboral a mayor escala, tales como los flujos generales de producción y la tecnología que afectan a su área, las nuevas directrices sobre los productos y la competencia. Los trabajadores sienten y entienden directamente el impacto del entorno económico y social, la competencia económica global, los recortes, etc.; por tanto, los trabajadores pueden entender los datos que se les facilitan²⁰. Este contexto ayudará a aclarar rápidamente tanto las restricciones como las posibilidades reales que ofrece la situación laboral.

En este punto, se añaden nuevos actores al proceso. Observamos anteriormente que los equipos de investigación omitían casi siempre a un experto familiarizado con los factores económicos y técnicos. Dado que estos factores desempeñan generalmente una función determinante en la organización laboral, el hecho de omitirlos puede limitar la vitalidad del proceso de intervención. Es posible que dichos expertos se omitan porque se piensa que no favorecen las actividades del rediseño del trabajo centradas en la salud, pero debería incluirseles en los debates. Aunque es posible oponerse si el centro del cambio es **únicamente la salud**, una vez que se incluyen los temas psicosociales y organizativos laborales necesarios para la prevención del estrés, la perspectiva se amplía automáticamente a fin de incluir los resultados de la productividad que son también consecuencias. Siempre es posible discutir **tanto la salud como la productividad** en los programas de prevención del estrés centrados en el entorno. En este punto, los expertos técnicos y económicos y los representantes de la dirección pueden apoyar también el programa con miras a sus ventajas en la productividad —ventajas que proceden de los trabajadores más dispuestos a contribuir cuando su bienestar se ve mejorado mediante un programa de reducción del estrés. Este enfoque más amplio puede resultar indebidamente complejo en las primeras fases del proceso, pero para llevar a cabo el cambio final, es prácticamente imprescindible ampliar el número de participantes.

CONCLUSIÓN

La información facilitada por los estudios de los casos prácticos demuestra la importancia de los temas del estrés en las vidas de los trabajadores de todo el mundo. Una de las demostraciones más sorprendentes de las consecuencias de los factores estresantes psicosociales sobre la salud se desprende de las declaraciones comparativas de los trabajadores sobre los peligros físicos laborales que son bien conocidos. En uno de los trabajos que, en teoría, resultan más duros desde un punto de vista físico, las minas de carbón, el 28 por ciento de los trabajadores de las minas de carbón en la India informaron que se sentían inquietos por las exigencias físicas de sus trabajos, mientras que al menos el triple (el 72 por ciento) estaban preocupados por algunos de sus factores psicológicos estresantes. Los trabajadores de la industria cárnica reflejaron un conjunto análogo de prioridades en aquellos trabajos que les debilitaban notablemente desde un punto de vista físico. Cuando fueron capaces de establecer su propio orden del día para discutir las solu-

²⁰ R.A. Karasek: *The 'conductivity game': Developing worker re-coordination vocabularies*, documento de trabajo preparado por el Center for Work Life Development, Universidad de Halmstad, Suecia (Halmstad, 1992).

ciones, pasaron del tema de los peligros físicos ergonómicos al del estrés psicológico de sus trabajos.

Cuando se combinan las nuevas estrategias de prevención que demuestran estos casos prácticos y el creciente entendimiento de la magnitud de los problemas del estrés profesional en todo el mundo, se demuestra claramente que ha llegado el momento de cambiar el objetivo de las actividades relacionadas con la prevención de la salud profesional desde una perspectiva que se centra “únicamente en los problemas físicos” a una perspectiva que incluya una atención total a los peligros psicosociales. Existe también la necesidad inherente de unos nuevos métodos para las relaciones laborales que vayan más allá de los salarios y de las condiciones laborales y abarquen a la organización del trabajo.

En Suecia, se han superado estos dos retos a los que se enfrentan nuestros marcos modernos institucionales y políticos. El estudio de casos prácticos realizado por el Profesor Lennart Levi describe “el caso de Suecia”, la nación. Suecia ha creado una fuerte plataforma para un cambio humano en el entorno laboral, a nivel nacional, mediante las revisiones de la Work Environment Act de 1991 a fin de que incluya temas de organización laboral, combinados con los programas participativos de la Co-participation Act de 1978, el Joint Development Agreement de 1982 y el importante marco de financiación para la investigación laboral que ofrece el Work Environment Fund sueco desde la década de los años 70. El elemento final de este programa institucional y legislativo fue el programa relativo a la vida laboral de 1989 que reciclabía los fondos desde las empresas hacia los problemas con miras a unos programas adecuados para el cambio en el entorno laboral. Estas soluciones institucionales para el problema del estrés no representan una alternativa para las acciones de los participantes en los estudios de casos prácticos basados en la empresa. Por el contrario, el gran número de casos prácticos suecos incluidos en este volumen demuestra que las estrategias locales de acción y los marcos institucionales nacionales son complementarios. El marco nacional sueco ha servido también como una contribución positiva a la productividad industrial en Suecia, como se demuestra mediante el apoyo que tuvo el programa, por parte de la industria sueca, en la década de los años 80. Son muchos los trabajadores y los directores que han comprobado ya los beneficios que dicho conjunto global de programas puede aportar tanto a los trabajadores como a la dirección.

Parte II

RECURSOS PARA PREVENIR EL ESTRÉS EN EL TRABAJO

SECCIÓN 1

Manuales y directrices para combatir el estrés

por
Begoña Casanueva¹

INTRODUCCIÓN

Esta sección de la *Recopilación* analiza las características más importantes de un selecto número de publicaciones que facilitan directrices sobre cómo combatir el estrés en el trabajo. El objetivo de este análisis es presentar todo aquello de lo que se dispone actualmente a las personas que deseen abordar el estrés de forma práctica.

Por tanto, las publicaciones se han seleccionado tomando como base su característica común de ofrecer un asesoramiento práctico. De hecho lo logran en diferentes formas, abarcando una amplia gama de contenidos, grupos objetivo y estilos de presentación. Por tanto, por ejemplo, algunas publicaciones son muy amplias y comentan en detalle varios métodos para tratar el estrés a diferentes niveles, mientras que otras se centran en algunos aspectos específicos, tales como una estrategia para la reducción del estrés. Algunas están dirigidas a una categoría particular de trabajadores y otras a los trabajadores en general, mientras que otras están específicamente dirigidas a los instructores. Algunos documentos están redactados en un estilo académico o erudito, mientras que otros tienen una orientación más práctica y utilizan un lenguaje más concreto y más llano.

A pesar de todas estas diferencias, los manuales sobre el estrés abordan normalmente el tema ajustándose a la siguiente secuencia: Ante todo, se considera la defini-

¹ Centro Internacional de Información sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (CIS), Departamento de Condiciones de Trabajo y Medio Ambiente. Oficina Internacional del Trabajo.

ción de estrés, con el objetivo de aclarar el punto a abordar. En segundo lugar, se analizan los signos y los síntomas del estrés, a fin de ayudar a los lectores a reconocer la existencia del estrés y la necesidad de adoptar medidas. En tercer lugar, se revisan las causas del estrés o los factores estresantes, a fin de facilitar su identificación, y se valoran las consecuencias del estrés. Finalmente, una vez adquirido un cierto entendimiento del estrés, se comentan las acciones para eliminarlo o para mitigarlo.

Este análisis sigue, en su presentación, la misma secuencia que se utiliza normalmente en los manuales. Debido a la diversidad de publicaciones, por una parte, y al solapamiento de los temas, por otra, sólo se han considerado para cada punto objeto de discusión partes representativas de un número reducido de publicaciones.

Al final de esta sección de la *Recopilación*, y por orden alfabético de autor, se facilita una lista de las publicaciones revisadas, precedida cada una por un número. El número que figura delante del título se incluirá en el texto entre paréntesis cuando se haga referencia a una publicación específica.

LA DEFINICIÓN DE ESTRÉS

El concepto de estrés, considerando el carácter abstracto de este término, se ha comentado ampliamente en la literatura. Existe un consenso general sobre la dificultad de definir el estrés en unos términos concretos. Independientemente de esta dificultad, se ha acordado que una de las primeras medidas para empezar a combatir el estrés es definir en qué consiste.

La amplia guía *Understanding estrés* (23) sirve para ilustrar este punto. Esta guía la ha preparado la Oficina del Ministro de la Administración Pública del Reino Unido como un recurso y una herramienta de trabajo para ayudar a todos aquellos interesados en el estrés.

Al discutir en qué consiste el estrés, esta guía, al igual que muchas otras, se centra en la respuesta dada por la gente a las solicitudes que se les han hecho, señalando que estas solicitudes pueden considerarse positivas y negativas. Para trabajar eficazmente se necesita un cierto grado de estrés. El rendimiento se deteriora cuando se da un estrés demasiado alto o demasiado bajo. También se indica el hecho de que el estrés se deriva no sólo de las grandes exigencias, sino también de una acumulación de exigencias de menor importancia.

Esta respuesta fisiológica al estrés se presenta como un proceso que se desarrolla en tres fases:

- **respuesta primaria al estrés (“lucha o huida”) o reacción de alarma:** es la reacción automática del cuerpo ante un factor estresante percibido, mediante el cual el individuo se prepara para actuar;

- **respuesta secundaria al estrés o fase de resistencia:** cuando la exposición a los factores estresantes continúa, el cuerpo no tiene tiempo para recuperarse y, como resultado de estas exigencias de las cuales el individuo no puede escaparse, se origina la resistencia;
- **fase de agotamiento:** después de una exposición larga y continuada a los factores estresantes, la capacidad de adaptación disponible se agota y el individuo cae en la tercera fase de respuesta al estrés, que puede tener como resultado una enfermedad grave.

La gente puede soportar el estrés hasta un cierto límite, pero puede hundirse o tener una crisis nerviosa si excede de ese límite. También se señala que cada persona tiene un nivel distinto de tolerancia al estrés y que la percepción de las exigencias que producen el estrés varía de una persona a otra. Por tanto, cada persona responde al estrés de forma diferente.

La peculiaridad de la guía *Understanding estrés* (23) es que ha sido diseñada para leerla y utilizarla desde distintos puntos de vista: por parte del individuo que desea aprender más sobre el estrés, sus efectos y cómo controlarlo, así como por el encargado de la línea de producción, el instructor y la persona responsable del bienestar, todos ellos interesados en el estrés que experimentan y en el que experimentan sus empleados, trabajadores en prácticas y clientes, respectivamente. Por tanto, la guía consta de cuatro partes.

La Parte 1, que está dirigida al público en general, empieza examinando el concepto de estrés, sus síntomas y la forma de reconocer las respuestas al estrés. Se analizan los factores que pueden causar el estrés, haciendo una diferenciación entre factores estresantes personales y organizativos y la medición del coste del estrés en general. También se presentan algunos métodos para abordar y superar el estrés. Entre ellos se incluye la mejora del nivel general de salud mediante la dieta y el ejercicio, técnicas de relajación, asesoramiento, diseño del trabajo y participación y comunicación.

La Parte 2 está dirigida a los encargados de la línea de producción a fin de ayudarles a reconocer la existencia del estrés en el lugar de trabajo y reducirlo. Un ritmo de trabajo poco realista, la falta de participación, la falta de carga de trabajo, así como una carga excesiva, el aislamiento en el trabajo y la falta de seguridad laboral son algunos ejemplos de factores relacionados con el trabajo que aumentan el estrés laboral. Se facilitan las siguientes sugerencias para reducir el estrés en el lugar de trabajo: tratar de armonizar al individuo con el trabajo; escuchar y aconsejar; planificar plazos y objetivos, y controlar el tiempo y el cambio.

La Parte 3 examina la función que pueden desarrollar los instructores a la hora de informar a la gente sobre el estrés y ayudarles a controlarlo. Se sugiere un método de tres niveles (individual, profesional y empresarial) a fin de estudiar los problemas individuales en un contexto adecuado e identificar las soluciones más idóneas. También incluye una serie de modelos de programas de formación y algún material de formación para ayudar a diseñar las sesiones de formación.

La Parte 4 está diseñada para ayudar a las personas responsables del bienestar a reconocer la función preventiva y proactiva que pueden desempeñar en la gestión del estrés y la forma en que pueden trabajar con los encargados de la línea de producción y con los instructores para reducir el estrés personal y controlar el estrés profesional.

Manuales como este resultan muy completos y facilitan una información detallada no sólo sobre el concepto de estrés, sino también sobre las formas prácticas de abordarlo. Por otra parte, hay publicaciones que, aunque se refieran solamente de forma sucinta a cómo abordar el estrés, facilitan una información complementaria para entender en qué consiste el estrés y cómo se produce.

Los documentos *Stress och hälsa* (Estrés y salud) (15) de Lennart Levi y **Desgaste psíquico en el trabajo** (3) pueden servir como ejemplos. Esta última publicación, redactada por Comisiones Obreras (CC.OO), uno de los principales sindicatos españoles, incluye un cuestionario cuyo objeto es identificar los signos físicos y mentales del estrés en los trabajadores. En el folleto *Stress, health, job satisfaction* (7) se incluye información sobre la naturaleza del estrés y las diferentes respuestas de los administrativos y de las administrativas al estrés; dicho folleto lo ha preparado el Work Environment Fund sueco como resumen de una serie de proyectos de investigación sobre el estrés y el entorno laboral psicosocial. Considerando las consecuencias negativas del estrés para los trabajadores, el New York Business Group on Health de los Estados Unidos desarrolló el informe *Stress, anxiety and depression in the workplace* (24). Este informe trata de sensibilizar a los empleadores, directores y profesionales de la salud ocupacional sobre la importancia del estrés, la ansiedad y la depresión en el lugar de trabajo y su impacto tanto sobre los empleados como sobre la organización laboral, y promover su inmediata identificación y remisión a una intervención adecuada.

También es posible encontrar información general sobre el estrés y sus efectos en publicaciones que cubren aspectos diferentes de la salud física y psíquica como, por ejemplo, el folleto *Health and employment* (1) del Advisory, Conciliation and Arbitration Service del Reino Unido, que facilita una introducción a las medidas que pueden adoptar los empleadores para promocionar la buena salud de los empleados. El estrés se encuentra entre los temas de salud en el lugar de trabajo que se comentan en esta guía. *The heart at work* (22) es otro folleto de este tipo, preparado por el Work Environment Fund sueco, que estudia el estrés causado por el componente social del entorno laboral como factor importante del surgimiento de enfermedades cardiovasculares.

EL RECONOCIMIENTO DEL ESTRÉS

Toda la literatura hace especial hincapié en la importancia de descubrir lo antes posible los signos y los síntomas del estrés. Los manuales comentan, con mayor o menor detalle, los signos y los síntomas del individuo y del lugar de trabajo que indican el surgimiento del estrés y la necesidad de actuar. Aunque es posible que cada uno de los signos y sín-

tomas del estrés sean debidos a otros factores, el repentino acontecimiento de varios de estos signos y síntomas puede demostrar la necesidad de adoptar unas acciones antiestrés.

El Canadian Institute of Stress for the Industrial Accident Prevention Association de Ontario ha desarrollado la guía práctica *Stress and the workplace* (2) con el objetivo de ayudar a los individuos y al personal laboral a reconocer los signos que indican que el estrés se está convirtiendo en un peligro para la salud y la seguridad en la vida personal o laboral. Esta guía presenta unas medidas prácticas para controlar el estrés y señala que el estrés se controla mejor cuando se reconocen sus signos y sus síntomas.

La primera parte de la guía se refiere al control del estrés personal y presenta una lista de referencia con el fin de ayudar a los individuos a reconocer sus primeros signos de estrés. Los signos y los síntomas físicos, del comportamiento, mentales y emocionales aparecen en esta lista de referencia, que incluye respectivamente:

- garganta y boca secas, tensión muscular, dolores de cabeza, indigestión, tics, insomnio, tensión alta, etc.;
- irritabilidad, comportamiento impulsivo, dificultad para tomar decisiones, aumento repentino del uso del tabaco o del alcohol, etc.;
- preocupaciones excesivas, sentimiento de inutilidad, tristeza, olvidos, impresionabilidad, ensoñación, etc.

La importancia de reconocer el acontecimiento del estrés y la necesidad de adoptar las acciones necesarias se señala, una vez más, en una de las sugerencias básicas facilitadas por esta guía para lograr un mejor control del estrés personal: aprender a marcarse el ritmo. Se presentan cuatro pasos para marcar el ritmo en situaciones que causan repetidamente un estrés excesivo: reconocer la necesidad de adoptar determinadas acciones; aprender a relajarse y reducir la tensión corporal acumulada; estudiar por segunda vez la situación que causa el estrés; escuchar al propio sentido común a fin de ver la forma de abordar la situación. A la hora de abordar una situación de estrés, estas medidas deberían adoptarse en secuencia, aunque, en algunos casos, es posible omitir una fase. No obstante, el reconocimiento de la necesidad de actuar es la primera medida a adoptar a fin de controlar el estrés y resulta necesario si se pretende que las demás fases funcionen. Incluso el simple hecho de reconocer que el nivel de estrés está aumentando, decidir frenarlo y tomarse las cosas con más tranquilidad, puede servir de ayuda.

La segunda parte de la guía trata del control del estrés en el lugar de trabajo e incluye una lista de comprobación para llevar a cabo una primera valoración del estrés. La falta de voluntad para aceptar responsabilidades o para tomar decisiones, el hecho de tener muchas quejas pero pocas sugerencias para las posibles soluciones, una escasa colaboración con los compañeros, el hecho de evitar llevar a cabo cometidos normales, llegar tarde y marcharse pronto, dolores de cabeza frecuentes y molestias de estómago son algunos de los signos a tener en cuenta a la hora de valorar los niveles de estrés en la empresa.

VALORACIÓN DEL ESTRÉS

Considerando que el objetivo de cualquier programa para controlar el estrés es abordar las causas específicas del estrés y sus efectos, tanto en relación con la situación laboral como con las características personales del individuo, para que un programa resulte efectivo es necesario identificar debidamente los factores estresantes provocados por situaciones de alto estrés y valorar el rendimiento laboral y los problemas personales derivados del estrés.

A fin de evaluar debidamente el estrés en el lugar de trabajo, la guía *Stress and the workplace* (2) propone la participación de los trabajadores a la hora de identificar aquellos factores estresantes que, en su opinión, causan un estrés innecesario en sus trabajos y en su propia valoración, a la hora de establecer las prioridades de la intervención. La valoración debería llevarse a cabo de forma sistemática y debería solicitarse a los empleados que expresasen sus preocupaciones sobre cualquier situación que pudiese ser causa de estrés en el trabajo. Con posterioridad, debería establecerse una planificación de las acciones necesarias a fin de lograr la consecución de los objetivos de estrés seleccionados.

El *Occupational stress indicator* (5), un documento preparado por Cary Cooper, Stephen Sloan y Stephen Williams para recopilar información sobre grupos de individuos, consta de seis cuestionarios diferentes cuyo objetivo es valorar tanto los orígenes como los efectos del estrés en el lugar de trabajo. Los cuestionarios abarcan los siguientes tópicos personales: los sentimientos de satisfacción o insatisfacción laboral; la valoración del estado de salud actual, lo cual implica los sentimientos y el comportamiento que se ven afectados por la presión laboral y la frecuencia con que acontecen problemas físicos de forma manifiesta; el comportamiento general; la interpretación de los acontecimientos relacionados con la persona y los sentimientos respecto a su capacidad para influir en estos acontecimientos; los orígenes de la presión laboral y la experiencia para superar el estrés. El objetivo final de este indicador del estrés es permitir a las organizaciones medir los aspectos indicativos del estrés y cuantificar los factores ocultos que provocan el estrés, a fin de poder adoptar unas medidas adecuadas.

La Organization Design and Development, Inc. de los Estados Unidos ha publicado el *Burnout assessment inventory* (10) con el objetivo de evaluar los signos y síntomas de hastío en el lugar de trabajo. Este documento, desarrollado por John Jones y William Bearley, considera el "hastío" como un estado generalizado del organismo que se caracteriza por una disminución de la energía y una notable reducción de la efectividad personal. Los autores indican que el hastío se deriva de cuatro fuerzas (estrés del sistema, hábitos, el concepto de sí mismo y la calidad de las relaciones) y tiene tres dimensiones (comportamiento, actitudes, sentimientos). Existen muchas formas diferentes de experimentar el hastío, lo cual significa que no hay un patrón particular de los síntomas. No obstante, se indica también que los signos y síntomas del hastío tienden a agruparse en cuatro grupos principales: sentimientos negativos hacia uno mismo, sentimientos antagónicos hacia los

demás, sentimientos de enajenación y sentimientos de desplazamiento del entorno inmediato de la propia persona. Este inventario está encaminado a detectar los signos y los síntomas relacionados con estas cuatro categorías.

Echarse la culpa a sí mismo, sentimiento de culpabilidad, sentimiento de fallo e impaciencia con uno mismo son ejemplos de los síntomas negativos del concepto que se tiene sobre uno mismo. El antagonismo incluye síntomas tales como una actitud general negativa, sentimientos sarcásticos y amargos y sentimientos defensivos. Los síntomas de enajenación implican sentirse aburrido, negarse a ir a trabajar cada día, experimentar una rigidez en la forma de pensar y sentirse inmovilizado. El abandono se acusa mediante síntomas como sentirse deprimido, evitar las discusiones, falta de energía, indiferencia y absentismo frecuente.

Se describe un plan de acción para identificar los orígenes del hastío y unas medidas para contrarrestarlo, así como el denominado modelo de efectividad personal, basado en estrategias generales relacionadas con la adopción de la responsabilidad para uno mismo y el control de la energía personal.

Siguiendo las mismas líneas que los cuestionarios anteriores, Herbert Kindler, del Center for Management Effectiveness de los Estados Unidos, ha desarrollado el *Personal stress assessment inventory* (11) con el objeto de ayudar a la gente a reconocer áreas de sus vidas, en el trabajo y fuera de él, que pueden estar contribuyendo a un estrés excesivo y valorar sus efectos. Este inventario consiste en una serie de síntomas y causas del estrés agrupados en varias escalas. El objeto de estas escalas es valorar cuanto sigue: la predisposición al estrés; la resistencia causada por el estrés; las fuentes ocasionales de estrés tanto personales como laborales; las fuentes constantes de estrés a nivel personal y laboral; el factor estresante general; los síntomas físicos y psicológicos y las reacciones personales, que sirven como un medio para comprobar honestamente las respuestas al inventario, pero que pueden reflejar también los orígenes del estrés. En la última página del documento, se facilita una guía para interpretar la puntuación y algunos consejos generales.

LA LUCHA CONTRA EL ESTRÉS

Una vez reconocida la existencia del estrés e identificados los factores estresantes, es necesario adoptar unas acciones a fin de abordar el estrés. Asumiendo que el estrés es un desajuste entre las exigencias del entorno y las capacidades individuales, es posible corregir el desequilibrio, según la situación, bien ajustando las exigencias externas a fin de que se adapten al individuo o bien reforzando la capacidad del individuo para hacer frente, o en ambas formas. En este punto, debe recordarse que, dado que el estrés es un fenómeno de múltiples facetas, no se dispone de una solución única. Además, es imposible facilitar una solución única para controlar el estrés debido a las circunstancias particulares de cada caso.

En la literatura puede encontrarse una guía práctica sobre el control del estrés, que abarca una amplia gama de formas y métodos. En general e independientemente de sus diferencias, las publicaciones llegan a la conclusión de que la solución ideal para combatir el estrés sería evitar su surgimiento. Esto puede lograrse atacando el centro del problema - la causa. No obstante, no existe una causa única de estrés y la eliminación de todos los factores estresantes es un cometido utópico. Por tanto, las acciones deberían centrarse en eliminar el mayor número de causas posibles a fin de que la acción adoptada reduzca el estrés y evite el estrés en el futuro. Dado que no es siempre posible lograr esto a corto plazo, normalmente se llega a la conclusión de que la mejora de la capacidad para hacer frente al estrés es una estrategia valiosa en el proceso para combatir el estrés.

Estrategias preventivas

A pesar del gran interés existente en estrategias preventivas antiestrés, solamente unos pocos manuales se centran claramente en este tipo de método. El Institute of Preventive Health Care de Holanda ha preparado el manual *Handboek werk stress: Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk* (Manual sobre el estrés laboral: Método sistemático para una realización práctica) (12). Este manual, orientado a los investigadores, al personal profesional de las organizaciones y a los representantes de los trabajadores, presenta un procedimiento sistemático paso a paso para atacar el problema del estrés en su origen, a fin de evitarlo. Basándose en el manual, los autores han preparado otro, *Stress door werk? Doe er wat aan!* (¿Estrés laboral?: ¡Es necesario hacer algo al respecto!) (13), cuyo objeto es informar más específicamente a los empleados y a los sindicatos sobre las posibilidades a su disposición para identificar y tratar el estrés laboral.

Ambos manuales hacen hincapié en que la prevención efectiva del estrés laboral debería incluir un conjunto coherente de fases.

La fase 1 se concentra en la detección del problema y en las actividades preliminares, tales como el equipo del proyecto, el presupuesto, las facilidades y los compromisos de las partes implicadas.

La fase 2 consiste en medir las causas y las consecuencias del estrés en el trabajo. Se mencionan algunos instrumentos: cuestionarios sobre trabajo y salud; listas de comprobación que ayuden a determinar el bienestar, la satisfacción laboral y las relaciones sociales en el trabajo; tests psicofisiológicos y sistemas de registro administrativos que sirven para valorar, por ejemplo, el absentismo y la incapacidad.

La fase 3 comenta los criterios a tener en cuenta a la hora de seleccionar las medidas a llevar a cabo para abordar los problemas del estrés. Estos criterios hacen referencia al origen del problema, el objetivo a abordar, el riesgo que ello implica, el número de personas que se encuentran en situación de riesgo, las posibilidades de éxito de una medición específica y el potencial para vincularla a otras medidas.

La fase 4 incluye las medidas antiestrés a poner en práctica dirigidas a la situación laboral, a fin de disminuir las exigencias y aumentar el control, o al individuo, a fin de aumentar la capacidad individual de superación.

De acuerdo con los diferentes aspectos de la situación laboral que van a estudiarse, las medidas pueden encaminarse a:

- **el contenido y el control del trabajo:** medidas de adaptación (por ejemplo, eliminar los problemas de control) o de reforma (por ejemplo, rotación, ampliación y enriquecimiento del trabajo);
- **las condiciones del trabajo:** mejorar las condiciones ergonómicas en el lugar de trabajo;
- **las condiciones laborales:** mejorar los horarios, ajustar los sueldos, aumentar la seguridad laboral, y
- **las relaciones sociales en el trabajo:** cambiar el estilo directivo, establecer reuniones de consulta en el trabajo.

En relación con el individuo, se comentan las siguientes medidas: política de contratación, orientación vocacional, formación, gestión de recursos humanos, rehabilitación vocacional y actividades para promocionar la salud.

Se argumenta que la puesta en práctica de las medidas exige el compromiso de todas las partes, una información adecuada y una buena preparación.

La fase 5 se ocupa de la valoración de los resultados de estas medidas.

El libro *Organizational stress and preventive management* (18), de J.C. Quick y J.D. Quick, señala que los efectos destructivos del estrés en el lugar de trabajo pueden reducirse mediante la aplicación apropiada de unos métodos de diagnóstico y unas intervenciones preventivas de gestión. Por tanto, después de comentar los posibles factores estresantes y sus consecuencias en el lugar de trabajo, así como los métodos para diagnosticar el estrés organizativo, se facilita un asesoramiento práctico sobre la prevención. Una acción efectiva que aborde los factores estresantes organizativos debería tener en cuenta tanto el nivel organizativo como el individual.

Los métodos de gestión preventiva a nivel organizativo incluyen la modificación de las exigencias laborales, por una parte, y la mejora de las relaciones laborales, por otra. Los métodos dirigidos específicamente a una u otra categoría de exigencias de la organización a la cual el individuo está sujeto en el trabajo, consisten en rediseñar los cometidos, en una gestión participativa, en unos horarios laborales flexibles, en el desarrollo profesional y en el diseño de unas condiciones físicas. Estos métodos están encaminados ante todo a modificar la organización formal a fin de alterar las exigencias impuestas a los individuos. Los métodos organizativos para mejorar las relaciones laborales de los individuos se ocupan

del análisis de las funciones, del establecimiento de los objetivos, del apoyo social y de la creación de equipos, y tratan de evitar el estrés causado por las exigencias de las funciones e interpersonales que imponen las organizaciones a los individuos.

La prevención del estrés, a nivel individual, puede consistir en una prevención en primera instancia, dirigida al factor estresante con el objetivo de cambiar la percepción de los factores estresantes potenciales por parte del individuo (por ejemplo, conversaciones constructivas, gestión de la planificación y del tiempo), una prevención de segunda categoría, dirigida a la respuesta a fin de alterar los patrones de respuesta de los individuos a los factores estresantes (por ejemplo, relajación y meditación, ejercicio físico) y una tercera categoría de prevención o tratamiento de los problemas específicos que inducen al estrés, dirigida hacia los síntomas (por ejemplo, asesoramiento, atención médica).

Estrategias de superación

Considerando las diversas estrategias que pueden ayudar a la gente a superar el estrés en el lugar de trabajo, la South East Thames Regional Health Authority del Reino Unido preparó un documento docente denominado *Living skills* (26). Esta publicación muy manejable se diseñó para ser utilizada por los instructores sanitarios y su objeto es enseñar a la gente las capacidades con las que necesitan contar para sacar el máximo fruto de sus vidas para abordar con eficacia los retos y las dificultades y superar el estrés. Este volumen hace hincapié en ejercicios prácticos para grupos, ya que esta práctica ofrece oportunidades para experimentar los elementos de cada capacidad incluidos en cada volumen y conseguir obtener información de terceros.

El manual consta de seis unidades prácticas, y cada una de ellas se ocupa de una categoría de capacidades en particular. Las capacidades más complejas pueden desglosarse en unidades más pequeñas, que pueden practicarse por separado antes de proceder a su recopilación. Las unidades se presentan como sigue:

- **Caring for yourself unit** que comenta las formas en que nos ocupamos de otras personas y utiliza esta información para empezar a considerar los medios para cuidar mejor de nosotros mismos;
- **Assertion and fighting unit** que estudia el significado de la afirmación y los diferentes aspectos de un comportamiento afirmativo y describe algunas técnicas que pueden mejorar esta capacidad de afirmación;
- **Rational thinking unit** que presenta ejercicios para estudiar las relaciones existentes entre los pensamientos y los sentimientos, y sugiere métodos que contrarresten los pensamientos a fin de eliminar sus consecuencias desagradables;
- **Relationships unit** que examina las capacidades que resultan importantes para el buen funcionamiento de las relaciones laborales, incluyendo aquellas relacionadas con la atención y la comunicación, la negociación y la atención a la gente;

- **Stress management unit** que se centra en formas prácticas para controlar los efectos desagradables producidos por el estrés;
- **Planning and organizing unit** que analiza cuatro grupos de capacidades cuyo objetivo es aumentar nuestro control sobre nuestras vidas, tales como el establecimiento de metas, el control del tiempo, la motivación y la toma de decisiones.

En este paquete se incluye un manual con material práctico para los grupos. Las diferentes secciones de este manual abarcan aspectos tales como el entendimiento del estrés, la superación y el asesoramiento a grupos ya en funcionamiento.

El volumen *Handbook of organizational stress coping strategies* (20), de A.S. Sethi y R.S. Schuler, se ocupa también del estrés en el lugar de trabajo y de las estrategias para su superación que los individuos y las organizaciones necesitan desarrollar. Se describe un modelo de proceso para superar el estrés organizativo. Este modelo ofrece un enfoque metódico para superar el estrés que puede resultar útil tanto para los individuos como para las organizaciones. También se presentan algunas estrategias específicas de superación. Las descritas con mayor detalle consisten en métodos para mejorar la gestión del tiempo y formas para mejorar también el comportamiento en las comunicaciones con los empleados, esta última dirigida principalmente a los supervisores y directores. Además, se analizan también prácticas nuevas para reducir el hastío laboral al mínimo y los usos positivos de los grupos de apoyo social, así como la forma en que pueden desarrollarse y promocionarse dentro de la organización. Finalmente, se explican en detalle las técnicas que pueden utilizarse, a nivel individual, para superar el estrés organizativo y personal. Estas son la meditación, el yoga, el “biofeedback” y la actividad física.

Existen publicaciones que, cuando comentan los métodos para superar el estrés, se concentran en estrategias específicas.

La segunda parte del libro *Breaking the stress habit* (8), de A.G. Goliszek, ilustra varios ejercicios de relajación y meditación como formas para ayudar a la gente a superar el estrés. Estos ejercicios prácticos se comentan sobre la base de una relajación consciente, como técnica para controlar el estrés, que ayuda a los individuos a cambiar sus actitudes y comportamiento, así como a que sus cuerpos recuperen una situación de relajación y equilibrio. El libro hace hincapié en la necesidad de desarrollar la capacidad personal para recurrir a una respuesta de relajación - en lugar de una respuesta al estrés - de tal forma que se disponga de ella de forma instantánea y automática. A este respecto, las siguientes técnicas se describen en detalle: relajación muscular progresiva, relajación de la tensión, meditación, imaginación y autocuración. Este libro trata también de los signos y síntomas del estrés y del estrés laboral, incluyendo varios tests de auto-ayuda y valoraciones.

Muchos autores han hecho hincapié en la importancia del asesoramiento a fin de ayudar a la gente durante períodos problemáticos que afecten a su satisfacción y rendimiento en el trabajo. Un ejemplo de asesoramiento como estrategia para superar el estrés

se facilita en *The manager's guide to counselling at work* (19), de M. Reddy. Este libro examina la función de los directores para abordar los problemas que afectan al rendimiento laboral. Las capacidades de asesoramiento se describen en detalle y están estructuradas en tres fases: entendimiento (definición del problema), reto (redefinición del problema) y recursos (control del problema). La parte final del libro estudia las formas en que los objetivos de la organización pueden estar en conflicto con los del individuo, y cómo esta discrepancia puede afectar a la forma en que se traduce el asesoramiento en el contexto de la organización.

DIRECTRICES PRÁCTICAS

Una serie considerable de publicaciones recogen un asesoramiento práctico general sobre la forma en que las organizaciones pueden ayudar a combatir el estrés de tal modo que se beneficien tanto los empleados implicados como la propia organización. El libro *Controlling work stress* (16), de M.T. Matteson y J.M. Ivancevich, facilita una guía práctica para la prevención y el control del estrés laboral. Se presta especial atención al diagnóstico del estrés laboral, así como a las intervenciones para el control del estrés a nivel organizativo y a las estrategias de superación del estrés para uso individual. También se tratan programas específicos que pueden resultar útiles para las organizaciones, tales como programas de formación del control del estrés, programas de asistencia a los empleados y programas para mejorar la salud.

Otra publicación que estudia la forma de controlar y reducir al mínimo el estrés que sufren los empleados es *Stress management techniques* (4), de V. Coleman. Este libro, que resulta útil para aquellos interesados en reducir la exposición innecesaria al estrés por parte de sus empleados, recoge sugerencias generales sobre cómo controlar el estrés en cuanto a organización laboral y relaciones personales.

Muchos otros tipos de publicaciones incluyen sugerencias generales y directrices básicas para tratar de forma más eficaz la experiencia individual del estrés en las organizaciones. El documento titulado *Stress management in the workplace* (9), del Washington Business Group on Health, y el libro *Stress management in work settings* (17), de L.R. Murphy y T.F. Schoenborn, describen, este último con más detalle, los diferentes aspectos de los programas de control del estrés en el lugar de trabajo. En relación con el estrés derivado de los procesos de cambios organizativos, el documento ocasional *Managing stress in organizational change* (25), preparado por la Work Research Unit of the Advisory, Conciliation and Arbitration Service del Reino Unido, describe algunas estrategias para reducir las presiones de los individuos que pudiesen derivar en un estrés durante estos procesos. La alteración del sistema de producción, la introducción de un nuevo equipo y el establecimiento de nuevas relaciones son ejemplos de los cambios que tienen lugar dentro de las organizaciones. La publicación *Stress at work: The trade union response* (14), propuesta por el Labour Research Department del Reino Unido, una organización sindical de investigación, e independiente, está dirigida a los miembros de los sin-

dicatos. Esta guía de formación estudia varios aspectos del estrés, tales como los síntomas comunes, las causas en el trabajo, las mujeres y las personas con incapacidades, y finalmente comenta el método sindical relativo al estrés y las acciones que pueden adoptarse para combatirlo en el lugar de trabajo.

Dado que cada persona responde de forma diferente a los factores estresantes, cada individuo tiene que descubrir los métodos que prefiere para abordar el estrés. A este respecto, el autor de *Managing stress* (6), D. Fontana, reune las muchas perspectivas que ofrece un método psicológico para el estrés y comenta la función de la personalidad y de los sistemas subyacentes con que cuentan los individuos para crear y aumentar el estrés. Se argumenta que, a la hora de abordar el estrés, los individuos tienen que observar, en primer lugar, el entorno a fin de identificar las exigencias que se les imponen y ver si es posible alterar estas exigencias en alguna forma y, en segundo lugar, deben estudiarse a sí mismos para ver si las reacciones personales a estas exigencias pueden modificarse de igual modo.

En relación con las exigencias impuestas a los individuos, este libro hace referencia a tres formas diferentes para abordar el estrés:

- la acción inmediata, que cubre aquellos factores estresantes respecto a los cuales es posible hacer algo en el momento (por ejemplo, funciones poco claras, comunicaciones deficientes, incertidumbre);
- la acción futura, que cubre aquellos factores respecto a los cuales es posible adoptar acciones, pero cuyo tipo y momento exacto no está claro (por ejemplo, exceso de trabajo, exceso de reuniones);
- la ignorancia o la adaptación, que cubre aquellos factores estresantes fuera de nuestro alcance, al menos en un futuro próximo, y que es necesario superar según se manifiestan en ese momento (por ejemplo, impotencia, falta de apoyo, sueldo bajo).

En relación con el individuo, este libro hace hincapié en el aspecto del “autocontrol” en lo referente a la manera de formar a la gente, a fin de que sus valoraciones cognitivas tengan un efecto importante sobre la forma en que responden a los factores estresantes. Algunas sugerencias que se facilitan a este respecto son la práctica de las técnicas de meditación y relajación y el ejercicio físico, la manifestación de las emociones, la mejora de las relaciones y las comunicaciones personales y la realización de una nueva valoración de lo que está sucediendo en nuestra vida a fin de considerar lo que está bien y lo que podría mejorarse.

Finalmente, en un estilo muy familiar, el libro *Sixty ways to make stress work for you* (21), de A.E. Slaby, presenta unas ideas sencillas que cada individuo puede poner en práctica a fin de reconducir los factores estresantes de la vida diaria. Estas ideas se agrupan como sigue: sugerencias generales a fin de aprender cómo los factores estresantes de la vida reviertan en el

propio beneficio; formas de aprender a reconocer los signos físicos del estrés y mantener en forma la salud física; ideas para desarrollar el autoconocimiento sobre los factores estresantes de la vida diaria y demostrar las emociones; una capacidad general para mejorar las relaciones sociales e interpersonales; consejos que ayuden a reducir la presión de los factores estresantes en el lugar de trabajo, e ideas para aprender a relajarse. El autor concluye diciendo que el hecho de revertir el estrés natural de la vida en beneficio de los demás implica la combinación del conocimiento de la salud física, la nutrición, el ejercicio, el entorno familiar o laboral y las relaciones interpersonales en un plano personal para reducir el estrés.

Relación de manuales y publicaciones que incluyen directrices

1. Advisory, Conciliation and Arbitration Service: *Health and employment*, Advisory Booklet Nº 15 (Londres, 1990).
2. Canadian Institute of Stress: *Stress and the workplace: A practical guide* (Industrial Accident Prevention Association, Toronto, 1984).
3. Comisiones Obreras: *Desgaste psíquico en el trabajo*, Cuadernos sindicales de salud laboral Nº 1 (Valencia, 1991).
4. V. Coleman: *Stress management techniques: Managing people for healthy profits* (Mercury Books, Londres, 1988).
5. C.L. Cooper, S. Sloan y S. Williams: *Stress: Occupational stress indicator* (NFER-NELSON, Windsor, 1988).
6. D. Fontana: *Managing stress*, Problems in Practice Series (British Psychological Society, Londres, 1989).
7. M. Frankenhaeuser: *Stress, health, job satisfaction* (Swedish Work Environment Fund, Estocolmo, 1989).
8. A.G. Goliszek: *Breaking the stress habit: A modern guide to one-minute stress management* (Carolina Press, Winston-Salem, 1988).
9. D.T. Jaffe, C.D. Scott y E.M. Orioli: *Stress management in the workplace*, WBGH Worksite Wellness Series (Washington Business Group on Health, Washington, marzo de 1986).
10. J.E. Jones y W.L. Bearley: *Burnout assessment inventory* (Organization Design and Development, King of Prussia, Pennsylvania, 1984).
11. H.S. Kindler: *Personal stress assessment inventory* (Center for Management Effectiveness, Pacific Palisades, California, 1981, revisado en 1991).
12. M.A.J. Kompier y F.H.G. Marcelissen: *Handboek werk stress: Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk* (Handbook of stress at work) (Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam, octubre de 1991).

13. M.A.J. Kompier, S. Vaas y F.H.G. Marcelissen: *Stress door werk? Doe er wat aan!* (Stress at work? Do something about it!) (Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg, Leiden, noviembre de 1990).
14. Labour Research Department: *Stress at work: The trade union response* (Londres, febrero de 1988).
15. L. Levi: *Stress och hälsa* (Stress and health) (Skandia, Estocolmo, 1990).
16. M.T. Matteson y J.M. Ivancevich: *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies* (Jossey-Bass, San Francisco, 1989).
17. L.R. Murphy y T.F. Schoenborn: *Stress management in work settings* (Praeger, Nueva York, 1989).
18. J.C. Quick y J.D. Quick: *Organizational stress and preventive management*, McGraw-Hill Series in Management (McGraw-Hill, Nueva York, 1984).
19. M. Reddy: *The manager's guide to counselling at work* (British Psychological Society, Londres, 1987).
20. A.S. Sethi y R.S. Schuler: *Handbook of organizational stress coping strategies* (Balingen, Cambridge, Massachusetts, 1984).
21. A.F. Slaby: *Sixty ways to make stress work for you* (PIA Press, Summit, Nueva Jersey, 1988).
22. T. Theorell et al.: *The heart at work* (Swedish Work Environment Fund, Estocolmo, 1987).
23. Reino Unido. Cabinet Office: *Understanding stress* (HMSO, Londres, 1987).
24. L.J. Warshaw: *Stress, anxiety and depression in the workplace: Report of the NYBGH/Gallup survey* (New York Business Group on Health, Nueva York, 1989).
25. G. White: *Managing stress in organizational change*, WRU Occasional Paper Nº 31 (Work Research Unit, Londres, mayo de 1984).
26. B. Wycherley: *Living skills pack* (South East Thames Regional Health Authority, Bexhill-on-Sea, East Sussex, septiembre de 1988).

SECCIÓN 2

Una selección de vídeos que tratan del estrés en el trabajo

por
Sylvia Hines¹

SOBRE ESTA SELECCIÓN DE VÍDEOS

Esta es la primera selección de vídeos que tratan del estrés laboral preparada por el Mental Health Media Council de Londres. Debido a la audiencia predominantemente angloparlante de esta publicación, casi todos los vídeos revisados están en inglés. Aunque se han llevado a cabo grandes esfuerzos para ampliar su cobertura geográfica, esta selección incluye principalmente material británico. Esto se hace sentir en algunos antecedentes específicos culturales de algunos vídeos, así como en su disponibilidad en otros países.

Aunque limitada en cuanto a su número y ámbito, esta selección tiene la ventaja de centrarse exclusivamente en vídeos relacionados con el estrés profesional, gracias a una selección efectuada entre los numerosos vídeos que tratan ampliamente el tema del estrés. Dentro del contexto de los vídeos sobre el estrés profesional, la selección ha hecho hincapié en aquellos que abordan el estrés de forma preventiva, así como aspectos tales como el diseño del trabajo, las comunicaciones interpersonales en el lugar de trabajo, los tipos de apoyo por parte de la dirección, etc.

Solamente algunos vídeos satisfacían este criterio de selección. Por tanto, hubo que ampliar la selección a fin de incluir aquellos vídeos - una mayoría - que se concentraban

¹ Directora del Mental Health Media Council, 380-384 Harrow Road, Londres W9 2HW, Reino Unido.

en el aumento de la capacidad, por parte del individuo, para superar el estrés y que abordaban aspectos tales como el asesoramiento individual en el trabajo, "la formación con miras a la superación del estrés", el apoyo a la salud, etc. No se tuvieron en cuenta los vídeos que se centraban exclusivamente en aliviar el efecto del estrés a nivel individual. Una selección adicional tuvo como objeto incluir únicamente aquellos vídeos que facilitaban un mensaje actualizado y aquellos que contaban con una buena calidad técnica.

¿POR QUÉ SE UTILIZA UN VIDEO?

No cabe duda de que el hecho de incluir un vídeo puede hacer que las presentaciones o los cursos de formación resulten más eficaces y participativos. Pueden ayudar a cambiar el ritmo y ofrecer unas ilustraciones concretas sobre una situación particular que puede considerar el grupo en su totalidad.

Alternativamente, pueden aligerar el contenido de una sesión y hacer que los participantes se sientan engañados y frustrados. ¿Qué marca la diferencia? Contrariamente a las expectativas de la mayoría de la gente, el elemento clave no es a menudo la calidad del vídeo, sino la forma en que el instructor ha efectuado su presentación, cómo se ha integrado en el curso de formación y si se ha planificado con miras a un aprendizaje específico.

Por tanto, no resulta fácil valorar los vídeos de formación, ya que depende en gran medida del grupo en el que se van a utilizar, el lugar, la importancia general que representan para la sesión y muchos otros factores.

Como es lógico, uno de los problemas de los instructores es conocer exactamente qué incluye una cinta de vídeo. Por tanto, a continuación se facilita una descripción completa de cada cinta, junto con unos breves comentarios de valoración y algunas sugerencias sobre cómo debe utilizarse cada cinta. Todo esto ayudará a los instructores a elegir el vídeo adecuado para el curso, pero el éxito de la sesión dependerá de la forma en que se utilice. Al final de esta sección de la *Recopilación* se facilitan unas directrices más detalladas para los instructores.

VIDEOS SELECCIONADOS

1. CAPTIVE LABOUR

Distribuido por: Cinenova

Productor: Karen Ingham

Detalles de la producción: vídeo VHS; 35 minutos; 1988; Reino Unido

Resumen

Una revisión de las condiciones laborales de las mujeres trabajadoras a domicilio.

Descripción

Se centra principalmente en la industria calcetera de Leicester, la cual hace un amplio uso de las mujeres trabajadoras a domicilio, que forman parte a menudo de grupos étnicos minoritarios. La cinta incluye entrevistas con las mujeres que trabajan en su casa, explican por qué necesitan hacerlo, sus ventajas y desventajas y el estrés inherente a dicho trabajo. La cinta abarca también en detalle los bajos sueldos que perciben estas trabajadoras y el riesgo que corren de realizar trabajos peligrosos sin una supervisión adecuada en materia de higiene y seguridad. Su situación impide a estas mujeres reunirse y organizarse.

Los organizadores de la Leicester Outwork Campaign hablan sobre las dificultades a las que se enfrentan las mujeres y la medida en que la campaña puede servir de ayuda. La cinta incluye también una entrevista con una mujer que está trabajando actualmente en una fábrica y cuenta lo bien que se siente actualmente debido a la camaradería de la que disfruta.

Valoración

Es una cinta sencilla, deficientemente editada en una sección. No obstante, aporta una perspectiva útil para las organizaciones que tratan de aumentar el trabajo a domicilio, a fin de que consideren algunas de las dificultades, y es especialmente importante para los trabajadores pertenecientes a grupos étnicos minoritarios.

2. COUNSELLING AT WORK: EXPLORING THE PROBLEM AND FINDING NEW PERSPECTIVES

Distribuido por: Creative Vision

Productor: National Association of Citizens Advice Bureaux (NACAB)

Detalles de la producción: vídeo VHS; 90 y 60 minutos, respectivamente; 1987; Reino Unido

Resumen

Este paquete, consistente en dos vídeos, facilita información sobre el asesoramiento como método para ayudar a los empleados a liberarse de la ansiedad que les provoca el estrés, permitiéndoles hablar sobre sus problemas y empezar a controlarlos mejor. Los dos vídeos examinan la capacidad asesora que es necesario utilizar a fin de que una entrevista resulte eficaz y productiva.

Descripción

El primero de los dos vídeos, *Exploring the problem*, examina los requisitos básicos de asesoramiento que debe tener el supervisor para ayudar al empleado de forma constructiva antes de que un problema resulte incontrolable. Se facilitan ejemplos de entrevistas ineficaces y eficaces y ejercicios encaminados a descubrir los aspectos negativos y

positivos de estas entrevistas. El vídeo hace hincapié en la importancia de permitir a los empleados hablar sobre sus problemas y explorar sus ansiedades.

El vídeo presenta unas técnicas básicas de asesoramiento: preparar el entorno, facilitar una atención total, demostrar confidencialidad y empatía y elegir el entorno apropiado; escuchar con cuidado y atención; utilizar el lenguaje corporal, el contacto visual, los silencios y el nivel y el tono de voz; y permitir tiempo para demostrar los sentimientos que ayudan a superar las emociones.

Además, esta cinta presenta algunos puntos generales para los supervisores: encontrar tiempo para hablar; identificar un problema; controlar las interrupciones y superar las negativas a hablar.

El segundo vídeo del paquete, *Finding new perspectives*, ilustra las dos fases adicionales de la entrevista de asesoramiento, en la cual se demuestran unas técnicas más sensibles e intuitivas junto con las técnicas básicas de ayuda.

En este vídeo se comenta una vez más la primera fase de la entrevista de asesoramiento, explorando el problema, presentando de nuevo diferentes ejemplos de entrevistas entre el director y el empleado y analizando estas entrevistas en profundidad. También se señala la importancia de reconocer la necesidad de los debates y de buscar la oportunidad adecuada para hablar.

Asimismo, se incluye un nivel más profundo de la entrevista de asesoramiento a fin de ayudar al individuo a estudiar la situación de una forma más objetiva e introducir cambios en su perspectiva.

Valoración

Consiste en un paquete orientado a las prácticas, dirigido a los usuarios e instructores, en el cual se examina con detalle la función que puede desempeñar el asesoramiento a la hora de combatir el estrés en el lugar de trabajo. En ambas cintas se repiten constantemente - e incluso con demasiada frecuencia - una serie de nociones básicas.

3. DANGEROUS LIVES: THE STRESS EPIDEMIC

Distribuido por: Academy Television

Productor: Yorkshire Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 38 minutos; 1989; Reino Unido

Resumen

Esta cinta considera los efectos fisiológicos del estrés y los tipos de trabajo que resultan especialmente estresantes. Se concentra en aumentar el entendimiento de la inci-

dencia, las causas subyacentes y los síntomas del estrés, en lugar de facilitar ejemplos positivos sobre la forma en que pueden mejorarse las condiciones laborales.

Descripción

Comienza con la manifestación de que anteriormente se consideraba que el estrés afectaba a los ejecutivos, no a los trabajadores, pero actualmente se ha comprobado que afecta también al personal de fábrica.

Un profesional del mercado de futuros comentaba hasta qué punto un chequeo médico le ayudó a darse cuenta de los riesgos que estaba corriendo con motivo de su forma de vida y cómo ha empezado ahora a relajarse, a hacer ejercicio de forma regular y a vigilar su dieta. Un experto explica el vínculo existente entre el cuidado de la salud y la empresa; resulta muy caro sustituir a los altos ejecutivos y una empresa buena necesita que la alta dirección rinda con eficacia. Un consultor de higiene y seguridad habla sobre cómo el estrés solía asociarse a un estigma mental y resultaba muy difícil hablar de ello, pero sugiere que se está produciendo un cambio.

Seguidamente, la cinta presenta una serie de estudios de casos prácticos. Los funcionarios de ambulancias demuestran ser especialmente vulnerables, dado que tienen que abordar las dolencias de otras personas, pero no reciben ninguna ayuda para superar los sentimientos que les provocan. Las historias de dos funcionarios de ambulancias se entrecruzan; uno ha sufrido una apoplejía y ya no puede trabajar y el otro está de baja con problemas estomacales. Seguidamente, el consultor de higiene y seguridad habla sobre la fisiología del estrés y se pasa a controlar a dos funcionarios de ambulancias durante 24 horas de trabajo: esto demuestra que su índice cardíaco aumenta notablemente cuando tienen que efectuar un traslado. Tanto los representantes de los sindicatos como la dirección dicen que se requieren más recursos a fin de mejorar la situación. Los conductores de autobuses hablan sobre los síntomas de estrés que experimentan. Esta situación se compara con la actitud de la dirección; un director de personal de la industria del transporte menciona que a los conductores no les preocupa tener un poco de estrés ya que ello les evita que el trabajo resulte aburrido. Un basurero habla sobre los grandes problemas que experimentó como resultado de la falta de trabajo y el aislamiento que sintió cuando fue trasladado a trabajar como ayudante de los servicios. Para él, el problema no era el trabajo en sí, sino el aislamiento.

Finalmente, la cinta recoge ejemplos de cómo la nueva tecnología puede crear nuevas exigencias. Una serie de trabajadores hablan sobre la sensación de sentirse esclavos de una máquina; de sentir que no se confía en ellos dado que las máquinas están controlando su rendimiento; o, en el caso del trabajador de una fábrica, el hecho de no poder ir al servicio hasta tanto pueda encontrar a alguien que le sustituya. Un trabajador solicita un sistema de valoración que tenga en cuenta los costes humanos de los sistemas.

Valoración

La cinta abarca gran cantidad de información y muchos tipos de trabajos diferentes. Al estar rodada para televisión, su ritmo es bueno, al igual que su variedad. Podría resultar útil para una sesión que se centrase en los riesgos para la salud, aunque algunas personas podrían considerar que el mensaje se presenta con demasiada profundidad. No obstante, la información experimental de diferentes trabajadores es excelente a la hora de llamar la atención sobre lo mal que están diseñados los trabajos y otros factores de estrés - que no son siempre los esperados. En una sesión cuyo objetivo era aumentar el conocimiento de los fallos en el diseño del trabajo y pensar sobre posibles soluciones, sería posible utilizar las secciones de esta cinta como un ejercicio predictivo. A los participantes se les indicaría una serie de trabajos y se les solicitaría que anticipasen los elementos más estresantes. Seguidamente, sus respuestas se compararían con la información facilitada en la cinta. En el caso de los directores, surge la pregunta de hasta qué punto funcionan bien sus sistemas como para permitirles escuchar las experiencias de sus trabajadores; para los trabajadores, consistiría en hasta qué punto tienen contacto con sus directores y en qué forma podrían comunicar mejor sus necesidades.

4. ELECTRONIC SWEATSHOP (¿Qué número?)

Distribuido por: Cinenova

Productor: Sophie Bissonette

Detalles de la producción: vídeo VHS; 58 minutos; 1986; Canadá

Resumen

Las mujeres trabajadoras hablan sobre la forma en que su trabajo está controlado por las máquinas electrónicas que operan y cómo se sienten por ello.

Descripción

La cinta empieza con una secuencia de la caja de un supermercado. Una mujer cuenta una historia larga y divertida sobre el momento en que se estropearon las cajas registradoras y cómo, después de intentar resolver el problema, su situación resultó intolerable y tuvo que marcharse. La mujer comentó que el problema principal consiste en que se espera de ellas que utilicen equipos y sistemas que no entienden, y no disponen de ayuda cuando las cosas no funcionan. Otra mujer habla sobre la humillación que representan los sistemas que controlan a los trabajadores, ya que les crean el sentimiento de que no se tiene confianza en ellos. También se solicita a los trabajadores que se vigilen unos a otros, con lo cual el espíritu de equipo se ve totalmente perjudicado.

En la siguiente sección se muestra a unas mujeres realizando un trabajo extremadamente aburrido en una oficina de correos. Describen la forma en que les afecta tanto en

casa como en el trabajo, y comentan que resulta imposible no verse afectadas por la forma en que se sienten durante todo el día. La última sección está dedicada a las mujeres telefonistas y la creciente presión a la que se enfrentan. Las directrices estrictas sobre cuántas llamadas se supone que tienen que atender en una hora significa que la interacción con el cliente tiene que mantenerse al mínimo.

Las secciones son una combinación de secuencias de actualidad y de mujeres hablando entre ellas y representando algunas de sus experiencias. Resulta agradable y divertida. Las mujeres hablan principalmente en francés, con una voz en off en inglés.

Valoración

Es una cinta larga pero divertida. Hay muchas secuencias sobre situaciones laborales que podrían prestarse muy bien a un análisis detallado. La diversión de las mujeres en una situación llena de estrés podría ser un buen ejercicio a repetir con otros trabajadores a fin de que se libren de las frustraciones iniciales y que sirvan después como incentivo para los ejercicios de casos prácticos relacionados con la afirmación.

5. THE HIRED HANDS

Distribuido por: Cinenova

Productor: Broadside

Detalles de la producción: vídeo VHS; 30 minutos; Reino Unido

Resumen

Este vídeo trata del trabajo de las secretarias: su estrés; la dificultad que tienen para ascender en la empresa; los peligros del acoso sexual y sus expectaciones implícitas.

Descripción

Las mujeres hablan de su trabajo como secretarias. Se ofrecen cifras que demuestran que, en el Reino Unido, el 98 por ciento de las secretarias son mujeres, mientras que el 90 por ciento de los jefes son hombres. Se considera que una buena secretaria es demasiado valiosa como para promocionarla. Una mujer describe lo que le duele tener que hacer café a su jefe; si se valorasen su tiempo y su capacidad, no se le solicitaría que hiciese ese trabajo. Algunas mujeres dicen que el problema principal es que se considera un trabajo manual, sin ningún reto intelectual. La siguiente sección trata de las escuelas de secretariado y de las asunciones sexistas que implican: las mujeres deberían ser serviles, atractivas y solícitas.

Muchas mujeres experimentan también acoso sexual. La directora de una agencia de contratación temporal dice que a menudo acuden mujeres que han dejado sus trabajos de repente por sentirse acosadas, bien por el jefe o por otras personas de la oficina. Final-

mente, la cinta recoge los cambios que aportará la nueva tecnología, pero existen pocas esperanzas de beneficios para las mujeres.

Valoración

Una cinta de calidad media. Hace hincapié en las dificultades; no intenta abordar la forma de mejorar la situación laboral de las secretarias. No obstante, es la única cinta incluida en este documento que menciona explícitamente los problemas de acoso sexual de las mujeres.

6. HOW TO LAST A LIFETIME: WORKING FOR SURVIVAL

Distribuido por: Academy Television

Productor: Yorkshire Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 26 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

Estudia diferentes situaciones laborales que pueden causar estrés; los comportamientos de problemas de adaptación que pueden derivarse y la forma en que puede ayudar el asesoramiento en el lugar de trabajo. Finaliza estudiando el estrés causado por el desempleo a largo plazo.

Descripción

Forma parte de una serie de emisiones, que tratan temas de salud para la nación. Se ha realizado en un estudio con inserciones filmadas.

El vídeo empieza comparando las actitudes de los británicos ante el estrés con las que se dan en Suecia o Noruega, donde los empleadores tienen la obligación legal de proteger a los empleados frente a situaciones estresantes. Se manifiesta que, en Gran Bretaña, existe una cierta reticencia a hablar sobre el estrés ya que ello puede implicar que no se está "a la altura del trabajo".

Dos personas con trabajos estresantes - una enfermera a cargo de la unidad de cuidados de enfermos cardíacos y un hombre que trabajaba en el departamento de arbitrajes - hablan sobre su trabajo. Es evidente que las presiones son fuertes y la responsabilidad muy grande, pero ambos manifiestan que su trabajo es estimulante y lleno de retos.

Esto contrasta con la historia de una mujer - que ocupa actualmente el cargo de director de inversiones con éxito - que habla sobre los momentos especialmente difíciles que pasó cuando se tuvo que incorporar a un equipo directivo de hombres y se vio constantemente socavada y se le denegaba cualquier responsabilidad. Actualmente, está a cargo de una importante cartera y piensa que esta ocupación es menos estresante que el desprecio a su capacidad que tuvo que sufrir anteriormente.

En el estudio, el Profesor Cary Cooper comenta las secuencias que anteceden, llamando especialmente la atención sobre la forma en que los trabajos estresantes pueden conducir a un comportamiento de inadaptación - por ejemplo, fumar o beber en exceso - incluso aunque se disfrute con dichos trabajos*

La siguiente inserción filmada considera cómo la infrautilización de la capacidad puede resultar igualmente estresante. Los trabajadores de las industrias manufactureras* hablan sobre los problemas que surgen por el hecho de tener que trabajar a gran velocidad, lo cual causa una alta incidencia inusual de personas con problemas cardíacos o úlceras, y situaciones ocasionales en las cuales un trabajador pierde el control. El representante de un sindicato menciona que los empleadores retienen a menudo las pruebas de los trabajadores y no desean colaborar a la hora de estudiar su estrés real. En el estudio, el Profesor Cooper manifiesta que los empleadores que ignoran los peligros del estrés no han estudiado sus costes: el hecho de abordar estos problemas desde su origen ayuda realmente a ahorrar dinero.

Muestra el ejemplo del asesoramiento sobre el estrés en un banco, donde el asesor describe el servicio que ofrece. Aunque este primer paso es importante, el Profesor Cooper sugiere que deberían estudiarse mucho más a fondo temas como la movilidad, chequeos médicos regulares para todos los trabajadores y los grupos de trabajadores autónomos (de los cuales no aparece ninguno). La última sección considera el estrés del desempleo a largo plazo mediante entrevistas con dos parados. Ambos describen cómo se vieron inmersos en una depresión y los problemas de salud que sufrieron.

Valoración

Una cinta bien hecha y útil, que se centra en el estrés que afecta a un número más amplio de trabajadores - y de parados - en lugar de centrarse solamente en los directores, y que cubre la mayoría de los temas importantes.

7. HOW TO SURVIVE THE NINE TO FIVE: WORK IS A FOUR LETTER WORD

Distribuido por: Academy Television

Productor: Thames Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 41 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

Esta cinta es la primera de una serie, presentada por el Profesor Cooper, que establece el contexto general del estrés laboral. ¿En qué consiste? ¿Cómo podemos reconocerlo? ¿Cuáles son los signos de alerta? Después, estudia una serie de teorías sobre la razón por la que los individuos reaccionan de forma tan diferente ante las mismas situaciones y finaliza con un ejemplo de la forma en que la gente puede tratar las actitudes y los hábitos negativos.

Descripción

La cinta empieza con un montaje de diferentes trabajadores -conductor de ambulancias, vendedor, funcionario de Hacienda, dentista, trabajador de montajes electrónicos, director de empresa, trabajador de una línea de montaje - que hablan sobre el estrés de sus trabajos. El Profesor Cooper comenta el estrés y la forma en que afecta a nuestra salud, así como a nuestra autoestima y confianza, y ofrece en pantalla una lista de comprobación para realizar un autodiagnóstico.

Seguidamente, algunas personas que disfrutan con su trabajo hablan sobre él. Dos jardineros, que disfrutan con la tranquilidad y el carácter estacional de su empleo, se comparan con dos periodistas, que están constantemente en actividad y ocupados, pero que se sienten perfectamente gracias al estímulo. ¿Por qué reaccionan las personas de forma tan diferente? Se visita un estadio deportivo, que será el lugar donde se facilite una explicación detallada sobre la fisiología de las reacciones del estrés. Los análisis de sangre de las personas que compiten en una pista de atletismo se utilizan para demostrar que toda la química del cuerpo puede verse afectada por la forma en que cada persona reacciona ante el estrés, y que el hecho de "fallar" conlleva unos efectos físicos desastrosos. Posteriormente, aparece un clínica privada donde se utilizan los perfiles personales para comprobar si la gente está desempeñando trabajos que no se ajustan a su personalidad, lo cual, por tanto, representa una amenaza en lugar de un reto. Se facilita una descripción breve de los distintos tipos de personalidad.

La última sección estudia otro método personal, pero muy diferente; este método empieza considerando las primeras influencias durante la infancia y la forma en que estas afectan a las actitudes en el trabajo, al éxito, al fracaso, etc. Se sugiere que sólo es posible superar otras dificultades una vez que se ha logrado este tipo de conocimiento.

Un programa dirigido por un grupo de mujeres se muestra como ejemplo de la forma en que la gente puede superar sus propias actitudes negativas. Trabajando sobre el principio básico de que vencer el miedo en estas situaciones ayudará a vencer el miedo en otras circunstancias, estos cursos ofrecen también muchas oportunidades para resolver problemas y crear un trabajo en equipo.

Valoración

Esta cinta es la más detallada de todas las revisadas sobre el tema de cómo diferentes personas experimentarán y reaccionarán ante el estrés. La primera sección, que ilustra las respuestas fisiológicas y utiliza la analogía de la pista de atletismo, es común en muchas de las cintas que hemos revisado, pero esta es la única que abarca historias psicológicas personales. Por tanto, podría resultar útil para un grupo que se ocupe de las definiciones y causas del estrés.

8. HOW TO SURVIVE THE NINE TO FIVE: INVISIBLE CHAINS

Distribuido por: Academy Television

Productor: Thames Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 41 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

Esta cinta se centra en el nivel de control que tienen los trabajadores, y sugiere que el estrés disminuirá y la productividad aumentará, cuanto mayor sea el control que se facilite a los trabajadores sobre su propio tiempo.

Descripción

Este programa comienza mostrando la forma en que los diferentes trabajos, en una sola fábrica, ofrecerán niveles muy diferentes de responsabilidad y de satisfacción, mediante entrevistas con un adjunto de marketing, un operador de procesos y un director de ventas. Seguidamente, ofrece una visión más detallada de la forma en que la gente hace frente a la situación en los diferentes niveles.

Un ex-director de empresa habla sobre las presiones de la competencia y su ambiciosa forma de vida. Está acostumbrado a presentar la idea de personalidades del Tipo A y B. Se describe el estudio de Friedman y Rosenman y después se facilita una explicación de la fisiología que constituye su base. El programa estudia la forma en que se valora el tipo de personalidad y muestra un ejemplo de reuniones de grupos como forma para cambiar el comportamiento Tipo A. En general, se sugiere que hablar a la gente sobre los peligros para su salud no les ayuda a cambiar el comportamiento; resultaría más fácil lograrlo si puede convencérseles de que trabajarían de modo más eficaz y eficiente si lo hiciesen de otra forma. Esta sección finaliza con una hoja de autodiagnóstico que identifica los diferentes tipos de comportamiento.

El programa se centra después en el estrés laboral de los oficinistas y administrativos. Un funcionario de Hacienda describe la forma en que se utiliza su trabajo para ayudar a la gente a pagar la cantidad justa de impuestos, lo cual le parece productivo y útil. Actualmente, se encuentra bajo presión simplemente por tener que procesar los casos con la mayor rapidez posible y recaudar la mayor cantidad de impuestos posible. Esto crea dos fuentes importantes de presión: una por parte del indignado público, con el que tiene que tratar, y otra por parte de la dirección. Gareth Jones, del London Business School, nos dice que no se consulta lo suficiente a los cargos medios, en particular, sobre el desarrollo de una empresa o de un servicio. Estas personas tienen un amplio conocimiento sobre la forma en que se organiza realmente su trabajo y pueden contribuir a reestructurarla o a reducirlo.

La última sección del programa se centra en los talleres, donde la falta de influencia es más que un problema, combinado con un factor estresante adicional - un trabajo abu-

rrido y repetitivo. Tres trabajadores de la industria del automóvil hablan de cómo se sienten atados a la línea de producción: no les es posible ir al servicio sin permiso, el aburrimiento y cómo eso puede causar violencia en la gente. Esto se compara con otro modelo de trabajo donde la fabricación está organizada sin capataces ni supervisores. El trabajo lo llevan a cabo grupos pequeños de aproximadamente diez personas, las cuales deciden por sí mismas cómo operar sus equipos y organizar su material. Los trabajadores hablan sobre sus diferentes responsabilidades, cómo sienten que el estrés se comparte con sus colegas y su preferencia por la situación actual en lugar de la organización anterior del trabajo. Dos directores hablan de ello desde su propia perspectiva. El director de personal dice que el objetivo era crear una jerarquía lo más llana posible y procurar que la toma de decisiones se diversificase al máximo, teniendo cada uno la misma categoría. Un subdirector dice que esto resulta probablemente más estresante para la gente que se encuentra a su nivel, pero opina que es una estructura que puede funcionar.

El Profesor Cooper concluye diciendo que el caso práctico de la autogestión está ampliamente demostrado y que todas las industrias deberían tratar de aumentar la participación y estar dispuestas a lograrlo mediante una participación en los beneficios de la sociedad.

Valoración

Las secciones que se ocupan de los cargos medios y del taller sirven de especial ayuda y, al igual que sucede con el resto de esta serie, ofrecen excelentes perspectivas de la gente que realiza realmente el trabajo. Podría ser un importante estímulo procurar que los directores considerasen lo que dirían sus trabajadores y si la capacidad de sus trabajadores se está utilizando adecuadamente.

9. HOW TO SURVIVE THE NINE TO FIVE: ONE THANK YOU A WEEK

Distribuido por: Academy Television

Productor: Thames Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 41 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

Se centra en el trabajo de la gente que presta servicios; el estrés y las limitaciones derivadas de trabajar con otras personas, la ayuda que los compañeros pueden aportar y la medida en que la formación del personal o un cambio estructural pueden facilitar el control de las presiones.

Descripción

El personal aéreo (controladores del tráfico aéreo, tripulaciones, etc.) habla sobre su trabajo y lo importante que es para ellos contar con el apoyo de sus compañeros cuando

se encuentran en una situación difícil, o bien “descargarse” cuando se enfrentan a clientes difíciles. Una ex-secretaria habla sobre las dificultades que experimentó cuando trabajaba con un jefe que nunca le explicaba el contexto de su trabajo y la consideraba simplemente como una continuación de su máquina. Para ella, resulta muy evidente que el problema no era sólo el hecho de tener un jefe difícil, sino que ella no contaba con ningún apoyo. Seguidamente, se ofrece un ejemplo de formación para ayudar a las personas a superar estas situaciones: en este caso, una formación encaminada a la afirmación de la personalidad mediante casos prácticos, como parte de un curso de gestión del estrés basado en el “gestalt”. Seguidamente aparece una lista de autodiagnóstico.

El vídeo continúa estudiando el estrés particular de las personas que tienen que tratar con el público. Un conductor de autobuses habla sobre el nivel de responsabilidad, que resulta mucho más difícil de superar dado que su trabajo no le permite tener un contacto real con el público. Seguidamente, aparece una sesión de formación sobre técnicas sociales para oficiales de policía que trata sobre cómo apaciguar en potencia las situaciones de confrontación, y un asistente social habla sobre las presiones especiales a las que se enfrenta cuando tiene que trabajar principalmente por sí mismo. Las estructuras burocráticas y las jerarquías pueden causar otro problema, que se ilustra mediante el consejo de un hospital que describe la forma en que fue rechazado por las enfermeras con las que había compartido la formación.

El vídeo concluye mostrando la forma en que las autoridades sanitarias de una zona rural adoptaron un método integrado para tratar estos problemas potenciales de aislamiento y falta de apoyo. Las enfermeras del municipio pueden recurrir a compañeros para que les apoyen en situaciones difíciles y existe una continuidad en la atención, así como una buena comunicación. Las autoridades consideran que sus inversiones en formación se ven recompensadas por el hecho de lograr un mejor nivel de moral y reducir las enfermedades.

Valoración

La mayoría de estos segmentos podrían ser unos puntos de partida útiles para el debate. ¿Cómo se aprecia su situación laboral? ¿Cómo se considera a las secretarias? ¿Se encuentran aislados estos trabajadores? ¿Se estimula el apoyo del equipo o, por el contrario, se estimula a los trabajadores a competir entre ellos? ¿Cuáles son los efectos de las jerarquías formales e informales dentro de su organización? Etc.

10. HOW TO SURVIVE THE NINE TO FIVE: TAKING IT LIKE A MAN

Distribuido por: Academy Television

Productor: Thames Television

Detalles de la producción: vídeo VHS; 41 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

La última parte de esta serie ofrece una visión general de los cambios que están aconteciendo en los patrones laborales; cómo el hecho de tener que encontrar un nuevo tipo de trabajo puede afectar por completo al sentido de identidad de una persona; y cómo una mayor flexibilidad en la organización laboral puede beneficiar a las mujeres trabajadoras.

Descripción

La cinta empieza con un granjero de Gales que describe cómo se destruyó su forma de vida con motivo de la legislación de la CEE y la amargura que siente actualmente. A partir de esta introducción, la cinta continúa considerando varias tendencias del trabajo y la forma en que pueden haber afectado sobre la propia personalidad de la gente.

Los hombres que solían trabajar en la industria pesada hablan de los problemas de identidad que han sufrido desde que se cerró su fábrica. Se muestran ejemplos de hombres a los cuales les ha ofrecido una oportunidad: hablan sobre sus diferentes respuestas: cambiar a una industria diferente, establecer un negocio o recurrir a la jubilación anticipada y utilizar su capacidad directiva para ayudar a dirigir un centro municipal. No obstante, para otros, el resultado de estos cambios es el desempleo a largo plazo. Un hombre describe el contacto y el apoyo social que recibe del trabajo voluntario, que es similar al que se encuentra en el trabajo, y la razón por la que para él ha constituido un desarrollo positivo. Otro hombre habla sobre lo difícil que le resultó perder el cargo de proveedor y cómo aceptó otro, bastante peor pagado, simplemente con el objeto de trabajar de nuevo.

El programa considera los retos a los que se enfrentan las directoras en empresas tradicionalmente masculinas.

Se muestran dos modelos diferentes de estructuras que permiten a las mujeres combinar sus carreras profesionales con la familia. En un banco, las mujeres pueden pedir la excedencia que deseen y, siempre que trabajen dos semanas al año, pueden volver a su trabajo en cualquier momento que sea mutuamente conveniente. También aparece un ejemplo de un servicio que permite a las mujeres trabajar con horario flexible desde sus casas. Varias empleadas hablan sobre los beneficios de estos acuerdos y la directora habla sobre cómo satisface las exigencias extras que esto representa a la hora de construir unas redes de comunicaciones sociales y empresariales. El Profesor Cooper sugiere que esto podría ampliarse a otras industrias y que, de hecho, no es en modo alguno apropiado solamente para las mujeres profesionales.

El vídeo describe unos programas de asistencia a los empleados (EAPs) y comenta la utilización adecuada de los mismos por parte de los empleados y la rentabilidad para los empleadores —se cita que una empresa americana se ha ahorrado 10 millones de dólares USA en un año gracias a una mayor productividad y a una disminución del absentismo.

La cinta y la serie concluyen incentivando a los individuos a que se ayuden a sí mismos: primero, identificar el problema y, luego, tratar de hacer algo respecto a él.

Valoración

Es otra cinta útil si se considera como una serie de segmentos. La sección más importante es la que se centra en la forma en que sería posible adaptar las estructuras laborales para que se ajusten mejor a las mujeres. Podría utilizarse como punto de partida para que los directores o los trabajadores consideren los beneficios potenciales de un trabajo flexible.

11. JOB DESIGN/JOB PRESSURE-TEAM VIDEO

Distribuido por: Team Video

Productor: Team Video

Detalles de la producción: vídeo VHS; 25 minutos; 1988; Reino Unido

Resumen

Esta cinta examina los elementos de un diseño deficiente del trabajo en una serie de industrias de servicios, y el mayor estrés bajo el cual tiene que trabajar a menudo el personal.

Descripción

Es un vídeo sencillo y estructurado claramente en seis partes, que considera en primer lugar el trabajo dentro del sector público.

1. **Job design: The importance of interesting work.** Nos muestra una serie de trabajos administrativos que se han desglosado en tareas muy sencillas y repetitivas; los trabajadores comentan cómo se sienten con estos trabajos.
2. **Job design: An alternative.** Estudia los trabajos en los que el empleado tiene una gama más amplia de cometidos a realizar y puede organizar su propio tiempo. Los empleados entrevistados dicen que esto hace que el trabajo resulte más interesante, y un representante sindical señala los beneficios para los trabajadores y para la dirección, al tiempo que llama también la atención sobre los posibles peligros.
3. **Job design: Training.** Una joven operadora de informática que habla sobre su trabajo sirve para ilustrar que las capacidades de los trabajadores no están totalmente reconocidas ni desarrolladas. Los trabajadores de este servicio no reciben información sobre la forma en que su trabajo se incorpora en una perspectiva más amplia. La formación se realiza principalmente “en el trabajo”, en lugar de contar con un sistema más estructurado para el desarrollo del personal.

4. **Stress: When the pressure builds up.** El personal que trata con el público habla sobre el estrés que siente. La mayoría identifican dos problemas principales: el inmenso volumen de consultas que tienen que solucionar y la hostilidad que perciben en ocasiones. Un director de servicios llama la atención sobre el hecho de que el estrés es mayor en el caso de aquellos que no tienen la oportunidad de gestionar su propio tiempo o su carga de trabajo.
5. **Stress: The hard sell.** Los trabajadores de un banco hablan sobre cómo han ido cambiando las expectativas de sus trabajos y el hecho de que actualmente se espere de ellos que vendan productos, en lugar de limitarse simplemente a atender al cliente. Un director de banca dice que la filosofía ha cambiado y que el personal tiene que adaptarse a la nueva cultura.
6. **Stress: Owning up to it.** Una serie de trabajadores hablan sobre el estrés y comentan si es algo de lo que pueda hablarse en el trabajo. El punto de vista común es que es posible identificar los problemas, pero el hecho de admitir los sentimientos que producen estos problemas, desde un punto de vista personal, se consideraría un signo de debilidad. Un director de nivel medio, que tuvo que dejar de trabajar durante algún tiempo debido al estrés que sufría, dice que recibió gran apoyo y que ahora desempeña mejor su trabajo como director.

Valoración

Un vídeo muy sencillo pero efectivo, especialmente para aquellas organizaciones que desean considerar el diseño del trabajo. Cubre una amplia gama de trabajos del sector público y es muy duro en sus entrevistas con los trabajadores. Sería útil para los trabajadores y el personal en prácticas y especialmente para la formación de la dirección, dado que comunica claramente las opiniones de gente que realiza diferentes trabajos. Cada sección podría considerarse un estímulo que permite a los directores considerar el problema en su lugar de trabajo. Podrían hacerse preguntas tales como: ¿Se sentirían así sus trabajadores? ¿Cómo sabe lo que sienten sus trabajadores? ¿Cómo podría considerar las estructuras laborales a fin de estudiar la forma en que pueden mejorarse? ¿Cómo respondería a alguien que le dice que padece estrés?

12. LIVING UNDER STRESS (PERSPECTIVE)

Distribuido por: CFL Vision

Productor: London Television Service

Detalles de la producción: vídeo VHS; 26 minutos; 1990; Reino Unido

Resumen

Este vídeo comenta los efectos perjudiciales del estrés sobre el cuerpo humano y muestra las reacciones físicas que se producen cuando una persona está sometida a estrés.

Se indican las causas, los signos y los síntomas, las consecuencias del estrés, así como las medidas preventivas y el tratamiento.

Descripción

Empieza con unas imágenes de unas mujeres muy ocupadas en el trabajo y se analizan las causas del estrés, no sólo en el trabajo sino también en la vida diaria. Se describe la teoría de “lucha o huida”. Despues de simular el estrés con juegos de video y tests durante una jornada laboral normal de un joven camarero, se mide la respuesta al estrés mediante los signos físicos y los síntomas. Se explica el proceso por el cual el estrés afecta al cerebro y genera unos productos químicos que afectan al cuerpo. Propone que es posible diagnosticar el estrés, tanto física como emocionalmente, mediante la tensión arterial, los análisis de sangre, el colesterol y el nivel de satisfacción.

Seguidamente, la cinta hace referencia a las consecuencias del estrés derivado de los cambios que acontecen en la sociedad moderna. Describe a los individuos con un comportamiento Tipo A como una categoría de personas en peligro. La enseñanza se considera una profesión que implica un gran estrés.

Se indica que, cuando la tolerancia al estrés alcanza su límite, las personas se sienten agotadas y su rendimiento general disminuye. Por lo tanto, se presentan unas medidas encaminadas a evitar y tratar las consecuencias del estrés, en particular aprender a relajarse, dormir bien, respirar debidamente, osteopatía, ejercicio, pensamientos positivos, así como yoga y meditación.

Valoración

Es útil para aquellas personas que quieren saber más sobre el estrés, especialmente sobre su mecanismo fisiológico. El vídeo concluye diciendo que aunque la gente no puede escapar de la presión a la que se les somete, es posible cambiar la forma de abordar esta presión. Se facilitan algunas sugerencias sencillas sobre cómo cambiar el comportamiento de la gente mediante un enfoque diferente de la vida diaria, como, por ejemplo, establecer prioridades, practicar pensamientos positivos y disfrutar con las cosas sencillas.

13. MANAGING PRESSURE AT WORK

Distribuido por: BBC Training Videos

Productor: BBC Training Videos

Detalles de la producción: vídeo VHS; 20 minutos; 1991; Reino Unido

Resumen

Una perspectiva concisa de la definición y las causas del estrés en el lugar de trabajo, sus costes para la empresa y las medidas preventivas que pueden adoptarse.

Descripción

La cinta empieza ofreciendo una definición del estrés que se produce cuando la presión sobrepasa la capacidad de superación de un individuo. Se establece un paralelismo fisiológico entre la forma en que el cuerpo reacciona al entusiasmo, los riesgos de la pista de atletismo, así como un día estresante en la oficina. Se hace especial hincapié en el coste para la empresa de las jornadas laborales perdidas con motivo de las enfermedades relacionadas con el estrés. El vídeo explica la diferencia entre presión y estrés y muestra un esquema estándar de la eficacia de un trabajador, señalando que cada esquema individual sería diferente, por lo que parte del cometido de los directores es encontrar a la persona correcta para desempeñar el trabajo. Recuerda que los directores deben ser sensibles ante las necesidades humanas de sus trabajadores, las presiones de la vida doméstica, etc., y deberían ofrecer un mantenimiento preventivo, en lugar de limitarse simplemente a unas estrategias terapéuticas. Seguidamente, describe los problemas de salud que el estrés puede causar y las razones fisiológicas, y muestra algunos de los primeros signos de alerta, tales como dificultad a la hora de adoptar decisiones, resistencia al cambio y síntomas físicos específicos como dolor de espalda o de estómago, así como una alta incidencia de bajas por enfermedad y rotación de personal.

La segunda parte estudia los medios para reducir los niveles de estrés. Presenta la idea de los transmisores del estrés, que son aquellos que no se ven seriamente afectados ellos mismos, pero que crean estrés en los demás. Después llama la atención sobre el problema de la “oxidación” (lo contrario de “hastío”), el inmenso aburrimiento que algunos trabajadores experimentan y que es una importante causa de estrés.

La cinta finaliza con una serie de recomendaciones: variar el trabajo; facilitar a la gente un mayor control, considerar una flexibilidad laboral, dar las gracias.

Valoración

Este vídeo facilita una perspectiva bien producida y con el ritmo adecuado, así como un análisis de los problemas del estrés en el trabajo. Aborda muchos tópicos con rapidez y, por tanto, trata los temas en menor profundidad que muchas otras cintas, pero lo supera gracias a su ritmo y energía. También facilita muchas directrices, sirviéndose de varios esquemas y listas de comprobación, en lugar de explorar los problemas. Facilita un sistema de formación claro y bien pensado, pero también es muy adecuado para facilitar un aprendizaje por parte de los directores, en lugar de formar parte de una sesión de formación.

14. MANAGING STRESS

Distribuido por: Melrose Film Productions (Reino Unido); CRM Films (Estados Unidos)

Productor: CRM Films

Detalles de la producción: vídeo VHS; 26 minutos; 1990; Estados Unidos

Resumen

Una perspectiva corta y con buen ritmo de las causas y de la fisiología del estrés y las formas de tratarlo. Se ha producido como un vídeo de formación e incluye notas para los instructores.

Descripción

El vídeo empieza con algunas breves escenificaciones a fin de iniciar la discusión sobre “¿qué es el estrés?”. Mediante dibujos animados, se ilustra la teoría de “la amenaza, la lucha, la huida”; y después, mediante una escenificación, muestra la forma en que la respuesta al estrés puede ayudarnos a sobrevivir (un peatón sorteando un coche que se acerca). Esta teoría se incorpora seguidamente al contexto de la oficina, solicitándose a la gente que satisfaga las exigencias mentales, en lugar de las físicas. Se presenta otra escenificación en la cual se solicita a dos personas que representen una reunión sometida a grandes presiones: para una de ellas, resulta un reto positivo; para la otra, es demasiado. Este vídeo utiliza la terminología “estrés” y “estrés negativo” para describir lo que muchos identificarían como “presión” y “estrés”. Compara el estrés negativo con un virus, que nos afecta tanto a nosotros como a aquellos que nos rodean (y se ilustra también mediante una escenificación).

La segunda sección considera el diseño del trabajo, mencionando un estudio realizado a los pilotos durante la Segunda Guerra Mundial, el cual demostró que eran los copilotos, no los responsables, los que tenían más posibilidades de experimentar problemas nerviosos. Describe la forma en que un estudio sobre las ocupaciones manuales demuestra que el estrés se da sobre todo en los trabajadores de las líneas de montaje, que tienen poco control sobre su trabajo, se encuentran a menudo aislados de sus compañeros y reciben muy poco apoyo por parte de sus supervisores.

La siguiente sección estudia los tipos de personalidad y cómo los individuos pueden empeorar las presiones por las normas que se imponen a sí mismos. Unos dibujos animados ilustran las personalidades tipo A y B de Friedmen y Rosenman y, seguidamente, muestran la forma de romper el círculo vicioso con medidas tales como aprender a vivir con los cambios, asumir riesgos o abrir líneas de comunicación.

El vídeo finaliza mencionando brevemente los programas de asistencia a los empleados y otras medidas que los individuos pueden adoptar para mejorar su estrés: ejercicio físico, buena alimentación, relajación mental, permitirse sentirse mal o enfadados durante un cierto tiempo y después seguir adelante, una vez que se han descargado, establecer una red de apoyo, establecer prioridades, realizar cada cometido por orden y delegar.

Valoración

Se trata de un vídeo bien estructurado y rápido, que hace un buen uso de diferentes materiales visuales, desde dibujos animados hasta secuencias escenificadas. Resultaba

agradable ver diferentes ilustraciones de la fisiología del estrés, en lugar de la ya tan utilizada visita a la pista de atletismo. También resulta raro entre los vídeos revisados en este documento dado que aporta una descripción de los negros, los cuales se presentan desempeñando unas funciones fuertes y competentes. Muchos de sus problemas se mencionan en lugar de explorarse en profundidad, pero esto hace que sea una importante herramienta de formación que podría funcionar muy bien con grupos de personas muy diferentes.

15. STRESS AND YOU

Distribuido por: Gower

Productor: El Occupational Health Department de ICI Polymers and Chemicals

Detalles de la producción: vídeo VHS; 45 minutos; 1987; Reino Unido

Resumen

Este vídeo examina los signos y los síntomas, las posibles causas y las formas prácticas de tratar el estrés, a fin de ayudar a las personas a controlar su estrés, tanto en su vida laboral como en su vida personal. Incluye también un manual para los participantes y una guía para los instructores.

Descripción

Ilustradas mediante dibujos animados, las tres partes del vídeo hacen hincapié respectivamente en la importancia de reconocer los signos y los síntomas del estrés, de identificar sus causas en el trabajo y fuera de él y de desarrollar un método positivo para controlar el estrés.

La primera parte define qué es el estrés y por qué se da. Se señala que la gente necesita una cierta cantidad de estrés para funcionar debidamente. Se presta especial atención a las diferencias individuales y al hecho de que incluso los acontecimientos deseables que implican un cambio pueden crear estrés. Se analiza el mecanismo fisiológico por el que se da el estrés. Finalmente, se estudian tres categorías de síntomas del estrés: emocional (por ejemplo, depresión y ansiedad a largo plazo); comportamental (por ejemplo, bebidas, tabaco); y físico (por ejemplo, tensión y dolor muscular, hipertensión, diarrea o estreñimiento).

La segunda sección analiza algunas causas comunes del estrés, presentando situaciones que la mayoría de los individuos consideran estresantes: el cambio, que es tan inevitable como el estrés; demasiadas exigencias en el trabajo y fuera de él, así como la situación opuesta de no contar con el estímulo suficiente; otras personas, como los compañeros, la familia y la sociedad; uno mismo debido a las presiones innecesarias que la gente se impone; las preocupaciones y los temores que sufren las personas, y una comunicación deficiente, no sólo en el trabajo y en el hogar, sino también con uno mismo.

La tercera sección de la cinta presenta técnicas diferentes para ayudar a las personas a controlar el estrés. Entre ellas se incluye la relajación, que puede incluir actividades simples, así como técnicas más sofisticadas, como la hipnosis; hablar de las cosas, bien con especialistas, con un compañero, un amigo, un colega, y escuchar a otros; hablar consigo mismo a fin de pensar de forma racional y positiva, controlar las propias reacciones ante un acontecimiento; controlar el tiempo e identificar las prioridades; y preparar planes de acción para identificar lo que está y lo que no está bajo el control de uno mismo, a fin de cambiar algunas de las causas del estrés en la vida personal.

Valoración

Un vídeo bien estructurado y práctico, útil tanto para los individuos como para los instructores. Las personas están claramente presentadas y se facilita un resumen después de los comentarios de cada una. El manual del participante incluye unas útiles listas de comprobación sobre cada sección presentada.

16. STRESS AND YOU

Distribuido por: Video Communication Services

Productor: Northampton Health Authority

Detalles de la producción: vídeo VHS; 16 minutos; 1985; Reino Unido

Resumen

Este vídeo ilustra las causas del estrés y sus efectos sobre el individuo y comenta los medios para reconocer y controlar el estrés. Personas con profesiones diferentes (un profesor de escuela, una enfermera, una secretaria y una ama de casa) cuentan sus propias experiencias relacionadas con el estrés.

Descripción

El vídeo define primero lo que es el estrés y explica cómo se produce. El presentador indica que, para poder atacar el estrés, es necesario saber primero en qué consiste. Explica que la respuesta natural a las exigencias que se imponen a los individuos, durante su vida diaria, se desarrolla en tres fases: alarma, acción (que puede adoptar la forma de lucha o huida) y relajación. Cuando la energía acumulada no se libera en la tercera fase, los efectos resultantes pueden ser perjudiciales. Se revisan los efectos de un estrés excesivo, que van desde enfermedades de menor importancia, como resfriados comunes, dolores de cabeza e indigestión, a enfermedades graves como problemas cardíacos. Se explica el efecto del aumento en la tensión que conduce a un aumento en la tensión sanguínea y en el nivel de colesterol, lo cual a su vez causa problemas cardíacos. Un estrés excesivo puede tener como resultado la ansiedad o la depresión. Entre los signos que ayudan a reconocer la ansiedad se incluyen los hábitos anormales de

comidas, el nerviosismo, los temblores, la incapacidad a la hora de frenarse o relajarse y problemas respiratorios. La depresión puede manifestarse mediante sentimientos de abandono, inutilidad, insomnio y pérdida del interés en la comida, en el sexo y en la vida en general.

También se hace hincapié en la importancia que tiene identificar las causas del estrés. Los cambios, tanto negativos como positivos, tales como la pérdida del trabajo, pérdidas personales (el divorcio, el fallecimiento de un familiar cercano), la jubilación, el iniciar un nuevo trabajo, la promoción, las vacaciones, el mudarse de domicilio, el matrimonio o el nacimiento de un niño, son causas importantes. La individualidad, referida como el intento de ser uno mismo al tiempo que se tienen en cuenta las normas impuestas por la sociedad, se describe como otra causa.

Finalmente, el vídeo presenta algunas sugerencias sobre cómo superar el estrés, incluyendo entre ellas la adopción de una actitud positiva, unos hábitos prácticos mediante los cuales la gente sienta el control y el ejercicio, así como la práctica del yoga, de la meditación y de las aficiones.

Valoración

Una perspectiva variada y útil de las diferentes profesiones que sufren estrés, que analiza en detalle temas como las consecuencias negativas del estrés y facilita un asesoramiento práctico sobre cómo controlar el estrés.

17. STRESS MASTERCLASS

Distribuido por: Melrose Film Productions (Reino Unido)

Productor: Melrose Film Productions (Reino Unido), Video Learning Systems (Estados Unidos)

Detalles de la producción: vídeo VHS; 20 minutos; 1991; Reino Unido

Resumen

Una mesa redonda entre el Profesor Cooper y directores del funcionariado, de beneficencia y de empresas.

Descripción

El grupo comienza por intentar definir el estrés y sus síntomas. Seguidamente, el proceso del estrés se ilustra mediante un diagrama que muestra la forma en que contribuyen los factores individuales y del entorno al estado del estrés. Seguidamente, los miembros del grupo hablan personalmente sobre las situaciones que resultan estresantes para ellos: todos ellos consideran que el sentirse infravalorado es un factor de gran importancia. Esto lleva la conversación hacia la forma en que el estilo directivo representa un factor impor-

tante para el estrés de los trabajadores. El grupo comenta las estrategias para superarlo, así como las estrategias preventivas.

Seguidamente, una de las mujeres participantes habla sobre cómo aborda ella la relación entre el trabajo y el hogar. Describe los conflictos que representa el hecho de tener dos áreas de responsabilidad y sus métodos para relajarse. Esto conduce a una distinción entre “comportamiento adaptativo”, como buscar ayuda, hablar con los compañeros y similar, y “comportamiento inadaptativo”, buscar distracciones, evitar situaciones, fumar o beber.

Para finalizar, el vídeo invita a los espectadores a considerar si se encuentran sometidos a estrés, cuáles son los síntomas y cómo tratan de abordarlos. También habla sobre el valor de los programas de asistencia a los empleados, sobre el mantenimiento de unas auditorías de estrés en la empresa para descubrir cómo se siente la gente, introducir una organización más flexible en el trabajo y finalmente expresar la apreciación que se siente por el trabajo que realiza la gente.

Valoración

La cinta se beneficia de la energía y del humor del Profesor Cooper y abarca el tema elegido correctamente y en profundidad.

18. STRESS SERIES

Distribuido por: Concord Video y Film Council

Productor: Guardian Royal Exchange

Detalles de la producción: vídeo VHS; 4 x 15 minutos; 1991; Reino Unido

Resumen

Esta es una serie de cuatro estudios de casos prácticos de individuos que han experimentado un estrés extremo. Cada cinta empieza y termina igual.

Descripción

Características comunes: cada cinta empieza con temas convencionales de fácil identificación con una película de terror para señalar que el estrés no se reconoce con facilidad; si pudiese reconocerse, no representaría un problema. Se define el estrés y seguidamente la cinta ofrece una entrevista con una persona en particular. Concluye con comentarios sobre el caso práctico y un resumen de los indicadores generales del estrés y las medidas individuales que pueden adoptarse para tratarlo. Los estudios de los casos prácticos consisten principalmente en siluetas que hablan y con inserciones escenificadas.

Estudios de los casos prácticos

Peter Rogers. Con posterioridad a una promoción en su trabajo, se mudó y su esposa dejó el suyo. Evidentemente, todo marchaba bien. No obstante, su trabajo empezó a quitarle tiempo para su vida familiar, lo cual le obligaba a perderse importantes celebraciones familiares y le creó conflictos con su mujer. Empezó sufriendo fuertes dolores de cabeza y, finalmente, un día no pudo ir a trabajar. Mirando retrospectivamente, identifica su error principal con el hecho de no confiar en la gente con la que trabajaba y de asumir cada vez más trabajo en lugar de delegar.

Pauline Marshall. Pauline describe el trabajo que desempeñó en calidad de ayudante de catering, trabajo del que disfrutó, especialmente por las buenas relaciones con sus compañeros. Sus problemas comenzaron cuando fue promocionada al cargo de supervisor. Ya no se sentía como una más del grupo, no podía dar abasto con el trabajo administrativo y tenía miedo a pedir ayuda. El estrés que sentía en el trabajo empezó a afectar su vida doméstica. Como resultado, cambió de trabajo y se sintió mucho más feliz.

Bob Fraser. Jubilado actualmente, Bob describe las dificultades que encontró para lograr un nuevo sentido de identidad cuando dejó de trabajar. Había disfrutado con los retos, con el hecho de que confiasen en él y con la vida social que ofrecía. Fuera del trabajo, no contaba con relaciones sociales y, de repente, se encontró sin tener nada que hacer. Le vemos en un momento en que está empezando a hacer una de las cosas que siempre había deseado.

Sandra Taylor. Sandra es una joven directora de personal con éxito. Su éxito profesional provocó la ruptura de las relaciones con su marido, ya que sentía la competencia de ella. Por este motivo, se sentía vulnerable al mismo tiempo, dado que su nuevo director esperaba de ella que fuese más responsable. Las dificultades comenzaron cuando uno de los jefes le solicitó que diese una conferencia, algo a lo que, en su opinión, no podría enfrentarse.

Valoración

Las cintas se han producido con un presupuesto bajo y su calidad técnica es deficiente. Además, están estilizadas y parecen seguir un guión y ser una representación. No obstante, permiten considerar en detalle una serie de situaciones particulares y resultan útiles para llamar la atención sobre cuánto pueden sufrir tanto el hogar como el trabajo. Podrían utilizarse como punto de partida para un trabajo detallado sobre los factores estresantes que identifican a un grupo, la interrelación existente entre el hogar y el trabajo y la planificación de unas medidas terapéuticas.

19. WORKING TERMS

Distribuido por: Team Video

Productor: Team Video

Detalles de la producción: vídeo VHS; 20 minutos; 1984; Reino Unido

Resumen

Una de las primeras películas que se centra en la introducción de una nueva tecnología en unas oficinas públicas en Inglaterra.

Descripción

Incluye entrevistas con los trabajadores, la dirección y los sindicatos. La introducción de la nueva tecnología en el servicio estaba mal gestionada y causó problemas con los sindicatos, como resultado de los cuales se formalizó un acuerdo de nueva tecnología entre la dirección y los sindicatos. Las mujeres trabajadoras hablan sobre la inadecuada formación y preparación que reciben; cómo se sienten por este problema y su enfado cuando con motivo de sus quejas recibieron una amenaza de suspensión por parte de una dirección “dura”. Mientras tanto, la dirección echaba la culpa al sindicato por haber bloqueado el cambio demasiado tiempo. Las trabajadoras del “pool” de mecanografía se preocupaban por la reducción de personal que causaría la nueva tecnología, aunque se les había ofrecido la oportunidad de una reorganización.

Es evidente que existe un conflicto entre la dirección media y alta en lo que se refiere a los estilos directivos - los cargos medios sienten que este tipo de acuerdo está limitando su derecho a dirigir; la alta dirección siente que tiene que dirigir mediante consenso y que esta es la forma de seguir adelante.

Valoración

Construido de forma sencilla. El vídeo consiste, casi en su totalidad, en “siluetas que hablan”, pero, aparte de esto y del hecho de estar un poco anticuado, continúa manteniendo su poder debido a la fuerza de las entrevistas. En potencia, resulta muy útil como un estudio de casos prácticos sobre las dificultades que puede ocasionar el cambio, especialmente como resultado de unas malas comunicaciones. Es posible presentar la situación a los espectadores y solicitarles que predigan las respuestas de los diferentes grupos y comparen seguidamente estas con la forma en que reaccionaron los grupos. Alternativamente, la cinta podría verse primero y solicitar después a los espectadores que planifiquen una forma diferente para tratar la situación.

DIRECTRICES PARA LOS INSTRUCTORES

VALORACIÓN DE SUS PRÁCTICAS

¿Cuántas veces ha utilizado un vídeo en la formación? ¿Y cuántas de estas veces solicitó al grupo que viese todo el programa y lo comentase después? ¿Facilitó directrices al grupo, haciéndoles preguntas específicas, o les preguntó “qué piensan ustedes”? Pueden ser muchas las razones por las que utilizamos un vídeo de esta forma - puede ahorrar tiempo a la hora de preparar una presentación; puede llenar un tiempo libre durante la

sesión o el vídeo puede parecer tan bueno que merezca la pena verlo en su totalidad; o bien se puede sentir desconcertado respecto a otras ideas.

No obstante, la evidencia de los instructores sugiere que, en la inmensa mayoría de los casos, un uso indiscriminado del vídeo es una herramienta deficiente para la formación. Puede finalizar una sesión, situando a la gente en un modo “pasivo”. Solicitar unas respuestas inmediatas a la gente hace que las respuestas sean negativas y críticas primero, y puede resultar difícil después centrar la discusión en otros aspectos del vídeo. Merece la pena dedicar unos minutos a pensar en las formas en que ha utilizado el vídeo y el impacto que tuvo: ¿cuándo funcionó mejor? ¿Cuáles fueron las razones que contribuyeron a ello?

Las sugerencias que se facilitan a continuación pretenden ser una recopilación de ideas que le será posible adaptar en diferentes ocasiones. No siempre funcionarán: la clave reside en continuar intentándolo y en continuar valorando y revisando sus prácticas.

ELECCIÓN DE UNA CINTA

No permita que sus ideas se vean gobernadas por la cinta. Los instructores, a menudo, buscan la cinta que presente toda la información que desean cubrir, quizás en una forma incluso más autoritaria que la forma en que ellos creen poder hacerlo - contando con la ventaja de un “experto”, por ejemplo, o de unos gráficos y diagramas claros. Es posible que piense que la definición de estrés dada por un experto tendrá más autoridad que la facilitada por usted, o una que solicite a los participantes en el curso. Esto no es necesariamente así: los participantes recordarán normalmente la definición sobre la que han trabajado mucho mejor que la definición que se les facilita o se les muestra simplemente. Existen otras formas de lograr la participación de la gente. ¿Por qué no utilizar la cinta como “abogado del diablo”, mostrando las cosas con las que no está de acuerdo, por ejemplo, y generar así una discusión enérgica?

También resulta tentador elegir una cinta que abarque unas prácticas laborales o unas industrias muy similares a las suyas. Este no es necesariamente el método más efectivo. En ocasiones, unas diferencias relativamente pequeñas pueden convertirse en una distracción y el debate puede centrarse fácilmente en ellas. El hecho de mostrar una industria completamente diferente puede permitir a la gente ver cosas que ya no observan a su alrededor, y estas perspectivas pueden aplicarse entonces a sus situaciones actuales.

SU COLECCIÓN DE CINTAS

Las cintas que se han mencionado anteriormente se han preparado, todas ellas, específicamente sobre el tema del estrés en el trabajo. No obstante, cuenta con muchos recursos a su disposición para pensar en algunos temas. Muchos programas de televisión incluyen secuencias o escenificaciones de situaciones laborales: este material puede utilizarse para analizar el estrés al que pueden verse sometidos los trabajadores o los personajes, aunque este no sea el objeto del programa.

LA UTILIZACIÓN DE LOS EXTRACTOS

Cuando esté planificando su sesión, vea toda la cinta y tome nota de la información que facilita. Después, plantéese las siguientes preguntas:

- ¿Es importante toda esta información para los objetivos de la sesión de formación?
- ¿Tendrá parte de ella un mayor impacto si se aborda en otra forma?
- ¿Ha cubierto ya parte de la información?
- ¿Está de acuerdo con todos los mensajes (tanto los ocultos como los abiertos - más adelante veremos este punto con más profundidad) de la cinta?
- Si incluye mensajes con los que no está de acuerdo, ¿resultan, no obstante, representativos de los puntos de vista principales sobre el tema?
- ¿Merece la pena verlas y discutir por qué resultan problemáticas?

Una vez contestadas estas preguntas, planifique la cinta de acuerdo con los diferentes segmentos, marcando aquellos que desee utilizar. Si cuenta con tiempo suficiente, es posible que desee utilizar toda la cinta, pero en diferentes secciones durante el día, en lugar de mostrarla en su totalidad.

TRABAJAR CON EXTRACTOS

La generación de hipótesis. Muestre un resumen de la cinta y solicite a los participantes que planteen diferentes hipótesis.

Por ejemplo, algunas de las cintas descritas anteriormente incluyen secuencias de hombres o de mujeres que desempeñan unos trabajos extremadamente estresantes, pero a los que les gusta su forma de vida y han adoptado varios medios para enfrentarse a ella. Esto podría mostrarse en un extracto breve, solicitando posteriormente al grupo que valore lo que han visto en cuanto a sus riesgos/beneficios potenciales para la salud; el impacto sobre otros en su organización/familia personal, etc. Seguidamente, podrían pasar a estudiar sus propios comportamientos e impactos.

El análisis concreto. Centrarse en un extracto puede permitir un análisis concreto de lo que está sucediendo realmente. Si se baja el volumen, pueden obtenerse unos resultados aun mejores.

Por ejemplo, muchos de los vídeos incluyen secuencias de situaciones laborales particulares. Pueden mostrarse y solicitar al grupo de participantes que identifiquen los factores particulares del estrés que han aparecido en la situación laboral y, seguidamente, la forma en que pueden reducirse. Después, podrían compararse sus predicciones con lo que han dicho los propios trabajadores.

El caso práctico. La falta de afirmación o de conflictos en el trabajo pueden ser una de las causas principales de estrés y en muchas de las cintas aparecen personas que describen situaciones en las que se han visto “presionadas” o despreciadas.

Puede mostrarse un extracto y solicitar a los participantes que interpreten un caso práctico sobre la forma en que ellos abordarían una situación de este tipo.

MENSAJES OCULTOS

El vídeo es un medio denso y complejo. Aunque todos los vídeos que se han descrito anteriormente incluyen mensajes abiertos muy claros, a menudo descritos por el “experto” que se ocupa de su presentación, muchos otros mensajes se transmiten de forma implícita mediante la elección de la información y las tomas seleccionadas. Por ejemplo, las cintas de vídeo no suelen incluir a empleados negros o asiáticos entre el personal laboral. Ninguna de ellas aborda el estrés que puede causar el racismo en el entorno laboral y muy pocas el estrés causado por las diferencias sexuales. Sería importante mencionar este tema cuando se utilice cualquiera de las cintas. Es necesario llamar la atención de los participantes sobre este punto y solicitarles que consideren la situación en su propio lugar de trabajo. Lo que no aparece en las cintas puede ser tan importante como lo que se muestra en ellas.

CONCLUSIÓN

Su vídeo es un recurso para que usted lo utilice en su calidad de instructor, como si se tratase de un bloc de notas. El bloc jamás servirá para dirigir una sesión de formación - tampoco debería hacerse este uso del vídeo.

DIRECCIONES DE LOS DISTRIBUIDORES

Academy Television

104 Kirkstall Road
Leeds LS3 1JS
Reino Unido
Tel: (0532) 461528

BBC Training Videos

Reino Unido
BBC Training Videos
Woodlands
80 Wood Lane
Londres W12 0TT
Tel: (081) 576 2361

Australia

BBC Training Videos
Suite 101
80 William Street
East Sydney, NSW 2011
Tel: (02) 360 3111

Estados Unidos

BBC Training Videos
630 Fifth Avenue
Suite 2220
Nueva York, NY 10111
Tel: (212) 373-4100

Canadá

BBC Training Videos
Cinevillage
65 Heward Avenue
Suite 111
Toronto, Ontario M4M 2T5
Tel: (416) 469 1505

CFL Vision

P.O. Box 35
Wetherby, West Yorkshire LS23 7EX
Reino Unido
Tel: (0937) 541010

Cinenova

113 Roman Road
Londres E2 0HU
Reino Unido
Tel: (081) 981 6828

Concord Video and Film Council

201 Felixstowe Road
Ispwich
Suffolk IP3 9BJ
Reino Unido
Tel: (0473) 726012

Creative Vision

Burton House
Burtonhole Lane
London NW7 1AL
Reino Unido
Tel: (081) 959-0275

CRM Films

2215 Faraday Avenue
Carlsbad, CA 92008-7295
Estados Unidos
Tel: (619) 431-9800

Gower

Gower House
Croft Road
Aldershot, Hampshire GU11 3HR
Reino Unido
Tel: (0252) 331551

Melrose Film Productions

16 Bromells Road
Londres SW4 0BG
Reino Unido
Tel: (071) 627 8404

Team Video Productions

105 Canalot
222 Kensal Road
Londres W10 3BN
Reino Unido
Tel: (081) 960 5536

Video Communication Services

Eden Lodge
St. Crispin Hospital
Berrywood Road
Auston, Northampton NN5 6UN
Reino Unido
Tel: (0604) 580944

SECCIÓN 3

Comentarios sobre la bibliografía relacionada con el estrés ocupacional

INTRODUCCIÓN

Estos comentarios sobre la bibliografía abarcan una amplia gama de publicaciones sobre el estrés en el trabajo, incluyendo los aspectos científicos, organizativos, directivos, psicológicos y físicos del problema. Por tanto, las monografías, los artículos, los informes y las conferencias que se describen en esta bibliografía están dirigidos a una amplia variedad de audiencias. Se ha prestado especial atención a la inclusión de publicaciones que ofrecen una orientación práctica y métodos preventivos. Aunque algunas de las publicaciones se refieren a los aspectos médicos y profesionales de la higiene y seguridad del estrés en el trabajo, en general, no se han incluido las publicaciones técnicas que tratan estos asuntos en profundidad.

La bibliografía se divide en dos secciones. La primera recoge los documentos sobre el estrés en general y la segunda describe los documentos relacionados con el estrés en las diferentes profesiones o tipos de trabajo. Las publicaciones relativas a profesiones específicas se han elegido en línea con, y como complemento de, las profesiones cubiertas por los estudios de casos prácticos sobre el estrés profesional que aparecen en este volumen de la *Recopilación*.

Las inclusiones se han restringido, en general, a las publicaciones editadas con posterioridad a 1985, haciendo hincapié en las más recientes. El idioma es predominantemente el inglés, aunque también se han incluido publicaciones en otras lenguas.

En la Sección 2 de esta parte de la *Recopilación* se presentan comentarios sobre manuales y publicaciones que incluyen directrices sobre la prevención y el control del estrés profesional. No obstante, la información sobre los títulos y la bibliografía se relacionan también en esta sección.

Las publicaciones incluidas en esta bibliografía se han obtenido a través de una serie de fuentes, en especial el Centro Internacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo de la OIT (CIS), el sistema de información bibliográfica de la OIT, LABORDOC, y se ha contado con la ayuda de varios expertos en el tema.

A. Documentos sobre el estrés en general

1

ANESHENSEL, CS RUTTER, CM LACHENBRUCH, PA

> **"SOCIAL STRUCTURE, STRESS, AND MENTAL HEALTH: COMPETING CONCEPTUAL AND ANALYTIC MODELS"**

publicado en AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW (Nueva York), 56, abril de 1991 166- 178.

Los autores distinguen entre los modelos sociológicos que se centran en las consecuencias de los patrones de la organización social para la salud mental y los modelos sociomédicos que hacen hincapié en los antecedentes sociales de los trastornos mentales. Señalan que ambos modelos incorporan características sociales, estrés y disfunciones psicológicas, pero difieren en sus conceptualizaciones de la relación entre estas interpretaciones. Se argumenta que el paradigma sociomédico es adecuado para identificar los factores etiológicos de determinados trastornos, pero inherentemente inadecuado para identificar las repercusiones de la organización social sobre la salud mental. La discriminación sexual se utilizó para ilustrar muchos de los puntos de los autores. La muestra para la investigación se seleccionó a partir de dos áreas de captación de salud mental en la zona metropolitana de Los Angeles, una predominantemente hispánica y la otra predominantemente blanca no hispánica. Los resultados demostraron que la discriminación sexual en el impacto del estrés son causas específicas de los trastornos y no indican diferencias generales entre hombres y mujeres en cuanto a la susceptibilidad al estrés. Los autores concluyen diciendo que la investigación sobre el estrés, que se centra en un trastorno único, no muestra adecuadamente la variación social en los procesos de estrés y en los resultados relativos a la salud mental.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0003-1224

2

ARROBA, T JAMES, K

> **PRESSURE AT WORK: A SURVIVAL GUIDE**

MAIDENHEAD, McGRAW-HILL, 1987, xvi, 192 p.

El objetivo de este libro es permitir a los directores desarrollar estrategias y técnicas que traten la presión laboral. Se divide en dos partes. La primera hace hincapié en que el

control de la presión laboral debe ser una de las capacidades esenciales de los directores. Los autores describen qué es el estrés y cómo reconocerlo. Seguidamente, explican la forma de desarrollar unas técnicas que aborden la presión. La segunda parte se centra en la necesidad de reconocer la existencia de presiones inapropiadas en la organización y la forma en que un director puede diseñar una guía para la supervivencia organizativa. El libro facilita tres métodos para la supervivencia: mejorar las técnicas de ayuda necesarias para tratar a la gente que se encuentra sometida a estrés; adoptar unas medidas para evitar el estrés que se da dentro de la organización, y diseñar una organización que se adapte mejor a la hora de tratar la presión.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-07-084931-5

3

ARROBA, T JAMES, K

> “REDUCING THE COST OF STRESS: AN ORGANISATIONAL MODEL”

publicado en PERSONNEL REVIEW (Bradford), 19(1), 1990, 21-27.

Este artículo desarrolla un modelo para entender los tipos de intervenciones que pueden introducirse para reducir el estrés organizativo. El modelo presenta la gestión del estrés organizativo en un proceso de cuatro etapas a fin de evitar un modelo poco sistemático y un enfoque aleatorio. En primer lugar, es necesario que la organización reconozca el estrés y preparar las bases de las siguientes etapas a fin de lograr el reconocimiento; en segundo lugar, formar a los individuos en las técnicas para controlar el estrés; en tercer lugar, facilitar un sistema de apoyo técnico dentro de la organización formal; y, finalmente, adoptar las medidas necesarias para identificar y hacer frente a los factores que producen estrés dentro de la organización.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0048-3486

4

ASHFORD, SJ

> “INDIVIDUAL STRATEGIES FOR COPING WITH STRESS DURING ORGANIZATIONAL TRANSITIONS”

publicado en JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE (Greenwich, Connecticut), 24(1), 1988, 19-36.

Este artículo examina los mecanismos de superación utilizados por los empleados a fin de adaptarse a una transición importante a nivel organizativo. La investigación se llevó a cabo en el departamento de marketing de una empresa telefónica regional de los Estados Unidos durante la reestructuración. Se examina de qué modo los niveles de estrés de los individuos se ven afectados por la interacción de las respuestas requeridas para

superarlo y los recursos para abordarlo. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios cumplimentados por los empleados un mes antes y seis meses después de la reestructuración. Los resultados sugerían que la incertidumbre percibida y los temores sobre el impacto de la transición estaban relacionados con el estrés de los empleados y que esta relación se veía tan sólo moderadamente afectada por los mecanismos de superación. Los resultados indicaron también el valor relativo de varios recursos de superación y respuestas para moderar la relación entre el factor estresante y la tensión. Los sentimientos de control personal y la capacidad para tolerar la ambigüedad estaban vinculados con unos niveles mejorados de estrés, mientras que los intentos activos para estructurar la situación mediante la obtención de información y antecedentes, bien no consiguieron afectar los niveles de estrés o, de hecho, los aumentaron.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0021-8863

5

BARKHAM, M SHAPIRO, DA

> "**BRIEF PSYCHOTHERAPEUTIC INTERVENTIONS FOR JOB-RELATED DISTRESS: A PILOT STUDY OF PRESCRIPTIVE AND EXPLORATORY THERAPY**"

publicado en COUNSELLING PSYCHOLOGY QUARTERLY (Oxfordshire), 3(2), 1990, 133- 147.

Este artículo revisa las intervenciones existentes para los problemas de estrés profesional. Se identifican tres áreas de preocupación: (1) el predominio actual de las intervenciones encaminadas a entender y a abordar el comportamiento de los trabajadores en relación con, y en respuesta al estrés profesional (intervenciones de tipo cognitivo y de comportamiento); (2) la eficacia de los programas de intervención sobre estrés; y (3) los procedimientos metodológicos empleados en los estudios de intervención. Los autores abordan el primer tema presentando los resultados de un estudio encaminado a valorar la eficacia tanto de las terapias cognitivas de comportamiento ("prescriptivas") y aquellas orientadas a las relaciones ("exploratorias"). El punto de vista de que los trastornos personales expresados como estrés laboral pueden abordarse de forma terapéutica en diferentes formas se vio respaldado por los descubrimientos. En relación con la eficacia de los programas de intervención, los conteos personales de las personas que respondieron indicaron que los temas de preocupación se basan tanto en un nivel intrapersonal como interpersonal. No obstante, los autores indican que los cambios a nivel organizativo no tienen necesariamente en cuenta los problemas y las preocupaciones que surgen de las historias personales de los empleados. En relación con los procedimientos metodológicos, se abarcan tres aspectos importantes: (1) el predominio de las técnicas cognitivas de comportamiento; (2) la poca rentabilidad de las técnicas existentes; y (3) los procedimientos de muestreo y medición.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0951-5070

Pueden obtenerse copias de este artículo solicitándolas a D. Michael Barkham, Medical Research Council, Social and Applied Psychology Unit, Department of Psychology, University of Sheffield, Sheffield S10 2TN, Reino Unido.

6

BIBEAU, G DUSSAULT, G LAROCHE, LM LIPPEL, K SAUCIER, JF VEZINA, M VIDAL, JM

CONFEDERATION DES SYNDICATS NATIONAUX

> CERTAINS ASPECTS CULTURELS, DIAGNOSTIQUES ET JURIDIQUES DU BURNOUT: PISTES ET REPERES OPERATIONNELS

(Ciertos aspectos culturales, de diagnóstico y legales del hastío)

MONTREAL, 1989, ii 54 p. (Travail et Nouvelle Pathologie series)

¿En qué consiste el hastío o la fatiga profesional? ¿Qué métodos son los más adecuados para obtener un diagnóstico fiable del hastío? ¿Consiste el hastío en una enfermedad profesional, y hasta qué punto está cubierta por la seguridad social? El Groupe interuniversitaire de recherche en anthropologie médicale et ethnopsychiatrie (GIRAME) de Québec estudia diversos diagnósticos y aspectos legales del hastío a fin de aportar respuestas a las preguntas que anteceden. La primera parte de la publicación se centra en los modelos y en los instrumentos de diagnóstico para determinar el hastío como una enfermedad desde un punto de vista clínico. Señala los problemas que representa la aplicación de un modelo de diagnóstico específico para establecer la existencia del hastío. La segunda parte del libro trata de los aspectos legales relevantes del hastío en Québec. Dado que el hastío no se considera una enfermedad por sí misma, no está cubierto por la legislación relacionada con la salud. Por tanto, se valoró la legislación sobre accidentes laborales y enfermedades profesionales. Una revisión de los casos presentados ante los tribunales reveló las dificultades para obtener una compensación legal por el hastío provocado por la profesión. Los autores mantienen que, en la mayoría de los casos, existe una inconsistencia entre la legislación existente y las sentencias del tribunal. Los autores concluyen solicitando una política más clara y coherente para Québec.

Idioma del texto: Francés

Esta publicación puede solicitarse al Centro de documentación, Confédération des syndicats nationaux (CSN), 1601 rue DeLorimier, Montreal, Quebec H2K 4M5, Canadá.

7

BRIEF, AP ATIEH, JM

> "STUDYING JOB STRESS: ARE WE MAKING MOUNTAINS OUT OF MOLEHILLS?"

publicado en JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR (Chichester), 8(2), abril de 1987, 115-126.

Este artículo examina las relaciones entre las condiciones laborales y el estrés mental causado por el trabajo. Define y comenta las condiciones laborales que pueden causar

perjuicios en potencia y que pueden afectar negativamente al bienestar psicológico y a la calidad de vida de los que se ven expuestos a ellas. Entre los acontecimientos laborales críticos estudiados, definidos como experiencias que perjudican el bienestar psicológico de la persona, se encuentran la reducción en los ingresos devengados por el trabajo, cuya situación extrema es la pérdida del trabajo y la presión para obtener unos ingresos superiores. Se examinan los factores personales y del entorno que pueden condicionar las reacciones de los trabajadores. El artículo finaliza con una breve consideración de algunos temas metodológicos relevantes para el estudio del tipo de condiciones laborales comentadas, así como con un estudio del estrés laboral en general.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0142-2774

8

CANADIAN INSTITUTE OF STRESS

> **STRESS AND THE WORKPLACE: A PRACTICAL GUIDE**

TORONTO, INDUSTRIAL ACCIDENT PREVENTION ASSOCIATION, 1984, 32 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Industrial Accident Prevention Association (IAPA), 2 Bloor Street West, 31st floor, Toronto, Ontario M4W 3N8, Canadá.

9

COLEMAN, V

> **STRESS MANAGEMENT TECHNIQUES: MANAGING PEOPLE FOR
HEALTHY PROFITS**

LONDRES, MERCURY BOOKS, 1988, 124 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 1-85252-036-6

10

COMISIONES OBRERAS. GABINETE DE SALUD LABORAL

> **DESGASTE PSÍQUICO EN EL TRABAJO**

VALENCIA, 1991, 51 p. (Cuadernos Sindicales de Salud Laboral N° 1)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Español

Esta publicación puede obtenerse en Gabinete de Salud Laboral, CC.OO, Pça. Nàpols i Sicilia 5, 3er piso, E-46003 Valencia, España.

11

COOPER, CL PAYNE, R

> **CAUSES, COPING AND CONSEQUENCES OF STRESS AT WORK**

CHICHESTER, JOHN WILEY, 1988, xii, 418 p. (Wiley Series on Studies in Occupational Stress)

Este libro reúne a expertos internacionales en el campo del estrés profesional, que se centran en los recientes descubrimientos basados en la investigación, en las teorías, en los temas metodológicos y en las acciones para superar el estrés laboral que resultan importantes para los individuos y las organizaciones. Explora el estrés producido por un trabajo manual repetitivo, el estrés directivo y el estrés profesional en las grandes organizaciones, así como temas más recientes como el impacto de la nueva tecnología y las presiones derivadas de las dificultades en las relaciones industriales. Se analizan las diferencias individuales y las estrategias de superación, dado que la importancia de la superación, tanto como determinante como consecuencia del estrés, reviste especial importancia en el debate de las investigaciones contemporáneas sobre el estrés. El volumen se ocupa también de la persona en su entorno laboral. Examina la promoción de la salud en el lugar de trabajo y las intervenciones de la dirección para reducir y prevenir el estrés [programas de asistencia a los empleados (EAPs), formación para el control del estrés, estrategias para reducir el estrés], al tiempo que hace hincapié en los numerosos y crecientes métodos y en la investigación para valorarlos. Finalmente, los autores examinan los temas metodológicos, tales como medidas para la auto-información, diseños longitudinales y la validez de los cuestionarios, así como el futuro de las valoraciones fisiológicas.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-471-91879-2

12

COOPER, CL SLOAN, S WILLIAMS, S

> **STRESS: OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR**

WINDSOR, NFER-NELSON, 1988, 12 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en NFER-NELSON Publishing Company, Darville House, 2 Oxford Road East, Windsor, Berkshire SL4 1DF, Reino Unido.

13

CORLETT, EN RICHARDSON, J

> **STRESS, WORK DESIGN AND PRODUCTIVITY**

CHICHESTER, JOHN WILEY, 1981, xvi, 271 p. (Wiley Series on Studies in Occupational STRESS N° 4)

Este libro presenta una selección de documentos sobre la metodología para medir el estrés mental en el entorno laboral y la función terapéutica del diseño del trabajo. Su objetivo es mostrar a los trabajadores la necesidad de una mejora en el trabajo humano y cómo puede lograrse dentro del contexto de una organización rentable. Se comentan el esfuerzo físico, así como las medidas fisiológicas del esfuerzo mental. Seguidamente, se describen las técnicas utilizadas en la industria para diseñar los cometidos, haciendo hincapié en la importancia de considerar los requisitos de los operadores humanos dentro del sistema de planificación y construcción

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-471-28044-5

14

COX, T

> **"STRESS, COPING AND PROBLEM SOLVING"**

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 1(1), 1987, 5-14

Este artículo describe el creciente consenso sobre la naturaleza del estrés y define el estrés profesional en términos de un comportamiento de superación. Seguidamente, examina el concepto de superación y su función en la teoría del estrés. Se revisan la clasificación de las estrategias de superación y la investigación del proceso de superación, como dos métodos diferentes para el estudio de dicha superación. Se argumenta que la superación desde un punto de vista orientado al proceso —la superación como resolución del problema— es una alternativa válida para clasificar todas las estrategias y recursos posibles. Se describen dos procesos diferentes: una valoración personal de la capacidad para superar las exigencias que se imponen sobre él, haciendo hincapié en el estado del estrés e iniciando la superación; y la forma en que la persona puede resolver los problemas racionalmente a fin de superar el estrés. El autor examina la naturaleza de los modelos racionales para la resolución del problema y valora su utilidad y aplicación a la gestión del estrés. Concluye diciendo que el modelo para la resolución del estrés puede facilitar un marco para la formación de los individuos en las técnicas de superación personal y para planificar unas intervenciones tanto a nivel individual como organizativo.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

15

CRESPY, J

> “STRESS ET PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL”

(Estrés y psicopatología en el trabajo)

publicado en CAHIERS DE NOTES DOCUMENTAIRES (París), (116), julio-septiembre de 1984, 353-362

En este artículo se aclara el ámbito y la definición del estrés laboral y se examinan los factores y características del estrés y los métodos de evaluación. Se comenta la interrelación entre el estrés, la fatiga y la psicopatología y se especifican los factores entresantes relacionados con la profesión. El autor hace referencia a muchos estudios e investigaciones que proporcionan una medida del estrés relacionado con la profesión dentro de unas categorías laborales específicas y menciona brevemente los factores entresantes que afectan a las mujeres en particular. Los métodos para evaluar el estrés en el trabajo aplican esencialmente dos tipos de criterios: bioquímicos y fisiológicos y criterios relacionados con el rendimiento, el comportamiento, el absentismo, etc. No obstante, el autor cuestiona la fiabilidad de este último grupo de criterios: son demasiado generales como para reflejar las situaciones reales de estrés y tienen más posibilidades de indicar unas condiciones laborales deficientes o una disfunción organizativa. Considera que unos equipos laborales y unas condiciones mejores, una atmósfera agradable y una mayor consideración de las necesidades y de la motivación de los trabajadores pueden atenuar el estrés laboral.

Idioma del texto: Francés

Idioma del resumen: Inglés

ISSN: 0007-9952

16

DeFRANK, RS COOPER, CL

> “WORKSITE STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS: THEIR EFFECTIVENESS AND CONCEPTUALISATION”

publicado en JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY (West Yorkshire), 2, 1987, 4-10

Los autores comentan el control del estrés y su reducción en el lugar de trabajo. Recomiendan que se consideren programas de intervención y que se diseñen a tres niveles, en particular el individual, el individual dentro de la organización y la organización. Se relaciona una lista de intervenciones para cada nivel y se describen los posibles resultados. A nivel individual, las técnicas propuestas para la superación del estrés incluyen la relajación, la meditación, el ejercicio y el control del tiempo. Los resultados se valoran en términos de estado de ánimo, quejas psicosomáticas, condiciones fisiológicas (presión arterial, tensión muscular) y problemas para conciliar el sueño. Las intervenciones para las

personas, en relación con la organización, incluyen las relaciones laborales, temas relacionados con los funciones, la participación y el entorno laboral. En este contexto, es posible medir los impactos del programa mediante índices tales como el estrés laboral, la satisfacción laboral, el hastío, el absentismo y la rotación. La intervención, a nivel organizativo, se centra en la estructura organizativa, la contratación, la formación, el entorno y la rotación laboral. El impacto puede valorarse por el nivel de productividad, rotación, absentismo y éxito en la retención de los empleados en el trabajo. Finalmente, dado que los estudios que analizan las intervenciones de la dirección se limitan al ámbito y al contenido, los autores recomiendan que se lleven a cabo más investigaciones para poder afinar el entendimiento y la eficacia de los programas para el control del estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0268-3946

17

DEJOURS, C

ÁREA DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES DEL TRABAJO, BUENOS AIRES; CENTRE DE RECHERCHE ET DOCUMENTATION SUR L'AMERIQUE LATINE, PARÍS; FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, BUENOS AIRES

> **TRABAJO Y DESGASTE MENTAL: UNA CONTRIBUCIÓN A LA PSICOPATOLOGÍA DEL TRABAJO**

BUENOS AIRES, HUMANITAS, 1990, v, 242 p. (Colección Ciencias Sociales del Trabajo N.º 7)

Este libro trata de la psicopatología laboral. En la primera parte se comentan las consecuencias mentales negativas de una organización laboral deficiente, en especial en lo relativo al trabajo repetitivo. La ansiedad se comenta en detalle. Se presentan signos directos e indirectos de ansiedad, sus formas diferentes, así como las estrategias defensivas individuales y colectivas. Se estudian también las condiciones laborales, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo para diferentes categorías de trabajadores, tales como los obreros de la construcción, los telefonistas y los pilotos. La segunda parte del libro considera nuevas perspectivas relacionadas con la psicopatología laboral, y presenta las medidas a seguir en las investigaciones a llevar a cabo en este campo. Además, se revisan las reacciones psicopatológicas relacionadas con la jubilación, el despido y las enfermedades.

Idioma del texto: Español

ISBN: 950-582-283-5

Esta publicación puede obtenerse en CEIL-HUMANITAS, Carlos Calvo 644, Buenos Aires, Argentina.

18

DEWE, PJ

> **"EXAMINING THE NATURE OF WORK STRESS: INDIVIDUAL EVALUATIONS OF STRESSFUL EXPERIENCES AND COPING"**

publicado en HUMAN RELATIONS (Nueva York), 42(11), noviembre de 1989, 993-1013

Este artículo explora la validez de las prácticas actuales en el campo de la investigación del estrés profesional abordando una serie de temas considerados importantes por parte de los investigadores del estrés profesional. Algunos de estos temas se investigan comparando los resultados obtenidos utilizando metodologías alternativas, o cualitativas, con los resultados obtenidos mediante los métodos cuantitativos. Se llevó a cabo una investigación en una gran empresa británica de pedidos por correo. Se recopilaron datos de las entrevistas y de un cuestionario sobre los orígenes del estrés laboral, el impacto sobre la salud, las relaciones laborales, la satisfacción en el trabajo y la vida fuera del trabajo, así como las estrategias que las personas utilizaban para superarlo. Los resultados demostraron que es posible obtener información importante siguiendo un método exploratorio cualitativo o más abierto. También indicaron nuevas directrices para investigaciones futuras, tales como prestar más atención a la hora de medir los factores estresantes en lo que se refiere a aspectos tales como intensidad, frecuencia y la forma en que los individuos interpretan los acontecimientos. Las futuras investigaciones deberían explorar también la naturaleza de una acción directa y de unas estrategias paliativas e investigar más a fondo el proceso de valoración y su función para considerar los acontecimientos estresantes.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0018-7267

19

DOYLE GENTRY, W BENSON, H DE WOLFF, CJ

> **BEHAVIORAL MEDICINE: WORK, STRESS AND HEALTH**

DORDRECHT, MARTINUS NIJHOFF, 1985, xii, 323 p. (Series D: Behavioural and Social Sciences Nº 19)

Este volumen recoge los procedimientos del Advanced Study Institute perteneciente a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), celebrados en Francia en 1981. Incluye un examen de la susceptibilidad psicosocial y de los factores de resistencia relativos al estrés laboral, que interactúan para determinar el estado de salud de los trabajadores. Se incluyen temas relacionados con la susceptibilidad individual y variables psicológicas y sociales. A nivel organizativo, se comentan la naturaleza del empleo y el tipo y el ámbito de las exigencias que se imponen a los trabajadores. Los "factores de resistencia" dirigidos a los individuos incluyen el apoyo social y la relajación, mientras que

las intervenciones a nivel organizativo son menos evidentes. La documentación de la investigación hace hincapié en la necesidad de estudiar adicionalmente los factores de resistencia, tanto a nivel individual como de sistemas, y un giro hacia un “método de balance” para controlar eficazmente el estrés. Además, se examinan las relaciones entre la carga de trabajo y las enfermedades cardiovasculares, haciendo referencia a distintas profesiones. También se revisan los patrones de comportamiento Tipo A y la forma de reducir el riesgo coronario en los individuos clasificados como de Tipo A.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 90-247-3264-6

20

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS

> **INTERACTION OF WORKERS AND MACHINERY: PHYSICAL AND PSYCHOLOGICAL STRESS**

LUXEMBURGO, OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 1987, 120 p.

Este informe examina el ámbito en que se tienen en cuenta los requisitos físicos y mentales de los trabajadores a la hora de diseñar la maquinaria y las operaciones de sistemas. También investiga la relación de investigaciones anteriores en este campo respecto a la introducción y la utilización de nueva tecnología. El estudio abarca diferentes áreas de trabajo que se han visto afectadas por la introducción de una tecnología basada en la informática. Se valoran las limitaciones del diseño del equipo sobre la interacción trabajador-máquina y el uso que se efectúa de la ergonomía a la hora de diseñar el equipo. Se argumenta que, debido a la tecnología, los trabajos son cada vez más cognitivos por naturaleza e implican una información de gestión y, por tanto, debe prestarse especial atención a la carga mental de las tareas. El estudio analiza los problemas de higiene y seguridad, tanto a largo como a corto plazo, asociados con el uso de la nueva tecnología, y se centra en especial en los efectos de una carga deficiente o una sobrecarga persistentes de actividad mental en ciertos trabajos. Se comenta la necesidad de formar a los trabajadores de forma adecuada a fin de que interactúen eficazmente con el equipo, al igual que los requisitos de calificación y formación. El informe examina también el proceso de introducción de nuevos equipos en el lugar de trabajo y revisa los problemas que pueden surgir de un método participativo. El volumen incluye también informes de valoración tripartitos.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-825-6485-1

Esta publicación puede obtenerse en Office for Official Publications of the European Communities, 2 rue Mercier, L-2985 Luxemburgo, Luxemburgo, nº de catálogo SY-47-86- 624-EN-C.

21

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS

> **PHYSICAL AND PSYCHOLOGICAL STRESS AT WORK**

DUBLÍN, 1982, 1 v.

Los objetivos de este informe sobre los peligros del estrés físico y mental en el entorno laboral incluyen: (a) el cotejo del conocimiento existente sobre el estrés, haciendo especial referencia a las condiciones laborales; (b) el desarrollo de un marco conceptual para interpretar los estudios sobre el estrés, que especifique sus causas y efectos identificables; y (c) la aportación de consideraciones para las personas a cargo de la política, incluyendo disposiciones legislativas. El estudio fue valorado por representantes del gobierno, organizaciones empresariales y sindicatos, los cuales, después de sopesar los descubrimientos, presentaron propuestas para mejorar la situación. Se comentan el concepto de estrés y varios indicadores a fin de entender el impacto de la sociedad industrial sobre la salud, el bienestar y la capacidad adaptativa psicobiológica del individuo. Se revisan los orígenes del estrés de diferentes profesiones, junto con las variables que influyen sobre la forma en que el estrés afecta al individuo. Los profesionales de la atención sanitaria, los directores industriales, los trabajadores por turnos y las mujeres trabajadoras están incluidos en él. En relación con las estrategias de intervención cuyo objetivo es reducir el estrés en la industria, el informe se refiere a la mejora del lugar de trabajo y su entorno, al desarrollo de servicios sanitarios profesionales y a la necesidad de estudios a largo plazo sobre los efectos del estrés y las tensiones sobre la población activa.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en European Foundation, Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublín, Irlanda. También está disponible en danés, holandés, francés, alemán, griego e italiano.

22

FONTANA, D

BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY

> **MANAGING STRESS**

LONDRES, ROUTLEDGE, 1989, ix, 118 p. (Problems in Practice Series)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-901715-98-0

Esta publicación puede obtenerse en British Psychological Society, St. Andrews House, 48 Princess Road East, Leicester LE1 7DR, Reino Unido.

23

FRANKENHAEUSER, M
SWEDISH WORK ENVIRONMENT FUND
> **STRESS, HEALTH, JOB SATISFACTION**
ESTOCOLMO, 1989, 20 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Swedish Work Environment Fund, Box 1122, S-111 81 Estocolmo, Suecia, Nº de pedido: 6019250.

24

FRASER, TM
ILO
> **HUMAN STRESS, WORK AND JOB SATISFACTION: A CRITICAL APPROACH**
GINEBRA, 1982, 72 p. (Occupational Safety and Health Series Nº 50)

Se examina la relación entre las condiciones laborales, el estrés mental y la satisfacción en el trabajo. El estudio trata de la psicofisiología del estrés humano, teniendo en cuenta el sistema persona-máquina-entorno, y señala que el estrés viene motivado por un desequilibrio en este sistema. El autor hace una distinción entre trabajo físico y trabajo cualificado, y estudia su relación con la fatiga y el estrés. Se examina también el ámbito en que está implicado el estrés en la generación de insatisfacción, problemas emocionales y trastornos psicosomáticos, junto con la aplicación de la psicología social y la ergonomía a la higiene y la seguridad ocupacional en interés de la calidad de la vida laboral. Se facilitan sugerencias sobre cómo lograr que el trabajo resulte más humano y satisfactorio.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-2-103042-3

ISSN: 0078-3129

Esta publicación puede obtenerse en ILO Publications, International Labour Office, CH- 1211 Ginebra 22, Suiza. También está disponible en francés y alemán.

25

GEARE, AJ
> **"JOB STRESS: BOON AS WELL AS BANE"**
publicado en EMPLOYEE RELATIONS (Bradford), 11(1), 1989, 21-26

El autor observa dos deficiencias fundamentales en la literatura de las ciencias sociales sobre el estrés laboral. La primera es la tendencia a hacer hincapié en los efectos

perjudiciales e indeseables del estrés laboral, aunque resulta igualmente importante hacer hincapié en que el estrés laboral también es deseado y deseable. No obstante, el artículo no niega que un estrés excesivo pueda causar tensiones fisiológicas y psicológicas y tener como resultado cambios de comportamiento adversos, enfermedades o incluso el fallecimiento. La segunda deficiencia es el fallo a la hora de utilizar una definición razonable y adecuada del estrés laboral. El autor indica que una definición aceptable de estrés debería cumplir una serie de requisitos: debería dejar clara toda la secuencia del estrés; acercarse razonablemente al entendimiento popular del término; y reconocer que el estrés puede tener unos resultados beneficiosos, pero también perjudiciales. El artículo finaliza diciendo que es necesario reconocer el estrés como una exigencia física o psicológica que se impone al individuo que puede tener como resultado una estimulación o tensiones, o ambas cosas, y antes de proceder a entender, controlar y gestionar el estrés laboral, es necesario que exista una aceptación genuina de que puede conducir al estímulo, al disfrute, al reto y a la productividad, así como a la ansiedad, a problemas de comportamiento y crisis nerviosas.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0142-5455

26

GEBHARDT, DL CRUMP, CE

> “EMPLOYEE FITNESS AND WELLNESS PROGRAMS IN THE WORK-PLACE”

publicado en AMERICAN PSYCHOLOGIST (Washington), 45(2), febrero de 1990, 262-272.

A la vista del crecimiento exponencial de los programas de promoción de la salud y de la forma física en el lugar de trabajo en los últimos años, este artículo revisa la literatura sobre dichos programas a fin de examinar su impacto. El estudio se centra esencialmente en programas de mantenimiento físico, pero incluye algunas referencias a programas para el bienestar. Se comentan también la base científica y la necesidad de unos programas de mantenimiento físico y bienestar. Se describen dos tipos de programas de mantenimiento físico: programas generales de mantenimiento físico, cuyo objetivo es una mejora general del mismo, así como para la salud; y programas relacionados con la forma física laboral, que se centran en las capacidades físicas específicas y los cometidos críticos que se requieren para un rendimiento laboral satisfactorio. Los autores examinan la relación entre la reducción en los costes de la atención sanitaria, el absentismo, la rotación, los accidentes y la puesta en práctica de unos programas amplios de promoción de la salud. También se abordan temas relacionados con los índices de participación, la puesta en práctica del programa y su valoración. El artículo analiza una serie de factores que se han identificado como que contribuyen a unos programas satisfactorios patrocinados por el empleador; se refieren a los objetivos y metas del programa, personal, valo-

ración y contratación. Finalmente, los autores recomiendan un esfuerzo concertado para promocionar una mayor participación en los programas de forma física y bienestar y un método multidisciplinario para planificar, llevar a cabo y valorar dichos programas.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0003-066X

27

GOH, CT KOH, HC LOW, CK

> **"GENDER EFFECTS ON THE JOB SATISFACTION OF ACCOUNTANTS IN SINGAPORE"**

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 5(4), octubre-diciembre de 1991, 341-348.

Se argumenta que, debido a las responsabilidades familiares, a los factores biológicos, a las expectativas sociales y a las relaciones laborales, las mujeres que desempeñan trabajos contables experimentan un estrés que no sienten los hombres y, por tanto, su satisfacción laboral es inferior. Diferentes estudios empíricos han demostrado unos resultados conflictivos y no concluyentes. En este estudio sobre contables realizado en Singapur, se examinan los efectos de la discriminación sexual en la satisfacción laboral, así como el efecto de la edad, el tipo de trabajo y la relación entre el sexo y la edad, el sexo y el tipo de trabajo y la edad y el tipo de trabajo. El estudio se realizó mediante cuestionarios que se entregaron a 1.130 contables, de los cuales se obtuvieron 608 respuestas útiles, el 51,8 por ciento de mujeres y el 48,2 por ciento de hombres. La satisfacción laboral se midió considerando la naturaleza del trabajo, el índice actual de las nóminas, las oportunidades de promoción, el grado de supervisión y las relaciones con los compañeros. Una de las principales conclusiones del estudio consiste en que la discriminación sexual no afecta directamente a la satisfacción laboral. No obstante, se observa que, en ciertos grupos de edad, la discriminación sexual puede afectar al grado de satisfacción laboral. Las mujeres que desempeñaban cargos como contables y que tenían más de 45 años demostraban una menor satisfacción, mientras que, en el grupo entre 25 y 45 años, no se detectó ninguna variación en el nivel de satisfacción laboral.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

28

GOLISZEK, AG

> **BREAKING THE STRESS HABIT: A MODERN GUIDE TO ONE-MINUTE STRESS MANAGEMENT**

WINSTON-SALEM, CAROLINA PRESS, 1987, 263 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés
ISBN: 0-9616475-2-3

29

HAINES, VA HURLBERT, JS ZIMMER, C
> "OCCUPATIONAL STRESS, SOCIAL SUPPORT, AND THE BUFFER HYPOTHESIS"
publicado en WORK AND OCCUPATIONS (Beverly Hills), 18(2), mayo de 1991, 212-235.

Los autores comentan el modelo de estrés-tensión de la salud, en el cual el estrés es un cambio medioambiental seguido de un intento de adaptación por parte de los individuos afectados, y la tensión se genera por unos esfuerzos de adaptación defectuosos. Los efectos del estrés y el apoyo social se consideran conjuntamente en la "hipótesis 'buffer'", que predice que unos altos niveles de estrés producen tensión en personas que experimentan unos niveles bajos de apoyo social, pero no en los individuos que cuentan con un buen apoyo social. El artículo analiza los estudios que respaldan este modelo y argumenta que tienen limitaciones teóricas y metodológicas. Cuando se corrigen estas limitaciones, los descubrimientos sugieren que el estrés causado por la limitación laboral aumenta notablemente la tensión, independientemente del nivel de apoyo social, y que, por el contrario, los efectos del estrés causados por la carga de trabajo y los conflictos dependen del nivel de apoyo social en el trabajo.

Idioma del texto: Inglés
ISSN: 0730-8884

30

HALL, EM
> WOMEN'S WORK: AN INQUIRY INTO THE HEALTH EFFECTS OF INVISI-BLE AND VISIBLE LABOR
ESTOCOLMO, KAROLINSKA INSTITUTET, 1990, volumen 1

Este libro es una tesis doctoral sobre cinco estudios que examinaban el estrés en las vidas de las mujeres en un número de contextos y situaciones diferentes, principalmente en Suecia. Su objetivo es valorar los efectos del empleo remunerado y del trabajo doméstico no remunerado sobre la salud psicológica y física de las mujeres, estudiando sus condiciones sociales y laborales a través de una serie de alternativas de exposición y comparando estas condiciones con las de los hombres. Los estudios indican que, en el caso de las mujeres y de los hombres, el impacto de la vida laboral sobre la salud mental y física puede compararse en magnitud. No obstante, los descubrimientos demuestran que, en el caso de las mujeres, los orígenes del estrés son más diversos y difusos que en el caso de los hombres. El autor concluye diciendo que es importante un equilibrio entre las exigencias y los recursos, tanto en el

entorno laboral como en el doméstico, y que los orígenes del estrés y, por tanto, las enfermedades relacionadas con el mismo pueden ser diferentes en los hombres y en las mujeres, ya que generalmente se mueven en unas estructuras sociales diferentes.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 91-628-0000-0

Esta publicación puede obtenerse en Karolinska Institutet, Statens Institut för Psykosocial Miljömedicin och Institutionen för Stressforskning, S-104 01 Estocolmo, Suecia.

31

ILO

> **AUTOMATION, WORK ORGANISATION AND OCCUPATIONAL STRESS**
GINEBRA, 1984, viii, 188 p.

Este informe recoge los procedimientos y la documentación de trabajo presentada en una reunión internacional de expertos, organizada en 1983 por la OIT. Presenta un estudio comparativo del efecto de la automatización en la organización laboral y el estrés mental en los países industrializados. También se analizan el impacto del cambio tecnológico en diferentes categorías de trabajadores y la diversidad y la complejidad de los problemas que la automatización plantea en relación con las condiciones y la organización laborales. El informe hace hincapié en la necesidad de que los agentes sociales tengan estos factores múltiples en cuenta a la hora de determinar sus políticas y llevar a cabo sus actividades. La documentación de trabajo revisa la legislación laboral y los convenios colectivos, las políticas y la práctica, y el impacto de las nuevas tecnologías sobre el contenido del trabajo, la capacitación y la satisfacción laboral. También se revisan la relación entre la organización laboral y el estrés profesional y varias estrategias para superarlo, señalando la importancia de aplicar un método preventivo para el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-2-103866-1

Esta publicación puede obtenerse en ILO Publications, International Labour Office, CH- 1211 Ginebra 22, Suiza. Está disponible en francés, español y japonés. También está disponible en microfichas.

32

ILO

> **PSYCHOSOCIAL FACTORS AT WORK: RECOGNITION AND CONTROL**
GINEBRA, 1986, viii, 81 p. (Occupational Safety and Health Series N° 56)

Este informe analiza el impacto sobre la salud de factores sociopsicológicos laborales, tales como la carga de trabajo, la organización de la jornada laboral, los cambios en la dirección y en la tecnología. Se examinan una serie de efectos, incluyendo el

absentismo, el alcoholismo, las enfermedades y accidentes profesionales y se relacionan con la vulnerabilidad individual y el apoyo social. El informe revisa las metodologías para medir y controlar los efectos de los factores psicosociales sobre el trabajo, especialmente los reconocimientos médicos y los cuestionarios. Se indican algunas medidas a adoptar a nivel empresa en el área del diseño del trabajo, la organización laboral y la ergonomía y se proponen varios medios de prevención, incluyendo la formación, la participación de los trabajadores y la investigación práctica. También se hace hincapié en la necesidad de un método multidisciplinario que tenga en cuenta la naturaleza multicausal de los problemas y trastornos de la salud relacionados con los factores psicosociales. El informe se completa con una bibliografía al final de cada capítulo y algunas tablas.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-2-105411-X

ISSN: 0078-3129

Esta publicación puede obtenerse en ILO Publications, International Labour Office, CH- 1211 Ginebra 22, Suiza. También está disponible en francés y español.

33

IVANCEVICH, JM MATTESON, MT FREEDMAN, SM PHILLIPS, JS

> “WORKSITE STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS”

publicado en AMERICAN PSYCHOLOGIST (Washington), 45(2), febrero de 1990, 252-261.

Este artículo facilita un marco para examinar las intervenciones del estrés organizativo y revisa alguna literatura sobre la intervención de la gestión del estrés en el contexto de este marco. Se refiere a tres puntos diferentes en el ciclo del estrés que pueden ser el objetivo de las intervenciones para la gestión del estrés: (a) el grado de potencial de estrés en una situación; (b) la valoración por parte del empleado de una situación potencialmente estresante; y (c) las formas de superar las consecuencias del estrés. Se hace hincapié en la necesidad de una colaboración entre los empleados, los empleadores y personas importantes ajena a la organización. La parte final del artículo identifica temas que podrían abordar de forma adecuada los psicólogos especializados en la organización. Los autores señalan que debería establecerse el doble objetivo de responder a unas preguntas prácticas organizativas y llevar a cabo una investigación rigurosa y que las hipótesis teóricas sobre la naturaleza del estrés deberían desempeñar una función de gran importancia a la hora de elegir las intervenciones. Finalmente, indican que la investigación debería estar más orientada a la organización y que debería tenerse en cuenta la función de las diferencias individuales.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0003-066X

34

JAFFE, DT SCOTT, CD ORIOLI, EM
WASHINGTON BUSINESS GROUP ON HEALTH
> **STRESS MANAGEMENT IN THE WORKPLACE**
WASHINGTON, 1986, 32 p. (WBGH Worksite Wellness Series)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Washington Business Group on Health (WBGH), 229 1/2 Pennsylvania Avenue, SE, Washington, DC 20003, Estados Unidos.

35

JANSSEN, H
> **“ZUR FRAGE DER EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ BETRIEBLICHER GESUNDHEITSFÖRDERUNG: ERGEBNISSE EINER LITERATURRECHERCHE”**
(Sobre la eficacia y la eficiencia de los programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo: Resultados de una investigación sobre la literatura)
publicado en **ZEITSCHRIFT FÜR PRÄVENTIVMEDIZIN UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG** (Zurich), 3(1), 1991, 1-7.

Basado en una investigación sobre la literatura, este artículo analiza las experiencias y resultados obtenidos mediante los programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo. Se examinaron aproximadamente 50 estudios, principalmente de los Estados Unidos. La mayoría de los estudios hacen hincapié en que los costes relacionados con la enfermedad disminuyen cuando se introducen programas de promoción de la salud, lo cual se refleja a menudo en un índice inferior de ausencias por enfermedad. No obstante, algunos autores hacen hincapié en el valor limitado de dichos cálculos de costes- beneficios. Un inmenso número de empresas que aparecen en los estudios, especialmente empresas a gran escala, aplican programas de salud. Más de la tercera parte de todos los programas abarcan actividades contra el tabaco, mientras que más del 25 por ciento abordan estrategias para superar el estrés. Se demostró un alto nivel de éxito, en especial en los programas para el control del consumo de tabaco, el colesterol, la tensión sanguínea y el peso, así como programas de mantenimiento en forma y nutrición.

Idioma del texto: Alemán

ISSN: 0044-3379

36**JAPÓN. MINISTERIO DE TRABAJO****> KAITEKI SHOKUBA NO JITSGEN NI MUKETE: KAITEKI SHOKUBA NO ARIKATA NI KANSURU KONDANKAI KOUKOKUSHO**

(Hacia la consecución de un entorno laboral agradable: Un informe sobre la medida en que el entorno laboral debería resultar agradable)

TOKIO, 1991, 1 v.

Este es el informe presentado por un comité de una mesa redonda compuesta por académicos, representantes sindicales, representantes de los empleadores y consultores de higiene y seguridad profesional, organizado por el Ministerio de Trabajo para estudiar el problema del creciente número de trabajadores afectados por el estrés profesional en Japón. El informe recomienda cuanto sigue: el trabajo y el lugar de trabajo deberían estar organizados de una forma agradable; la iluminación, el aire acondicionado, la temperatura y la humedad deberían mantenerse a unos niveles adecuados; las operaciones deberían organizarse de tal forma que se evitasen sobrecargas excesivas e innecesarias, por ejemplo, introduciendo una organización ergonómica; debería establecerse un “sistema de apoyo” para el trabajo; debería facilitarse formación a los directores de recursos humanos, así como formación para el liderazgo; e instalaciones que contribuyan al bienestar, tales como cafeterías, vestuarios, etc. Finalmente, el informe recomienda que el Ministerio de Trabajo establezca las directrices para mejorar las condiciones laborales de forma que las empresas puedan establecer sus propias directrices; promocionar el concepto de un lugar de trabajo agradable; establecer un modelo para pequeñas y medianas empresas; introducir préstamos a bajo interés y reducciones fiscales como medidas para mejorar el lugar de trabajo dentro de las empresas.

Idioma del texto: Japonés

37**JOHNSON, JV JOHANSSON, G****> PSYCHOSOCIAL WORK ENVIRONMENT: WORK ORGANIZATION, DEMOCRATIZATION AND HEALTH**

AMITYVILLE, BAYWOOD PUBLISHING, 1991, 335 p. (Policy, Politics, Health and Medicine Series)

Este libro, que es el resultado del esfuerzo conjunto de investigadores internacionales, tiene por objeto contribuir al entendimiento del entorno laboral psicosocial examinando los aspectos de la organización laboral que revisten especial importancia en cuanto a su impacto sobre la salud, sugiriendo estrategias para mejorar la naturaleza y el contenido del proceso laboral y recomendando nuevos métodos de investigación. Una de las consideraciones más importantes es que la investigación debería estar enfocada hacia un conocimiento generalizado, que conduzca a la determinación colectiva de los cambios en la

tecnología y en la organización laboral. El concepto de control del trabajo, en relación con la organización laboral, se aborda desde puntos de vista analíticos diferentes: el psicológico, el social, el organizativo, el histórico y el político-económico. El libro examina también la aplicación de una estrategia de democratización a fin de transformar el trabajo con la participación de todos los trabajadores. Se facilitan ejemplos de las estrategias de "investigación activa", así como de la experiencia escandinava, que se aplica también en otros países. Finalmente, se comentan la difusión y el desarrollo de las investigaciones y prácticas psicosociales del entorno laboral en Australia, Canadá y en los Estados Unidos.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-89503-078-0

38

JONES, JE BEARLEY, WL

> **BURNOUT ASSESSMENT INVENTORY**

KING OF PRUSSIA, PENNSYLVANIA, ORGANIZATION DESIGN AND DEVELOPMENT, 1984, 14 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Organization Design and Development, Inc., 2002 Renaissance Boulevard, Suite 100, King of Prussia, Pennsylvania 19406, Estados Unidos.

39

KARASEK, R THEORELL, T

> **HEALTHY WORK: STRESS, PRODUCTIVITY, AND THE RECONSTRUCTION OF WORKING LIFE**

NUEVA YORK, BASIC BOOKS, 1990, xiii, 381 p.

Los autores examinan, desde una perspectiva multidisciplinaria, la importancia del diseño laboral desde un punto de vista psicosocial y su impacto sobre la salud y la productividad. Este volumen analiza la relación entre las condiciones laborales y las enfermedades relacionadas con el estrés a través de una serie de indicadores de estrés, tales como la ansiedad, la depresión y la fatiga mental. Se hace hincapié en la importancia de ampliar el componente individual de la libertad la decisión, junto con la necesidad de reorientar los sistemas de producción existentes, como forma para contrarrestar el estrés profesional. Mediante una serie de directrices para rediseñar el trabajo se examinan las implicaciones de la productividad de los procesos de grupo, el cambio organizativo, el impacto de la tecnología y los conflictos interprofesionales. Finalmente, los autores sugieren a las empresas que descentralicen la autoridad y que logren que los trabajadores

participen en la toma de decisiones, dado que piensan que la única solución real para el estrés es un rediseño participativo del trabajo.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-465-02896-9

40

KARASEK, R

> **"LOWER HEALTH RISK WITH INCREASED JOB CONTROL AMONG WHITE COLLAR WORKERS"**

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 11(3), mayo de 1990, 171-185.

Este artículo describe un estudio de una encuesta realizada en Suecia a fin de examinar las asociaciones existentes entre el control del trabajo y el estado de salud, incluyendo las tensiones psicológicas, en una muestra de trabajadores fijos obtenida de la federación laboral nacional de trabajadores administrativos. La cuarta parte de las personas habían estado sometidas a una reorganización laboral iniciada por una empresa en los años anteriores. Se desarrollaron los indicadores de enfermedades físicas, problemas psicológicos y comportamientos relacionados con la salud, y se midió el impacto de la reorganización laboral inducida por la empresa en lo que se refiere a la posibilidad, por parte de los empleados, de influir en el cambio de sus situaciones laborales. Los descubrimientos respaldaban la hipótesis principal del autor, en el sentido de que los niveles de síntomas de enfermedad son notablemente inferiores en los trabajadores que han logrado un mayor control y participación en el proceso laboral, aunque el proceso de la propia reorganización laboral estuviese asociado a unos síntomas notablemente superiores tanto psicológicos como físicos. El autor hace hincapié en que los efectos positivos de un mayor control sobre el trabajo son a menudo más que suficientes para rechazar el impacto de los procesos estresantes de los cambios y el resultado en la mejora de la salud.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0894-3796

41

KINDLER, HS

> **PERSONAL STRESS ASSESSMENT INVENTORY**

PACIFIC PALISADES, CENTER FOR MANAGEMENT EFFECTIVENESS, 1991, 12 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Center for Management Effectiveness, P.O. Box 1202, Pacific Palisades, California 90272, Estados Unidos.

42

KOLLMEIER, H

ALEMANIA. BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND UNFALLFORSCHUNG

> **STRESS AM ARBEITSPLATZ: VORTRÄGE DER INFORMATIONSTAGUNG AM 1/2 JUNI 1981 IN DORTMUND**

(El estrés en el trabajo: Una recopilación de la documentación presentada durante la conferencia informativa celebrada en Dortmund, 1-2 de junio de 1981)

DORTMUND, 1981, 1 v. (Schriftenreihe Arbeitsschutz Nº 31)

Este libro recopila una serie de documentos presentados por investigadores de diferentes disciplinas en una conferencia sobre la epidemiología del estrés, los instrumentos psicológicos de las investigaciones relacionadas con el estrés, los métodos bioquímicos del análisis del estrés, la epidemiología del estrés relativa a los factores de riesgo y las enfermedades específicas relacionadas con el estrés. En particular, dos artículos se centran en el desarrollo de una estrategia terapéutica antiestrés y en las medidas para prevenir el estrés profesional. En el primer artículo se comentan las medidas de prevención y terapéuticas a tres niveles: (a) aumentar la resistencia de una persona al estrés con la ayuda de, por ejemplo, ejercicios de relajación, ejercicios terapéuticos o debates en grupo a fin de modificar el comportamiento introvertido que provoca el estrés emocional; (b) reducir las situaciones de riesgo profesional, tales como el ruido, el trabajo nocturno o las presiones constantes relacionadas con el tiempo; y (c) crear unos factores protectores somáticos y emocionales para prevenir el estrés. El segundo artículo identifica tres estrategias para prevenir el estrés profesional; adaptar la situación laboral al individuo; adaptar al individuo a una situación laboral; adaptar a los individuos y las situaciones laborales sin tener que modificar ni a uno ni a otro, por ejemplo, contratando exclusivamente trabajadores especialmente sanos para los trabajos por turnos.

Idioma del texto: Alemán

ISBN: 3-88314-188-7

Esta publicación puede obtenerse en Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung, Postfach 170202, D-4600 Dortmund 17, Alemania.

43

KOMPIER, MAJ MARCELISSEN, FHG

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

> **HANDBOEK WERKSTRESS: SYSTEMATISCHE: AANPAK VOOR DE BEDRIJFSPRAKTIJK**

(Manual sobre el estrés laboral: Método sistemático para prácticas por parte de la empresa)
AMSTERDAM, 1991, 197 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Holandés

ISBN: 90-6365-054-X

Esta publicación puede obtenerse en Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), Postbus 75665, NL-1070 AR Amsterdam, Holanda.

44

KOMPIER, MAJ VAAS, S MARCELISSEN, FHG
NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG
> STRESS DOOR WERK? DOE ER WAT AAN!
(¿Estrés en el trabajo? ¡Hay que hacer algo al respecto!)
LEIDEN, 1990, 80 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Holandés

ISBN: 90-9003878-7

Esta publicación puede obtenerse en Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO), Postbus 124, NL-2300 AC Leiden, Holanda.

45

LA ROSE, M

> "STRESS E LAVORO: TEMI, PROBLEMI, IL CONTRIBUTO DELLA SOCIOLOGIA ED I RAPPORTI INTERDISCIPLINARI"

(El estrés y el trabajo: Temas, problemas, la contribución de la sociología y las relaciones interdisciplinares)

publicado en SOCIOLOGIA DEL LAVORO (Bolonia), (44), 1991, 5-318.

Este documento incluye una serie de estudios llevados a cabo por diferentes grupos de científicos (pertenecientes a especialidades tales como medicina, psiquiatría, psicología, ergonomía y sociología) dentro de un proyecto nacional de investigación interdisciplinaria del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) sobre el estrés y el trabajo. La primera parte de la monografía se dedica a definir un modelo teórico/interpretativo basado en el estudio de la interrelación entre estrés, organización laboral, riesgo profesional, fatiga mental y toma de decisiones. La segunda, una parte más empírica del libro orientada a los problemas, abarca temas específicos, tales como el problema de las organizaciones patógenas y los riesgos asociados del estrés, así como el estrés de profesiones determinadas, incluyendo los pilotos. Esta parte incluye también un análisis del estrés relacionado con las actividades directivas en entornos complejos y de alta tecnología, y el estrés en los servicios sociales y sanitarios. El último estudio trata del trabajo y el estrés de las mujeres. El libro finaliza con una amplia bibliografía sobre el estrés, el trabajo y la dirección.

Idioma del texto: Italiano

Idioma del resumen: Inglés

ISBN: 88-204-7486-7

Esta publicación puede obtenerse en Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro (CIDOSPEL), Dipartimento di Sociologia, Università di Bologna, Casella postale 413, I-40100 Bolonia, Italia.

46

LABOUR RESEARCH DEPARTMENT, LONDRES

> **STRESS AT WORK: THE TRADE UNION RESPONSE**

LONDRES, 1988, 24 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-946-89835-9

Está publicación puede obtenerse en LRD Publications Ltd., 78 Blackfriars Road, Londres SE1 8HF, Reino Unido.

47

LAMBERT, SJ

> **"COMBINED EFFECTS OF JOB AND FAMILY CHARACTERISTICS ON THE JOB SATISFACTION, JOB INVOLVEMENT, AND INTRINSIC MOTIVATION OF MEN AND WOMEN WORKERS"**

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 12(4), julio de 1991, 341-363.

Este artículo explora el tema de la discriminación sexual y las similitudes en el entorno laboral, las motivaciones intrínsecas y la satisfacción laboral. También se estudian las características de la vida familiar de los trabajadores a fin de valorar la medida en que pueden ayudar a explicar las respuestas de los hombres y de las mujeres ante el trabajo. Se analizan dos hipótesis diferentes: (a) una hipótesis de la expectativa, que establece que las mujeres tienen menos expectativas en el lugar del trabajo y, por tanto, una mayor satisfacción que los hombres en unas condiciones laborales similares; y (b) la hipótesis de la valoración, que establece que la satisfacción laboral depende de si se recibe lo que se espera y, por tanto, por término medio, la mujer parece estar tan satisfecha con su trabajo como el hombre. La investigación aborda estas cuestiones en relación con una muestra representativa a nivel nacional de los trabajadores de los Estados Unidos. El examen de las relaciones entre las características laborales y las respuestas ante el trabajo proporciona un apoyo muy deficiente a la hipótesis de la expectativa y un apoyo moderado a la hipótesis de la valoración. En general, los resultados del estudio res-

paldan notablemente la importancia de un trabajo responsable al determinar la forma en que los hombres y las mujeres realizan sus cometidos. El artículo concluye también diciendo que la permeabilidad de las respuestas laborales ante las responsabilidades familiares actúa de forma diferente según se trate de hombres o de mujeres.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0894-3796

48

LATACK, JC

> **"COPING WITH JOB STRESS: MEASURES AND FUTURE DIRECTIONS FOR SCALE DEVELOPMENT"**

publicado en JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY (Arlington), 71(3), agosto de 1986, 377-385.

Este artículo presenta y valora tres escalas para medir el comportamiento de superación del estrés relacionado con el trabajo, siendo el desarrollo de las medidas de superación una de las principales preocupaciones empíricas de los investigadores. Las tres categorías de superación se concretaron en control, refiriéndose tanto a las acciones como a las revaloraciones cognitivas que son proactivas; huida, que consiste en acciones y en revaloraciones cognitivas que sugieren un tipo de evitación; y un control del síntoma, que alude a las estrategias para controlar los síntomas relacionados con el estrés laboral en general. Los datos se recopilaron con la ayuda de los directores y profesionales de una mediana empresa de fabricación y de un hospital osteopáctico. Los resultados demuestran una cierta evidencia en el sentido de que es posible desarrollar unas medidas de superación que pueden adoptarse tanto de forma independiente como general. El patrón general de las correlaciones sugiere que los individuos que adoptan una estrategia de control suelen sufrir en menor medida una ansiedad laboral, una insatisfacción laboral o el abandono de la organización, y que los individuos que adoptan una huida o una estrategia de control de los síntomas suelen presentar menos problemas psicosomáticos. Los datos sugieren también que es menos factible la adopción de una estrategia de control cuando la ambigüedad de las funciones es alta. La parte final del artículo facilita sugerencias sobre el futuro desarrollo de las escalas para medir el comportamiento de superación.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0021-9010

49

LEVI, L

> **STRESS OCH HÄLSA**

(El estrés y la salud)

ESTOCOLMO, SKANDIA, 1990, 56 p. (Skandia Series Var Hälsa)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Sueco

Esta publicación puede obtenerse en Karolinska institutets institution för stressforskning, Box 60205, S-104 01 Estocolmo, Suecia.

50

LOGOS, PARÍS

> **ACTES DU 2e COLLOQUE INTERNATIONAL: STRESS, SANTÉ ET MANAGEMENT** (Informe sobre el 2º Coloquio Internacional: Estrés, salud y gestión)
PARÍS, 1992, 90 p.

El motivo de la celebración de este taller fue discutir las vinculaciones entre estrés, salud y gestión mediante un método multidisciplinario. Los participantes procedían de una serie de disciplinas diversas (psicología, psiquiatría, gestión, sociología, etc.). Las discusiones se centraron en los temas siguientes: (a) el coste que representa el rendimiento laboral del estrés en el lugar de trabajo. En este contexto, se describen y analizan los resultados iniciales de un estudio de la OIT sobre los programas de prevención del estrés y los programas de gestión del estrés en una empresa japonesa; (b) la posibilidad de desarrollar unos métodos factibles, bien para mejorar la adaptación de los trabajadores a la organización o adaptar la gestión de la organización a los trabajadores; y (c) el grado en que la salud debería ser un tema de preocupación para la dirección, los límites de la intervención en el campo de la salud a nivel directivo y la dificultad de implicar a la dirección en las actividades de la salud ocupacional. Se llega a la conclusión de que podría lograrse una mayor participación de la dirección alertando a la misma sobre los costes de una salud deficiente, por ejemplo, incorporando un componente de gestión salud-trabajo en los programas de formación.

Idioma del texto: Francés

Esta publicación puede obtenerse en Logos, 56 rue Perronet, F-92200 Neuilly sur Seine, Francia.

51

MARSHALL, J COOPER, CL

> **COPING WITH STRESS AT WORK: CASE STUDIES FROM INDUSTRY**
ALDERSHOT, GOWER, 1981, xvi, 236 p.

El objetivo de estos estudios de casos prácticos sobre la psicología ocupacional del estrés mental de los directores consiste en persuadir a las empresas para que tengan un mayor interés en reducir el estrés. La monografía abarca una serie de métodos para la gestión del estrés, incluyendo tanto posibilidades preventivas como terapéuticas. Se abordan también los beneficios de la formación y la función de los médicos industriales en la formación sanitaria. También se examina la promoción de la salud física y mental

como medio para superar el estrés, facilitando ejemplos de programas de mantenimiento físico y técnicas de relajación. Los estudios de casos prácticos describen también acciones terapéuticas que ayudan a los individuos a superar el estrés y sus síntomas. Entre los ejemplos se incluyen el establecimiento de un servicio de salud ocupacional en una empresa de aproximadamente 1.000 empleados, experimentos con los servicios de asesoramiento en diferentes empresas y acciones terapéuticas contra el alcoholismo y la drogadicción. La última parte del volumen comenta las formas en que pueden cambiarse los entornos laborales a fin de reducir el estrés. Se hace referencia a la legislación de los países escandinavos.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-566-02338-5

52

MATTESON, MT IVANCEVICH, JM

> **CONTROLLING WORK STRESS: EFFECTIVE HUMAN RESOURCE AND MANAGEMENT STRATEGIES**

SAN FRANCISCO, JOSSEY-BASS, 1989, xvii, 378 p. (A joint publication in the Jossey-Bass Management Series, the Jossey-Bass Health Series, and the Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 1-55542-062-1

53

MURPHY, LR HURRELL, JJ

> **“STRESS MANAGEMENT IN THE PROCESS OF OCCUPATIONAL STRESS REDUCTION”**

publicado en JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY (West Yorkshire), 2, 1987, 18-23.

Este artículo describe las primeras fases de un método orientado al proceso en relación con la reducción del estrés ocupacional aplicado en un departamento de una agencia federal de los Estados Unidos. El objetivo de los autores es ilustrar que la gestión del estrés es una función complementaria dentro de un programa más amplio de reducción del estrés. La primera fase del programa experimental, formación para el control del estrés, trataba de mejorar el entendimiento conceptual del estrés y sus consecuencias, y aportar a los trabajadores la capacidad de diagnosticar los factores estresantes personales y del entorno e incentivar el desarrollo de unas estrategias de acciones personalizadas a fin de evitar los efectos negativos del estrés. En la segunda fase se estableció un comité que presentase recomendaciones a la dirección sobre las estrategias para reducir el estrés

de los empleados. La fase final consistía en un estudio de los empleados mediante cuestionarios, gracias a los cuales se valoraban las percepciones de las características del trabajo y la satisfacción laboral. A efectos del estudio, los operadores que introducen datos, los trabajadores de líneas de montaje y de almacén constituyan grupos de alto estrés, mientras que los trabajadores administrativos representaban un grupo con un estrés inferior. Se facilitan varias recomendaciones para reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción en el trabajo.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0268-3946

54

MURPHY, LR SCHOENBORN, TF

ESTADOS UNIDOS. NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH

> STRESS MANAGEMENT IN WORK SETTINGS

CINCINNATI, 1987, viii, 190 p.

Esta publicación ofrece directrices sobre la forma de desarrollar, realizar, evaluar y mantener programas de gestión del estrés en el lugar de trabajo. El documento se divide en tres partes. La Parte I incluye tres capítulos que tratan del estrés organizativo y su valoración. La Parte II incluye cuatro capítulos que describen los aspectos de la gestión del estrés según se aplican en el lugar de trabajo. La Parte III es una recopilación de los recursos para materiales, productos y equipos de formación. Se desarrollan dos temas principales. El primero consiste en que la gestión del estrés, según se define actualmente, tiene una función limitada a la hora de reducir el estrés organizativo, dado que no se efectúa ningún esfuerzo por evitar o reducir los orígenes del estrés laboral. El hecho de centrarse en el individuo como objetivo principal para la intervención organizativa crea un dilema de "echar la culpa a la víctima". Sería más adecuada una aplicación mejor de la gestión del estrés como complemento para el rediseño laboral o las intervenciones de cambios organizativos. El segundo tema se centra en que los temas conceptuales son tan importantes como los logísticos a la hora de determinar el éxito del programa. Deberían dedicarse grandes esfuerzos, en un principio, para definir el objetivo del programa, diseñar los objetivos organizativos e individuales, lograr un apoyo organizativo e integrar el programa dentro de los esfuerzos existentes a nivel profesional en materia de seguridad e higiene. De esta forma, se lograría establecer la base de unos programas más estables y globales. La dirección se aparta de los talleres que informan sobre el estrés y se encamina hacia una acción más amplia dirigida tanto a la organización como al individuo.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), Robert A. Taft Laboratories, 4676 Columbia Parkway, Cincinnati, Ohio 45226, Estados Unidos, DHHS(NIOSH) Nº de Publicación 87-111.

55

MURPHY, LR SCHOENBORN, TF
> **STRESS MANAGEMENT IN WORK SETTINGS**
NUEVA YORK, PRAEGER, 1989, viii, 174 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés
ISBN: 0-275-93271-0

56

NELSON, DL SUTTON, C
> **"CHRONIC WORK STRESS AND COPING: A LONGITUDINAL STUDY AND SUGGESTED NEW DIRECTIONS"**
publicado en ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL (Mississippi), 33(4), 1990, 859-869.

El tema principal en las investigaciones del estrés laboral es distinguir entre los síntomas que reflejan las influencias dispositivas o el estrés de la vida personal y los síntomas que pueden atribuirse a la situación laboral de una persona. El objeto de este estudio es examinar los efectos de las estrategias de superación sobre los síntomas de los trastornos y su rendimiento, y analizar las relaciones entre los síntomas de los trastornos experimentados con motivo de un nuevo trabajo y aquellos que se aportan al trabajo. Se estudian diferentes variables: unas son independientes, tales como las exigencias laborales y el centrarse en la superación, y otras dependientes, que incluyen los síntomas de los trastornos, el dominio personal y el rendimiento obtenido mediante unos índices de supervisión. Los descubrimientos demuestran que los síntomas de trastornos que aportan al trabajo las personas recientemente contratadas representan una parte importante de los síntomas de los trastornos que sufren los empleados que llevan nueve meses en sus trabajos. El artículo hace hincapié en la necesidad de examinar nuevamente las medidas tradicionales de superación: los instrumentos que se utilizan actualmente para medir las estrategias de superación con los acontecimientos estresantes de la vida diaria pueden no resultar adecuados para estudiar la superación en el lugar de trabajo. También sugiere que los empleadores deberían tener cuidado a la hora de seguir unas estrategias demasiado agresivas para reducir el estrés. Si las características personales predisponen a un individuo a síntomas de trastornos, las intervenciones en el entorno, tales como un rediseño del trabajo, pueden tener un valor limitado para reducir los síntomas; es posible que unas intervenciones centradas específicamente en los síntomas resulten más apropiadas.

Idioma del texto: Inglés
ISSN: 0001-4273

57

NEWTON, RJ KEENAN, A

> **“COPING WITH WORK-RELATED STRESS”**

publicado en HUMAN RELATIONS (Nueva York), 38(2), 1985, 107-126.

Este estudio examina el comportamiento de superación de un grupo de individuos en respuesta a las situaciones de estrés experimentadas en el trabajo, durante un período limitado de tiempo. Se analizan los diferentes tipos del comportamiento de superación, los cuales se clasifican en cinco categorías: hablar con otros, acciones directas, acciones preparatorias, retirada y abandono/resentimiento. Seguidamente, se examina cada categoría en relación con las características de la persona que experimenta el estrés, las diferencias en las situaciones y las propias valoraciones del estrés por parte del individuo. El análisis indica que los tres grupos de predicción - valoración del estrés, características individuales y características del entorno - afectan sobre el comportamiento de superación. También se sugiere que algunos tipos de respuesta de superación están relacionados con el comportamiento según las características individuales particulares, mientras que otros están más relacionados con las diferencias en el contexto del entorno y en la forma en la que se valora la situación de estrés. Finalmente, los autores hacen hincapié en los beneficios de un programa encaminado a rediseñar el trabajo que facilite el control de unas exigencias estresantes cambiando el entorno laboral y favoreciendo la participación del individuo.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0018-7267

58

NEWTON, TJ

> **“OCCUPATIONAL STRESS AND COPING WITH STRESS: A CRITIQUE”**

publicado en HUMAN RELATIONS (Nueva York), 42(5), mayo de 1989, 441-461.

El autor revisa las investigaciones anteriores sobre el estrés profesional, argumentando que existe una falta de claridad conceptual y operativa en las áreas del estrés, la tensión, el comportamiento de superación y el estilo de superación. Las investigaciones sobre el estrés profesional se olvidan a menudo de un factor importante: la valoración de las exigencias, es decir, los procesos cognitivos del individuo que valora un acontecimiento como estresante. La falta de atención al estrés, derivada de episodios o incidentes especialmente estresantes en el trabajo, representa una limitación para definir el estrés y hace hincapié en la necesidad de investigaciones adicionales sobre el estrés agudo y su relación con el estrés crónico constante. En relación con la tensión, el autor considera que el solapamiento semántico entre estrés y tensión parece continuar siendo un problema, al igual que sucede con la conceptualización bastante limitada de la tensión, que se centra predominantemente en la ansiedad y en la satisfacción y hace caso omiso de otras res-

puestas afectivas. Sobre la superación, el estudio indica la necesidad de diferenciar entre el comportamiento real que se muestra a la hora de tratar un acontecimiento específico y cualquier patrón que pueda distinguirse en la superación de una persona a lo largo del tiempo y que esté relacionada con una exigencia constante. El documento concluye con algunas recomendaciones como la capacidad laboral física y la carga de trabajo y del entorno laboral. Se analizan diferentes ocupaciones y actividades desde este punto de vista fisiológico. Los ejemplos incluyen estudios de directores, trabajadores por turnos y controladores de tráfico aéreo, que experimentan un estrés mental y emocional; estudios de trabajadores en el polo y en alta mar; y los problemas de los trabajadores en ambientes contaminados. El libro trata de las técnicas aplicadas que puede utilizar el personal técnico en la industria a fin de valorar el entorno laboral.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-85066-478-0

59

PERREWE, PL GANSTER, DC

> **"IMPACT OF JOB DEMANDS AND BEHAVIORAL CONTROL ON EXPERIENCED JOB STRESS"**

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 10, 1989, 213-229.

Este artículo examina el impacto del control de la conducta sobre la tensión laboral experimentada en unas condiciones de sobrecarga de trabajo. Los autores basan su estudio en la hipótesis de que el control interactúa con las exigencias laborales y que las exigencias tienen un impacto menor sobre la tensión cuando el control es alto. La hipótesis se comprobó en un experimento de laboratorio, en el cual estudiante no licenciados de un curso de introducción a la dirección tuvieron que realizar tareas de clasificación de correspondencia con una carga de trabajo alta o moderada y un nivel de control de la conducta alto o bajo. Las respuestas a la tensión se valoraron midiendo la satisfacción laboral, la ansiedad psicológica y la excitación fisiológica. Los resultados sugieren que los trabajos considerados como altamente exigentes produjeron insatisfacción y ansiedad psicológicas. Además, los trabajos que representaban unos bajos niveles de control personal produjeron ansiedad psicológica. Según los autores, esto implica que la tensión experimentada por los trabajadores podría reducirse aumentando el control, en lugar de reducir los niveles de exigencia laboral. Teniendo en cuenta las limitaciones en la manipulación de la sobrecarga de trabajo inherente en el entorno del laboratorio, los resultados del estudio se consideraron una estimación conservadora de los efectos de las exigencias cuantitativas del trabajo y del control personal sobre la satisfacción, la ansiedad psicológica y la excitación fisiológica.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: -894-3796

60**PREVENIR, PERIODICAL****> "FATIGUE: VECUS, ENJEUX, ANALYSES"**

(Fatiga: Experiencias, desafíos y análisis)

publicado en PREVENIR (Marsella), (8), diciembre de 1983, 3-141.

Este documento es una recopilación de artículos de investigadores de diferentes disciplinas. Su objetivo es contribuir a entender mejor la fatiga y buscar soluciones prácticas. El concepto y las diferentes formas de fatiga, así como sus causas, incluyendo los efectos acumulativos de la organización del trabajo y de la vida social, son algunos de los principales temas que se abordan. La fatiga es un proceso activo. Es necesario determinar su papel y su función e identificar los procesos subyacentes antes de que sea posible entenderla. La fatiga revela también la presencia de una barrera psicológica y social. Por tanto, los autores abogan por un método clínico y sociopsicológico. ¿Generan más fatiga unas situaciones laborales que otras? ¿Pueden relacionarse la intensidad de la fatiga con situaciones laborales particulares? Para contestar a estas preguntas, se presentan unos estudios de casos prácticos a fin de identificar los síntomas más frecuentes de fatiga relacionados con la profesión. El volumen estudia también la función de los médicos sobre la fatiga. La acupuntura se presenta como una posible alternativa médica. Finalmente, un artículo analiza el aspecto de la fatiga en el contexto del mercado farmacéutico.

Idioma del texto: Francés

ISSN: 0247-2406

Esta publicación puede obtenerse en Coopérative d'édition de la vie mutualiste (CVM), 5-7 rue d'Italie, F-13006 Marsella Cedex 6, Francia.

61**QUICK, JC QUICK, JD****> ORGANIZATIONAL STRESS AND PREVENTIVE MANAGEMENT**

NUEVA YORK, McGRAW-HILL, 1984, xviii, 346 p. (McGraw-Hill Series in Management)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-07-051070-9

62**QUICK, JC BHAGAT, RS DALTON, JE QUICK, JD****> WORK STRESS: HEALTH CARE SYSTEMS IN THE WORKPLACE**

NUEVA YORK, PRAEGER, 1987, xvii, 329 p.

El primer objetivo de este libro es establecer un diálogo interdisciplinario en el área del estrés laboral, y facilita un marco básico para las actividades constantes de investi-

gación y las acciones para prevenir el estrés laboral. El objetivo es centrar la atención en el estrés laboral como amenaza para la salud y el efectivo funcionamiento en el lugar de trabajo y promocionar mejor la utilización de la investigación en programas sanitarios preventivos o terapéuticos. Recoge información sobre la investigación, la prevención y la terapia en relación con el estrés laboral, abordando el tema de cómo diseñar y realizar unas intervenciones eficaces en el lugar de trabajo. Se comentan acciones preventivas, como las encaminadas a mejorar las relaciones dentro de la organización y las intervenciones para el trabajo en equipo, así como programas de salud y mantenimiento físico. Se describen también algunos modelos de actividades terapéuticas para la salud ocupacional. Es necesario llevar a cabo investigaciones adicionales a fin de facilitar a la dirección, a los sindicatos, a los individuos y a la sociedad un mejor entendimiento de lo que puede lograrse con las intervenciones preventivas.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-275-92329-0

63

REDDY, M

BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY

> **MANAGER'S GUIDE TO COUNSELLING AT WORK**

LONDRES, METHUEN, 1987, 145 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-901715-70-0

Esta publicación puede obtenerse en British Psychological Society, St. Andrews House, 48 Princess Road East, Leicester LE1 7DR, Reino Unido.

64

REYNOLDS, S SHAPIRO, DA

> **"STRESS REDUCTION IN TRANSITION: CONCEPTUAL PROBLEMS IN THE DESIGN, IMPLEMENTATION, AND EVALUATION OF WORKSITE STRESS MANAGEMENT INTERVENTIONS"**

publicado en HUMAN RELATIONS (Nueva York), 44(7), julio de 1991, 717-733.

Este artículo examina algunas de las hipótesis conceptuales de la investigación sobre el estrés. Los autores consideran que los psicólogos laborales y clínicos podrían colaborar en el desarrollo de métodos para reducir el estrés ocupacional, centrándose en la interacción de los individuos con su entorno laboral y el impacto de esta interacción sobre el bienestar de las personas y la eficacia organizativa. Se analizan la formación

en el control del estrés y el asesoramiento a los empleados. Se señala que, aunque existen diferencias entre ellos (la primera es principalmente preventiva y el segundo una estrategia de tratamiento), ambos pueden considerarse como un intento de aumentar la tolerancia del empleado hacia unas características laborales nocivas o inaceptables sin reducir ni hacer desaparecer los factores entresantes del entorno. El estudio hace hincapié en las ventajas de las intervenciones cuyo objetivo es introducir cambios en las características organizativas y laborales y menciona que los investigadores suelen optar por un modelo interactivo de estrés que abarca tanto factores organizativos como individuales. Los autores comentan también el desarrollo organiatiivo, es decir, el recurso a las intervenciones científicas de comportamiento, a fin de mejorar la eficacia organizativa y el bienestar de los empleados, y consideran que una ventaja del desarrollo organizativo y el bienestar de los empleados, y consideran que una ventaja del desarrollo organizativo es su compatibilidad con las intervenciones orientadas clínicamente.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0018-7267

65

RODAHL, K

> **PHYSIOLOGY OF WORK**

LONDRES, TAYLOR AND FRANCIS, 1989, vi, 290 p.

Este libro se centra en la aplicación de la fisiología a la valoración del estrés que se encuentra en una amplia variedad de profesiones, utilizando datos originales y estudios específicos de casos prácticos. Se revisan la base biológica del trabajo humano y el desarrollo de la disciplina de la fisiología laboral. El autor manifiesta que muchos de los problemas de los trabajadores son actualmente una consecuencia del trabajo estático y del estrés, los cuales no pueden superar, y presenta algunos de los factores que afectan a su capacidad para realizar trabajos físicos. Se proponen métodos para valorar los diferentes parámetros, tales como la capacidad laboral física y la carga de trabajo y del entorno laboral. Se analizan diferentes ocupaciones y actividades desde este punto de vista fisiológico. Los ejemplos incluyen estudios de directores, trabajadores por turnos y controladores de tráfico aéreo, que experimentan un estrés mental y emocional; estudios de trabajadores en el polo y en alta mar; y los problemas de los trabajadores en ambientes contaminados. El libro trata de las técnicas aplicadas que puede utilizar el personal técnico en la industria a fin de valorar el entorno laboral.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-85066-478-0

66

SAUTER, SL MURPHY, LR HURRELL Jr., JJ

> **"PREVENTION OF WORK-RELATED PSYCHOLOGICAL DISORDERS: A NATIONAL STRATEGY PROPOSED BY THE NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (NIOSH)"**

publicado en AMERICAN PSYCHOLOGIST (Washington), 45(10), octubre de 1990, 1146-1158.

Este documento es el primer intento para diseñar una estrategia amplia y nacional a fin de proteger y promocionar la salud psicológica de los trabajadores. La estrategia se centra en los trastornos psicológicos de las preocupaciones en general en el campo de la salud ocupacional, especialmente aquellos relacionados con las condiciones laborales, como el "estrés laboral". Se incluyen trastornos afectivos, como la ansiedad, la depresión, la insatisfacción laboral, la inadaptación y patrones de la forma de vida, así como dependencias de productos químicos y el abuso del alcohol. En primer lugar, para dar una idea de la magnitud del problema, los autores presentan datos, principalmente de los Estados Unidos, sobre el coste del estrés y la proporción de trabajadores afectados. En segundo lugar, el documento examina categorías diferentes de acciones para prevenir los trastornos psicológicos relacionados con el trabajo: (a) diseñar el trabajo con miras a mejorar las condiciones laborales, centrándose principalmente en el entorno social en el trabajo, sus aspectos organizativos y el contenido, así como algunos aspectos operativos de las tareas realizadas; (b) supervisar los trastornos y los factores de riesgo, a fin de detectar y reaccionar ante los problemas que surgen y valorar las intervenciones; (c) difundir la información, educación y formación a fin de aumentar el conocimiento y la apreciación de los trastornos psicológicos como problema de salud ocupacional; y (d) mejorar los servicios sanitarios psicológicos para los trabajadores. Se incluyen, asimismo, algunas recomendaciones para identificar a los actores específicos y las acciones necesarias.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0003-066X

67

SETHI, AS SCHULER, RS

> **HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL STRESS COPING STRATEGIES**

CAMBRIDGE, BALLINGER PUBLISHING, 1984, xiv, 319 p.

Este libro recopila los puntos de vista de algunos expertos sobre el tema de la superación del estrés en la organización laboral, reflejando su preocupación sobre los efectos negativos y acumulativos del estrés en el lugar de trabajo y haciendo hincapié en la necesidad de que los individuos y las organizaciones desarrollen estrategias para superar el estrés. Se examinan los problemas de la edad, la adaptación a la jubilación, las comunicaciones, las relaciones humanas, la carga de trabajo y el control del tiempo relacionados con el estrés. Se presentan estrategias para reducir y controlar el estrés laboral, tales como

métodos para mejorar la gestión del tiempo y las comunicaciones entre los empleados; nuevas prácticas para reducir el hastío laboral al mínimo, especialmente en las profesiones de servicios humanitarios; los usos positivos de los grupos de apoyo social y la forma en que pueden desarrollarse y promocionarse dentro de la organización; y unas directrices prácticas para superar el estrés laboral de los directores. Además, se explican en detalle cuatro técnicas que pueden utilizarse a nivel individual para superar el estrés organizativo y personal: la meditación, el yoga, el "biofeedback" y la actividad física. Los autores comentan también temas de investigación y las direcciones a seguir en el futuro a fin de prevenir o reducir al mínimo los efectos negativos del estrés organizativo.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-88410-745-0

68

SLABY, AE

> **SIXTY WAYS TO MAKE STRESS WORK FOR YOU**

SUMMIT, NUEVA JERSEY, PIA PRESS, 1988, viii, 54 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-929162-02-1

69

THEORELL, T ALFREDSSON, L KARASEK, RA KNOX, S PERSKI, A SVENSSON, J WALLER, D SWEDISH WORK ENVIRONMENT FUND

> **HEART AT WORK**

ESTOCOLMO, 1987, 16 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en Swedish Work Environment Fund, Box 1122, S-111 81 Estocolmo, Suecia, Nº de Pedido: 60-19-12.

70

REINO UNIDO. ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE

> **HEALTH AND EMPLOYMENT**

LONDRES, 1990, 55 p. (Advisory Booklet Nº 15)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-906073-45-6

Esta publicación puede obtenerse en Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 27 Wilton Street, Londres SW1X 7AZ, Reino Unido.

71

REINO UNIDO. OFFICE OF THE MINISTER FOR THE CIVIL SERVICE

> **UNDERSTANDING STRESS: PART 1**

LONDRES, HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE, 1987, 110 p.

Este es el primero de una serie de cuatro libros que se han editado como recurso y herramientas de trabajo a fin de ayudar a las personas interesadas en el estrés. En la Parte 1 se estudia el concepto de estrés. Manifiesta que el estrés puede derivarse de las grandes exigencias, pero también de una acumulación de exigencias de menor importancia, y que es necesario tener en consideración las diferencias individuales a la hora de responder al estrés. También estudia los síntomas del estrés y la forma de reconocer las respuestas al estrés. Se analizan los factores que pueden causar estrés, marcando una diferencia entre los factores estresantes personales y organizativos. Se incluye una relación de profesiones relativas a los índices de estrés y se mide el coste del estrés en general. El libro trata también de la forma de controlar el estrés y describe métodos para superarlo, tales como ejercicios de relajación, la mejora del nivel general de salud mediante la dieta y el ejercicio, medicinas complementarias, asesoramiento, gestión del tiempo, diseño del trabajo, participación, etc. Se incluyen, además, una relación de organizaciones e individuos y una bibliografía.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-11-430019-4

72

REINO UNIDO. OFFICE OF THE MINISTER FOR THE CIVIL SERVICE

> **UNDERSTANDING STRESS: PART 2; LINE MANAGER'S GUIDE**

LONDRES, HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE, 1987, 46 p.

La Parte 2 de esta serie está escrita para los encargados de línea de producción que desean entender más cosas sobre la forma en que el estrés les afecta a ellos y a su personal, ayudándoles a reconocer la existencia del estrés en el lugar de trabajo. El libro ayuda también a identificar los factores estresantes potenciales en relación con el entorno, el individuo y el trabajo y los síntomas del estrés, prestando atención a la función del encargado de línea de producción a este respecto. Analiza los factores relacionados con el trabajo que aumentan el estrés laboral e incluye algunas sugerencias sobre cómo reducir el estrés laboral, tales como adaptar al individuo a su trabajo, saber escuchar y aconsejar, dirigir y organizar el trabajo, controlar el tiempo y los cambios.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-11-430020-8

73

REINO UNIDO. OFFICE OF THE MINISTER FOR THE CIVIL SERVICE

> **UNDERSTANDING STRESS: PART 3; TRAINER'S GUIDE**

LONDRES, HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE, 1987, 73 p.

El tercer libro de la serie examina la función que puede desempeñar el instructor a la hora de informar a la gente sobre el estrés y ayudar a controlarlo y gestionarlo. Es necesario un método de tres niveles (individual, profesional y organizativo) para estudiar los problemas individuales en un contexto apropiado e identificar las soluciones más adecuadas. Se incluye una selección de programas de formación con ejemplos de situaciones de formación (seminarios y talleres) de una serie de departamentos del funcionariado y organizaciones externas. El volumen incluye también algunos materiales básicos (ejemplos, manuales, cuestionarios), desarrollados por varias organizaciones, que pueden adaptarse y/o incorporarse a la formación.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-11-430021-6

74

REINO UNIDO. OFFICE OF THE MINISTER FOR THE CIVIL SERVICE

> **UNDERSTANDING STRESS: PART 4; WELFARE OFFICER'S GUIDE**

LONDRES, HER MAJESTY'S STATIONERY OFFICE, 1987, 27 p.

El cuarto libro de esta serie está diseñado para ayudar a los ejecutivos encargados del bienestar a reconocer la existencia del estrés en el lugar de trabajo, e identificar los síntomas del estrés y las funciones proactivas preventivas que pueden adoptar para gestionar el estrés. Define el estrés y revisa las causas, síntomas y signos del mismo, incluyendo las respuestas físicas, psicológicas, emocionales, de comportamiento y sociales al estrés. Se facilita una relación de estrategias de superación. Se hace referencia también a la forma en que estos ejecutivos pueden trabajar con los encargados de línea de producción y los instructores a fin de reducir el estrés de los individuos y gestionar el estrés laboral.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-11-430022-4

75

WARSHAW, LJ

NEW YORK BUSINESS GROUP ON HEALTH

> **STRESS, ANXIETY AND DEPRESSION IN THE WORKPLACE: REPORT OF THE NYBGH/GALLUP SURVEY**

NUEVA YORK, 1989, 21 p.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Esta publicación puede obtenerse en New York Business Group on Health, Inc., 622 Third Avenue, 34th floor, Nueva York, Nueva York 10017-6763, Estados Unidos.

76

WHEELER, S LYON, D

> **"EMPLOYEE BENEFITS FOR THE EMPLOYER'S BENEFIT: HOW COMPANIES RESPOND TO EMPLOYEE STRESS"**

publicado en PERSONNEL REVIEW (Bradford), 21(7), 1992, 47-65.

Este artículo presenta el resultado de una investigación sobre los problemas relacionados con el estrés en 30 empresas británicas. Se procedió a entrevistar a los directores de estas empresas mediante un cuestionario semi-estructurado. Las entrevistas se concentraron en situaciones concretas y la forma en que se gestionaba el estrés. La investigación demostró que las empresas estaban poco comprometidas para abordar el estrés per se en términos de estrategia dentro del ámbito de la empresa en general. Cuando se realizan esfuerzos para abordar los problemas relacionados con el estrés, los directores carecen a menudo de la necesaria comprensión de los síntomas relacionados con el estrés y, por tanto, sugieren soluciones ineficaces, tales como "tiempo libre para resolver las cosas", o intentan abordar los problemas emocionales sin tener una capacidad adecuada para ello. Aunque en las empresas más grandes existía la posibilidad de formación para los directores en temas de capacidades interpersonales, en la mayoría de ellas se esperaba que esto surgiese dentro del propio trabajo o se asumía que se poseía una capacidad interpersonal sofisticada. Los autores concluyen diciendo que las empresas que participaron en este estudio y muchas otras empresas británicas podrían beneficiarse si considerasen las causas y los efectos del estrés en sus empleados y revisasen sus prácticas laborales, sus expectativas, sus programas de formación, los beneficios para el bienestar y las políticas de personal teniendo en cuenta el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0048-3486

77

WHITE, G

REINO UNIDO. ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE.
WORK RESEARCH UNIT> **MANAGING STRESS IN ORGANIZATIONAL CHANGE**

LONDRES, 1984, 5 p. (WRU Occasional Paper N° 31)

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

Este documento de trabajo puede solicitarse a la Work Research Unit, Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 27 Wilton Street, Londres SW1X 7AZ, Reino Unido.

78

WYCHERLEY, B

REINO UNIDO. SOUTH EAST THAMES REGIONAL HEALTH AUTHORITY

> **LIVING SKILLS PACK**

BEXHILL-ON-SEA, EAST SUSSEX, 1988, 1 v.

Ver Sección 1 sobre manuales y directrices para combatir el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-9503162-4-5

Esta publicación puede obtenerse en Marketing and Public Relations Department, South East Thames Regional Health Authority, Thrift House, Collington Avenue, Bexhill-on-Sea, East Sussex TN39 3NQ, Reino Unido.

B. Documentos sobre el estrés de profesiones específicas**79**

ARSENAULT, A DOLAN, SL VAN AMERINGEN, MR

> **"STRESS AND MENTAL STRAIN IN HOSPITAL WORK: EXPLORING THE RELATIONSHIP BEYOND PERSONALITY"**

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 12(6), noviembre de 1991, 483-493.

Este artículo explora las relaciones entre las exigencias laborales, los rasgos de la personalidad y una serie de resultados a nivel individual y organizativo en un entorno hospitalario. Se postula que el nivel de tensión mental puede deberse en parte a ciertos rasgos de la personalidad, mientras que otras facetas de la misma están en correlación, tan sólo a nivel marginal, con ciertos síntomas de tensión. Se facilitó un cuestionario a los emple-

ados fijos que incluía unas escalas relacionadas con los factores laborales estresantes, las medidas de los rasgos de la personalidad y unas escalas para la autovaloración de la tensión psicológica. Una vez ajustadas las diferencias en los rasgos de la personalidad, las dificultades con la función desempeñada en el trabajo fueron los factores más importantes que contribuían a la tensión mental. De esto podrían inferirse inconsistencias en la sala en cuanto a la gestión de los pacientes y las dificultades a la hora de tratar con las familias de los pacientes. Se descubrió que el segundo factor laboral estresante relacionado con la tensión mental era el grado de categoría profesional. Unas exigencias conflictivas por parte del personal, los pacientes y las familias cuando existe una discreción clínica restringida disminuían la participación, y un nivel bajo de reconocimiento profesional creaba una atmósfera que conducía a la tensión mental. También se demostró que los problemas de la carga de trabajo estaban asociados con los síntomas de la tensión, independientemente de los rasgos de la personalidad.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0894-3796

80

BECKER-CARUS, C GUENTHNER, G HANNICH, HJ

> “STRESS AND SITUATION SPECIFIC COPING BEHAVIOUR IN INTENSIVE CARE UNIT NURSING STAFF”

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 3(4), 1989, 353-359.

Este artículo trata de la importancia y la eficacia de diferentes respuestas de comportamiento en el personal de cuidados intensivos. Señala que se han realizado muy pocas investigaciones en este campo, a pesar del hecho de que las salas de cuidados intensivos parecen ser únicas en cuanto al número de exigencias que producen estrés, responsabilidad y exposición permanente a trastornos físicos extremos y problemas mentales. Cada una de las enfermeras que tomó parte en el estudio se sometió a una entrevista parcialmente estándar relacionada con diez situaciones de estrés típicas, experimentadas con frecuencia. Los autores establecieron tres criterios para describir y analizar el comportamiento de superación: estrategia individual/no individual, acción interna/externa y acción activa/pasiva. La evaluación de los datos demostró que la mayoría de los temas surgían de las acciones individuales, activas y externas. Las situaciones que implicaban un estrés ocupacional se relacionaron con comportamientos activos de superación, mientras que las estrategias pasivas se utilizaban principalmente en situaciones que implicaban un estrés personal. Se observó también que el descontento con los comportamientos de superación se daba principalmente en el caso de comportamientos pasivos. La superación activa en situaciones consideradas como laboralmente estresantes se consideró como satisfactoria en la mayoría de los casos.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

81

DOLAN, SL VAN AMERINGEN, MR ARSENAULT, A
> **"PERSONALITY, SOCIAL SUPPORT AND WORKERS' STRESS"**
publicado en RELATIONS INDUSTRIELLES = INDUSTRIAL RELATIONS (Quebec),
47(1), 1992, 125-136.

El objetivo del estudio es examinar las relaciones directa e indirecta entre el apoyo social y la tensión de los trabajadores a la luz de las exigencias profesionales intrínsecas y extrínsecas de cuatro tipos de personalidad. El apoyo social se interpreta como el supuesto apoyo que se puede obtener de los superiores, de los colegas y de la familia. Se consideran las tres formas principales de tensión psicológica (depresión, ansiedad e irritación). Los cuatro tipos de personalidad son los competitivos, los hiperactivos y optimistas, los controladores y menos competitivos, y los tranquilos y leales. La muestra consiste en 807 empleados del hospital, de los cuales el 80 por ciento son mujeres. La fuente de los datos es un cuestionario que permite obtener información sobre las exigencias laborales, los rasgos individuales de la personalidad y los orígenes del apoyo social. Un análisis estadístico detallado de las variables revela algo muy importante y ello es que el apoyo social tiene un impacto moderador sobre la tensión; existe una importante correlación entre las exigencias laborales intrínsecas y extrínsecas, las tres formas de tensión psicológica y los tres orígenes del apoyo social; en los cuatro tipos de personalidad, sólo los factores de exigencias laborales extrínsecas están notablemente correlacionados con los tres tipos de tensión, y existe una notable correlación negativa en los cuatro tipos de personalidad. El estudio identifica y describe también una relación única entre cada grupo de personalidad y el apoyo social y las variables de la tensión psicológica. En conclusión, los autores hacen hincapié en la necesidad de examinar múltiples variables y su relación para lograr unas estrategias de superación eficaces.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0034-379X

82

FITTER, M
EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS
> **IMPACT OF NEW TECHNOLOGY ON WORKERS AND PATIENTS IN THE HEALTH SERVICES: PHYSICAL AND PSYCHOLOGICAL STRESS**
LUXEMBURGO, OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITY, 1987, x, 116 p.

El estudio valora el impacto de la nueva tecnología (control de la salud y equipos de apoyo a la salud) en especial en enfermeras y pacientes en la unidad de cuidados intensivos de un hospital. Se basa en informes y en estudios de casos prácticos de seis países:

Dinamarca, la República Federal de Alemania, Irlanda, Italia, Holanda y el Reino Unido. Un análisis consolidado de los estudios de casos prácticos muestra que los factores de estrés que afectan a las enfermeras están relacionados con una pesada carga de trabajo, la responsabilidad, las reacciones emocionales ante los pacientes que fallecen y sus familiares, los rápidos desarrollos tecnológicos y médicos y el rápido ritmo de trabajo. Casos adicionales de estrés en la unidad de cuidados intensivos son los riesgos de accidentes, un entorno tenso, unos requisitos cognitivos crecientes, una formación inadecuada, un diseño deficiente y averías en los equipos. Por otra parte, la alta calidad laboral y unas mejores oportunidades de ascenso y promoción actúan a favor de los factores estresantes de las enfermeras. No se ha descubierto que las enfermeras de la unidad de cuidados intensivos experimenten un estrés mayor que sus compañeros. El estudio revela también que las enfermeras aprecian, en general, la nueva tecnología y desean participar en su planificación, diseño y desarrollo. Se recomiendan medidas para llevar a cabo la introducción de la nueva tecnología de una forma más eficaz y sin problemas.

Idiomas del texto: Inglés

ISBN: 92-825-6797-4

83

HANDY, J

> "STRESS AND CONTRADICTION IN PSYCHIATRIC NURSING"

publicado en HUMAN RELATIONS (Londres), 44(1), enero de 1991, 39-52.

Este artículo se basa en un estudio en profundidad de casos prácticos en dos salas de un gran hospital psiquiátrico y en una unidad de atención psiquiátrica aneja al mismo hospital, utilizando una variedad de técnicas predominantemente cualitativas. Después de analizar una reciente teoría sociológica sobre la función contradictoria del sistema psiquiátrico, el autor presenta datos que ilustran las formas en que las contradicciones estructurales del sector psiquiátrico afectan a la vida diaria de todos los que participan en el sistema. Se sugiere que muchos de los problemas a los que se enfrenta el personal durante su vida activa tienen sus raíces en la utilización de unos sistemas de defensa social mal adaptados y colectivos, cuyas consecuencias imprevistas son el notable aumento de varias contradicciones estructurales del sistema psiquiátrico. La información se obtuvo mediante una serie de grupos de trabajo e informes escritos que se llevaron a cabo con las enfermeras y la dirección, a fin de aumentar el conocimiento de las enfermeras sobre las diferentes formas en que sus experiencias personales se veían afectadas por las contradicciones estructurales del sector psiquiátrico y explorar las formas de reducir los efectos personales negativos. Finalmente, el artículo comenta la necesidad de intervenciones a nivel organizativo a fin de reducir el estrés profesional en las instituciones de asistencia social.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0018-7267

84

PAYNE, R FIRTH-COZENS, J

> **STRESS IN HEALTH PROFESSIONALS**

CHICHESTER, JOHN WILEY, 1987, xxiv, 288 p. (Wiley Series on Studies in Occupational Stress)

Está ampliamente reconocido que los profesionales de la salud son uno de los grupos más expuestos a altos grados de estrés. Este libro revisa la literatura a fin de identificar las causas principales del estrés y las formas de superarlo en lo que se refiere a las diferentes profesiones sanitarias elegidas. La Parte I se concentra en los médicos e incluye capítulos sobre el estrés que experimentan los médicos de los Estados Unidos durante la formación médica, el de los médicos de cabecera en el Reino Unido, los cirujanos y los psiquiatras. Un capítulo se centra en las presiones que la carrera de medicina crea a las mujeres. La Parte II trata de otras profesiones sanitarias, incluyendo dentistas, el personal que trabaja con los incapacitados mentales, las enfermeras psiquiátricas y los trabajadores sociales. Los dos últimos capítulos se dedican al estrés que genera la introducción de la nueva tecnología que afecta a las enfermeras, a los técnicos médicos y a los técnicos de laboratorio. La Parte III describe las dificultades a las que se enfrentan los hospitales a la hora de abordar los problemas de los recortes en los presupuestos, junto con la creciente sofisticación de una tecnología que permite salvar vidas, pero que representan unos costes económicos tan altos que los médicos y los administradores tienen que hacer frente a unas decisiones éticas complejas.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-471-91254-9

85

COLE, M WALKER, S

> **TEACHING AND STRESS**

MILTON KEYNES, OPEN UNIVERSITY PRESS, 1989, xii, 177 p.

Este libro recoge una recopilación de artículos e informes presentados en una conferencia celebrada en 1987 sobre la enseñanza y el estrés. Los artículos están agrupados en dos categorías. La primera categoría trata en detalle sobre la naturaleza y las implicaciones negativas del estrés producidas por la enseñanza y el hastío. También se tratan temas más específicos, como los problemas de la salud mental entre los profesores. La mayoría de los artículos llegan a la conclusión de que la enseñanza es una profesión estresante por sí misma. La segunda categoría trata de temas relacionados con la superación y el control del estrés. Un artículo identifica los principales grupos de factores estresantes, recomienda estrategias para reducir al mínimo y prevenir el estrés entre los profesores y sugiere lo que deberían hacer los profesores por su propio bien. Otro artículo valora las estrategias de superación utilizadas por los profesores y concluye diciendo que

el estrés puede reducirse al mínimo no sólo mediante estrategias organizativas, sino también mediante unos mecanismos de fortalecimiento personal e interpersonal. Un tercer artículo demuestra que las experiencias del aprendizaje (formación a corto plazo y talleres) en la comunicación, las técnicas de asesoramiento, la formación en la reafirmación y el establecimiento de metas pueden resultar unas herramientas eficaces para mitigar y superar el estrés. El último capítulo señala que el estrés de los profesores está también estrechamente relacionado con el sistema docente y que, por tanto, es necesario tener en cuenta unos temas más amplios.

Idioma del texto: Inglés
ISBN: 0-335-09548-8

86

SCHONFELD, IS

> “COPING WITH JOB-RELATED STRESS: THE CASE OF TEACHERS”

publicado en JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY (Londres), 63, 1990, 141-149.

Este artículo investiga la relación entre las medidas de superación, los trastornos psicológicos y la moral relacionada con el trabajo en los profesores veteranos. Se desarrollaron unos métodos para utilizar con las medidas de superación, revisando la literatura sobre el estrés y las sugerencias de las personas que contestaron a un cuestionario. Se crearon cinco escalas de superación profesional: buscar asesoramiento, aplicar una disciplina, efectuar comparaciones positivas, ignorar selectivamente las dificultades del trabajo y adoptar una acción directa y positiva. El análisis de los resultados con los controles de los factores social-demográficos y la adversidad en el entorno laboral indicaron que la búsqueda de asesoramiento y la adopción de una acción positiva y directa estaban directamente relacionadas con unos niveles inferiores de síntomas depresivos y psicofisiológicos. Además, el hecho de realizar comparaciones positivas y adoptar una acción directa y positiva están notablemente relacionados con una mayor satisfacción y motivación laborales para continuar en la profesión. El hecho de ignorar selectivamente las dificultades del trabajo parecía bloquear el impacto de la adversidad del entorno sobre los síntomas. Los descubrimientos del estudio sugieren que los profesores que utilizan unos comportamientos identificables para la superación profesional suelen experimentar menos síntomas psicológicos y baja moral. El autor concluye diciendo que el colegio puede estar organizado menos impersonalmente que muchos otros lugares de trabajo, permitiendo un entorno laboral en el cual los comportamientos de superación pueden aliviar los problemas y mejorar la satisfacción laboral.

Idioma del texto: Inglés
ISSN: 0305-8107

87

SEIDMAN, SA ZAGER, J

> "STUDY OF COPING BEHAVIOURS AND TEACHER BURNOUT"

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 5(3), 1991, 205-216.

El estudio descrito en este artículo explora la relación existente entre el hastío de los profesores y las estrategias de adaptación para la superación personal, así como las estrategias de apoyo organizativo. La muestra consistió en profesores del norte de Texas, principalmente aquellos que trabajaban de forma regular. Se descubrieron importantes correlaciones entre los factores de hastío de los profesores y varias respuestas externas e internas al estrés. Los datos sugirieron que los profesores con mayores índices de hastío utilizaban ciertas estrategias mal adaptadas para superar el estrés. También demostraron una mayor frecuencia en las dificultades maritales y familiares. Por una parte, se descubrió que el uso de varios métodos positivos o de adaptación para la superación estaba asociado con un grado de hastío menor. Asimismo, se sugirió que la participación en talleres puede resultar una estrategia útil para tratar el hastío de los profesores, pero que las conversaciones con los colegas parecen ser contraproducentes o de poco valor. Además, el análisis reveló la existencia de una relación importante entre muchos problemas físicos y psicológicos, tales como dolores de estómago y depresión, y aspectos del hastío de los profesores.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

88

BROWN, JM CAMBELL, EA

> "SOURCES OF OCCUPATIONAL STRESS IN THE POLICE"

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 4(4), 1990, 305-318.

Este artículo describe un estudio de cuestionarios sobre el estrés laboral realizado entre un gran grupo de policía no metropolitana del Reino Unido. Los objetivos del estudio eran examinar la frecuencia con que los oficiales de policía se veían expuestos a fuentes de estrés, establecer el grado en que la exposición se asociaba con el estrés que percibían por sí mismos y medir los niveles de problemas psicológicos. Se descubrió que los índices más altos de exposición, en general, estaban relacionados con los factores estresantes organizativos y directivos, en lugar de con las obligaciones operativas rutinarias. Diferentes categorías de oficiales demostraron unos índices diferentes de exposición, estrés consciente y problemas. Se descubrió que los sargentos estaban expuestos al mayor número de factores estresantes y los policías al menor. Se llegó a la conclusión de que la categoría afectaba a la exposición de los oficiales al estrés y existían indicaciones de que el sexo era también un factor clave de diferenciación. Los descubrimientos confirmaron que las fuentes de estrés más a menudo comunicadas por la policía, según se observó en

estudios anteriores, son la sobrecarga de trabajo, el exceso de horas, la falta de recursos, la carencia de personal, el fallo por parte de los tribunales a la hora de perseguir a los criminales, un aumento en los procedimientos burocráticos y los estilos directivos.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

89

LOO, R

> **"POLICIES AND PROGRAMS FOR MENTAL HEALTH IN LAW ENFORCEMENT ORGANIZATIONS"**

publicado en CANADA'S MENTAL HEALTH (Ottawa), 35(3), septiembre de 1987, 18-22.

Este artículo examina el desarrollo de las políticas y programas organizativos para prevenir el impacto negativo del estrés laboral sobre las fuerzas de policía. El origen del estrés en organizaciones a cargo del cumplimiento de la ley y las reacciones físicas, psicológicas y de comportamiento ante el estrés se presentan en forma de cuadros. El autor señala que la resistencia por parte de los empleados y el coste y la falta de personal profesional pueden ser obstáculos para el desarrollo de una política y de un programa. Se facilitan indicaciones sobre cómo introducir programas de salud mental en las organizaciones a cargo del cumplimiento de la ley, y se propone un modelo formal de planificación estratégica. Finalmente, se utiliza un estudio de casos prácticos de la Real Policía Montada de Canadá para demostrar cómo pueden introducirse unos servicios psicológicos y los tipos de prevención y programas de tratamiento y otras actividades para promover y mantener la salud mental.

Idioma del texto: Inglés

90

CHAMBERLAIN, AG JONES, DM

> **"SATISFACTIONS AND STRESSES IN THE SORTING OF MAIL"**

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 1(1), 1987, 25-34.

Este artículo compara dos tipos de clasificación de correspondencia, clasificación manual y clasificación por códigos, a fin de investigar las diferencias en el estrés y la satisfacción. En términos psicológicos, ambos trabajos parecen condensar un número de factores que influyen notablemente sobre el estrés. Se descubrió que el trabajo mecanizado contaba con muy poca variedad, autonomía e interacción social y exigía un ritmo rápido. Se descubrieron unos niveles de satisfacción superiores entre los clasificadores manuales. En el trabajo de clasificación por códigos, una mayor insatisfacción iba acompañada normalmente de unos niveles superiores de estrés, y el nivel de compromiso era una determinante importante del grado de insatisfacción. Entre los clasificadores

manuales y los supervisores, el estrés aparecía en forma de fatiga y cansancio, mientras que los clasificadores por códigos experimentaban ansiedad o tensión.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

91

COOPER, CL MARSHALL, J

> **WHITE COLLAR AND PROFESSIONAL STRESS**

CHICHESTER, JOHN WILEY, 1980, xiii, 257 p. (Wiley Series on Studies in Occupational Stress)

Este libro examina la situación de los administrativos en el Reino Unido y en los Estados Unidos a fin de identificar las áreas problemáticas y los orígenes del estrés laboral. Se estudian los profesionales de la atención sanitaria, en especial los dentistas y los ATS de hospitales, incluyendo enfermeras de unidades de cuidados intensivos. Se presentan sugerencias para reducir el estrés. También se examinan los problemas de los profesores y administradores escolares, al igual que varias estrategias de superación a su disposición para tratar el estrés. Se estudian los métodos británico y americano relacionados con los profesores: el primero se centra en las fuentes de estrés originadas en la clase y en las características de la personalidad asociadas con los "docentes en riesgo", mientras que el segundo hace hincapié en la función cambiante de los profesores en una sociedad en proceso de cambios. También se comentan los casos de los policías y los trabajadores sociales. Se señala que ambos grupos están experimentando un mayor estrés relacionado con el trabajo con motivo, en parte, de sus funciones cambiantes en la sociedad. También se incluyen los legisladores y los líderes sindicales. Con motivo de los rápidos desarrollos tecnológicos en la industria, están surgiendo una serie de nuevos factores estresantes. También se comentan sus orígenes en esta publicación.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-471-27760-6

92

KOMPIER, M MULDERS, H MEIJMAN, T BOERSMA, M GROEN, G BULLINGA, R

> **"ABSENCE BEHAVIOUR, TURNOVER AND DISABILITY: A STUDY AMONG CITY BUS DRIVERS IN THE NETHERLANDS"**

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 4(1), 1990, 83-89.

Los autores examinan los temas del bienestar, los problemas sanitarios, el absentismo y la rotación entre los conductores de autobuses urbanos como síntomas interrelacionados en un proceso de estrés laboral a largo plazo. El estudio se realizó en Holanda, país en el cual los conductores de autobuses urbanos son empleados públicos. El porcentaje de

absentismo entre los conductores era entre dos y tres veces superior a la media nacional, y la forma más común de absentismo era a largo plazo (más de 42 días). Muy pocos empleados dejaron de trabajar en el momento de alcanzar la edad oficial de jubilación establecida en 60 años, mientras que un amplio porcentaje tenía que dejar sus trabajos con motivo de incapacidades o razones médicas con anterioridad a esa edad, comparado con los empleados públicos de otros sectores. El riesgo de incapacidad era más de dos veces superior en el caso de empleados públicos holandeses varones en general. Los problemas mentales fueron uno de los precursores principales de la incapacidad de los conductores de autobuses. Se comprobó que una parte considerable del absentismo estaba relacionada con una incapacidad futura, y también se sabía que el absentismo a largo plazo era un fuerte precursor de incapacidades futuras. La investigación se centra en un proceso de deterioro progresivo de la salud relacionado con el trabajo y en el bienestar durante un período razonablemente largo.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

93

SCHÄFER, T STEININGER, S

ALEMANIA. FEDERAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH

> **HEALTH HAZARDS AND OCCUPATIONAL TURNOVER AMONG PROFESSIONAL TRUCK DRIVERS: POSSIBILITIES FOR INTEGRATED DATA COLLECTION AND UTILISATION WITH A VIEW TO PREVENTION**

DORTMUND, 1990, ix, 226 p. (Nº de Investigación 558)

Este estudio, basado en datos cuantitativos de los estudios de casos prácticos de una empresa y en entrevistas con expertos, examina el ámbito de los peligros para la salud y la movilidad profesional entre los conductores profesionales de camiones, y sugiere posibles remedios. Entre las mayores tensiones identificadas entre los conductores de camiones que se dedican al transporte de fletes locales y largas distancias se incluyen tareas excesivas y múltiples, el pesado trabajo físico, la presión producida por la optimización, la presión del tiempo, la presión de la competencia, una formación y unas calificaciones inadecuadas y la exposición a peligros especiales. El libro trata de las consecuencias de dicha tensión e identifica una salud deficiente y la alta rotación profesional como las principales. Finalmente, se recomiendan medidas para evitar y reducir la tensión y el estrés al mínimo entre los conductores profesionales de camiones, tales como ajustar la organización del trabajo, restablecer los límites de los cometidos, una atención preventiva sociomédica, una mejor formación en materia de seguridad en carretera, unas mejores condiciones laborales (ruidos, vibraciones, gases, altas temperaturas, etc.) en las cabinas del camión y considerar las condiciones de la vida privada de los conductores de camiones.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 3-89429-030-7

ISSN: 0932-3856

Esta publicación puede obtenerse en Federal Institute for Occupational Safety and Health, P.O. Box 170202, D-4600 Dortmund 1, Alemania. Esta versión es una traducción del informe original en alemán: Krankheiten und Berufsverläufe von Kraftfahrzeugführern des Strassengüterverkehrs, ISBN 3-88314-833-4.

94

WINKLEBY, MA RAGLAND, DR FISHER, JM SYME, SL

> **"EXCESS RISK OF SICKNESS AND DISEASE IN BUS DRIVERS: A REVIEW AND SYNTHESIS OF EPIDEMIOLOGICAL STUDIES"**

publicado en INTERNATIONAL JOURNAL OF EPIDEMIOLOGY (Oxford), 17(2), 1988, 255-261.

En este artículo se revisan los estudios epidemiológicos de las relaciones entre las enfermedades motivadas por la conducción de autobuses y otras enfermedades. Su objeto es considerar los elementos del entorno al que se ve sometida la conducción de autobuses que puede contribuir a aumentar los riesgos asociados con esta profesión. Los estudios se centran en enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales y problemas musculares y óseos como las principales categorías de enfermedades, y demostraban constantemente que los conductores de autobuses presentaban unos índices de mortalidad, morbilidad y absentismo debidos a enfermedades mayores que los empleados que se dedican a una amplia gama de otros grupos profesionales. En todas las metodologías de investigación, técnicas de medición y grupos de comparación utilizados se descubrió un aumento en los índices de las enfermedades. Se revisan también algunos factores a los cuales están expuestos los conductores de autobuses y que pueden contribuir directamente al aumento de los riesgos para la salud; entre ellos se incluyen elementos del entorno físico y condiciones tales como unos horarios rígidos, una jornada laboral excesivamente larga, trabajo por turnos y exigencias múltiples sobre las cuales los conductores tienen un control muy reducido. No obstante, los autores señalan que es necesario valorar todavía ciertas cuestiones antes de poder llegar a unas conclusiones firmes a la hora de establecer una vinculación entre el aumento en los índices de enfermedades y la conducción de autobuses.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0300-5771

95

MUNDAL, R ERIKSEN, J BJORKLUND, R RODAHL, K
> **"ELEVATED BLOOD PRESSURE IN AIR TRAFFIC CONTROLLERS DURING A PERIOD OF OCCUPATIONAL CONFLICT"**
publicado en STRESS MEDICINE (Chichester), 6, 1990, 141-144.

Este artículo facilita los resultados de varios estudios sobre el estrés que experimentan los controladores de tráfico aéreo en tres momentos diferentes: durante los problemas que ocasionaron las disputas surgidas sobre salarios y condiciones laborales, un año después cuando se resolvió el conflicto y seis años más tarde cuando las condiciones laborales eran normales. Durante los tres períodos se efectuó una comprobación de la tensión arterial, como indicador del estrés, y del pulso en estado de reposo utilizando exactamente la misma técnica estándar. El estudio demostró una elevación transitoria de la tensión arterial asociada con la participación en problemas laborales, mientras que los índices del pulso cardíaco en situación de descanso no se vieron básicamente afectados. No obstante, los autores señalan que la cuestión sigue siendo cuánto tiempo debe mantenerse dicha situación para que el aumento de la tensión arterial se convierta en permanente, de tal forma que pueda clasificarse clínicamente como un estado de hipertensión. También sugieren que debería tenerse en cuenta la relación entre unas situaciones emocionales o sociales anormales, incluyendo los conflictos en las relaciones laborales, y la hipertensión a la hora de considerar los niveles de presión arterial en grupos profesionales.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0748-8386

96

SLOAN, SJ COOPER, CL
> **PILOTS UNDER STRESS**
LONDRES, ROUTLEDGE & KEGAN PAUL, 1986, ix, 230 p.

Este libro recoge los resultados de una investigación sobre la naturaleza y la eficacia de las estrategias de superación utilizadas por los pilotos de líneas aéreas comerciales. Los datos básicos del estudio se obtuvieron de una muestra de 442 pilotos, que facilitaron información mediante cuestionarios. El estudio valoró 33 variables que podían afectar sobre la capacidad de los pilotos para superar el estrés. Se identificaron cuatro factores principales: (a) estabilidad en las relaciones y en la vida doméstica; (b) interacción entre la vida laboral y doméstica; (c) apoyo social; y (d) participación de las esposas. Entre los cuatro factores, el más importante es el primero. Este indica que los pilotos, de los cuales se piensa siempre que poseen una mejor capacidad de superación, son tan vulnerables a los factores externos como otros trabajadores que tienen que enfrentarse al estrés psicosomático. Los autores concluyen haciendo hincapié en la importancia de las estrategias de superación externas al individuo, incluso en situaciones

en las que el individuo puede ser considerado “a priori” como lo suficientemente preparado para superar el estrés psicosocial.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-7102-0479-5

97

VAERNES, RJ MYHRE, G AAS, H HOMNES, T HANSEN, K TONDER, O
> **“RELATIONSHIPS BETWEEN STRESS, PSYCHOLOGICAL FACTORS, HEALTH, AND IMMUNE LEVELS AMONG MILITARY AVIATORS”**
publicado en WORK AND STRESS (Londres), 5(1), 1991, 5-16.

En este estudio participaron sesenta y cuatro pilotos de las Reales Líneas Aéreas Noruegas, y dicho estudio examina y confirma la hipótesis de que existe una correlación entre los niveles de inmunoglobulina, el estrés laboral y los factores de la personalidad entre los pilotos de las fuerzas aéreas. Se preparó información sobre la situación psicológica, el entorno laboral y la salud de los pilotos. También se realizaron tests inmunológicos. Los pilotos que lograron superar los factores del estrés relacionados con su entorno demostraron tener una resistencia inmune aceptable, mientras que aquellos que experimentaban el estrés tendían a tener un nivel inferior de inmunoglobulina y de resistencia inmune. También concluye diciendo que la inmunoglobulina es una buena medida del estrés a nivel de grupo, pero no a efectos de la susceptibilidad inmunológica individual.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

98

ELO, AL

> **“HEALTH AND STRESS OF SEAFARERS”**

publicado en SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK, ENVIRONMENT AND HEALTH (Helsinki), 11(6), diciembre de 1985, 427-432.

En este estudio se examina la relación entre la salud y el estrés de los marineros, así como las características de la personalidad y los factores de estrés relacionados con el trabajo. La muestra está constituida por 591 marineros de la Flota Mercante Finesa que trabajan en diferentes cometidos y cargos organizativos y 194 variables que se sabe afectan a la salud y el estrés de los marineros. Entre las principales variables se incluyen las características del trabajo, las relaciones sociales y la personalidad y el estrés y la salud comprobados. La naturaleza de los problemas que causan el estrés y el ámbito del estrés varían de un tipo de trabajo a otro. El análisis de las variables relacionadas con el entorno laboral demuestra que la mar gruesa es el factor que afecta más a todos los grupos profesionales. Los oficiales de máquinas y la tripulación de máquinas experimentan el más alto nivel de estrés, dado que están sometidos a un ruido y a un calor importantes. El personal

de cubierta experimenta estrés por el hecho de estar expuesto al frío, a la humedad y al aire contaminado. En el caso del personal del servicio de comidas, el rápido ritmo de trabajo es el principal factor de estrés, mientras que el ritmo lento de las actividades es la principal razón de estrés y de depresión entre los operadores de radio. En general, los marineros, cualquiera que sea su profesión, consideran que sus trabajos son monótonos. El estudio confirma que las relaciones entre los compañeros, los oficiales y la tripulación son buenas en general y no hay ningún factor que afecte a la salud. En cambio, la personalidad y los factores relacionados con la profesión son los más importantes a la hora de explicar el estrés y las enfermedades entre los marineros.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0355-3140

99

BARTON CUNNINGHAM, J

> “COMPRESSED SHIFT SCHEDULE: DEALING WITH SOME OF THE PROBLEMS OF SHIFT WORK”

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 10(3), julio de 1989, 231-245.

En este artículo se examinan algunos de los efectos psicológicos y del comportamiento de una forma especial de jornada intensiva, unos turnos intensivos de 12 horas, entre los mineros del oeste de Canadá. La finalidad del experimento era facilitar datos que ayudasen al Gobierno a decidir si era conveniente llevar a cabo unos horarios similares, dado que los códigos laborales prohibían su uso en el caso de las industrias mineras. Se estudiaron los trabajadores de dos minas de carbón a cielo abierto; una de las minas tenía establecida una jornada intensiva de turnos de 12 horas, mientras que la otra sirvió como grupo comparativo. Los participantes llenaron unos cuestionarios que recogían una serie de índices del trabajo realizado y del comportamiento fuera del trabajo, y se sometieron a varios tests relacionados con la salud. Los resultados demostraron que los problemas para conciliar el sueño, que comunicaban con frecuencia los trabajadores por turnos, no mejoraban con la jornada intensiva por turnos. Al parecer, el horario tampoco parecía tener efecto alguno sobre la satisfacción y las tensiones laborales. En lo que respecta a las relaciones familiares, los casados pasaban menos tiempo con sus familias durante los días laborables y ningún tiempo en absoluto durante los días de descanso. No obstante, parecía que la satisfacción familiar había mejorado, quizás debido a que la nueva jornada reducía el trabajo nocturno y de fines de semana, bastante impopular en los trabajadores por turnos. En este estudio no se efectúa ninguna sugerencia en el sentido de que una jornada por turnos intensiva tuviese efectos negativos sobre la salud de los individuos.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0894-3796

100

FRESE, M SEMMER, N

> **"SHIFTWORK, STRESS, AND PSYCHOSOMATIC COMPLAINTS: A COMPARISON BETWEEN WORKERS IN DIFFERENT SHIFTWORK SCHEDULES, NON-SHIFTWORKERS, AND FORMER SHIFTWORKERS"**

publicado en ERGONOMICS (Londres), 29(1), enero de 1986, 99-114.

Este artículo estudia la relación entre el trabajo por turnos, las enfermedades y el estrés laboral entre los obreros. Los autores analizan un cuestionario realizado en la industria química de la República Federal de Alemania para comparar a los obreros por turnos con aquellos que nunca habían trabajado mediante turnos, con los obreros que habían trabajado anteriormente por turnos, pero lo habían dejado por recomendación médica, y los obreros que dejaron el trabajo por turnos por motivos distintos al de la salud. Se utilizaron variables para comprobar el estrés en el trabajo, la edad y el nivel de formación, así como el contexto social. Los resultados demostraron que el estrés psicológico y medioambiental estaba estrechamente relacionado con las enfermedades, implicando que el estrés era un factor más de los efectos del trabajo por turnos. No obstante, se señaló que el estrés laboral es un índice de predicción importante de las enfermedades, independientemente del trabajo por turnos. Los descubrimientos sugirieron también que, en términos de enfermedades, la introducción de un sistema de turnos de 12 horas podría ser menos beneficiosa de lo que se esperaba, aunque los obreros podrían preferir una jornada de rotación rápida debido a que entonces contaban con más tiempo libre. La comparación entre los obreros por turnos y los obreros que no habían trabajado nunca por turnos demostró que las quejas graves psicosomáticas y los síntomas de irritación/tensión eran superiores en el grupo de trabajadores por turnos. Entre los grupos de trabajadores por turnos aparecieron también diferencias en la salud: los trabajadores por turnos y los ex-trabajadores por turnos que lo habían dejado por recomendación médica demostraron tener un nivel similar de enfermedades, que era superior al de los ex-trabajadores por turnos que lo habían dejado por otras razones.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0014-0139

101

OLSSON, K KANDOLIN, I KAUPPINEN-TOROPAINEN, K

> **"STRESS AND COPING STRATEGIES OF THREE-SHIFT WORKERS"**

publicado en TRAVAIL HUMAIN (París), 53(2), 1990, 175-187.

El estudio psicológico descrito en este artículo está basado en la teoría transaccional del estrés y de la superación, así como en la experiencia clínica del cuidado sanitario profesional y el trabajo relacionado con la salud mental. El estrés se define como el desequilibrio entre los recursos de la persona y las exigencias del entorno. Las estrategias de

superación se dividieron en estilos activos y pasivos. Se compararon tres grupos de trabajadores por turnos, hombres y mujeres de la industria papelera que trabajaban en un sistema fijo de cinco turnos, y enfermeras que trabajaban en un sistema irregular de tres turnos, en lo tocante a su bienestar y a los síntomas y a cómo superaban el estrés. Los datos se obtuvieron a partir de un cuestionario amplio y de entrevistas personales. Se descubrió que los problemas de salud, las dificultades en la vida familiar y los problemas en las actividades de tiempo libre representaban desventajas en el caso del sistema de tres turnos. Los resultados demostraron que las enfermeras experimentaban un mayor estrés laboral mental y físico que los trabajadores de la industria papelera. El sistema fijo con unos períodos de descanso superiores parecía ofrecer más ventajas para la salud y la calidad de vida. Las mujeres trabajadoras por turnos demostraron tener unos mayores síntomas psicosomáticos y experimentaron una situación de vida fuera del trabajo mucho más estresante que los hombres. Todos ellos utilizaban unos estilos de superación física activos y relajación pasiva para recuperarse del estrés. En el estudio se comenta que, aunque la estrategia activa de superación evitaba el estrés, un estilo somático pasivo estaba relacionado con más síntomas.

Idioma del texto: Inglés

Idioma del resumen: Francés

102

DAVIDSON, M COOPER, CL

> **STRESS AND THE WOMAN MANAGER**

OXFORD, MARTIN ROBERTSON, 1983, ix, 230 p.

Este documento consiste en un estudio técnico comparativo entre los orígenes del estrés y sus efectos en las directoras y en los hombres que ostentan el mismo cargo. Los datos se obtuvieron de un muestreo y de cuestionarios detallados que abarcaban una amplia variedad de industrias y diferentes niveles de grupos directivos en el Reino Unido. El estudio mide y valora el ámbito del estrés entre los directores a diferentes niveles de la jerarquía directiva, e indica que los diferentes tipos de estrés afectan a los hombres y a las mujeres que ostentan cargos directivos de forma diferente y que algunos factores estresantes afectan únicamente a las mujeres. El coste del estrés se mide en lo que afecta a la salud y a los cambios de comportamiento. En general, se considera que el estrés tiene una mayor incidencia sobre la salud en general y sobre el rendimiento laboral de las directoras. Finalmente, los autores ofrecen un conjunto de recomendaciones encaminadas a reducir al mínimo el estrés al que se enfrentan las directoras. Las recomendaciones se centran en los cambios organizativos y políticos, así como en la formación.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-85520-623-3

103

FIRTH, J SHAPIRO, DA

> "**EVALUATION OF PSYCHOTHERAPY FOR JOB-RELATED DISTRESS**"

publicado en JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY (Londres), 59, 1986, 111-119.

Este artículo informa sobre los descubrimientos obtenidos de un proyecto para evaluar dos formas de psicoterapia individual para hombres y mujeres que ocupan cargos directivos/profesionales y que sufren trastornos, en su opinión, relacionados con su trabajo. El objeto del proyecto era comparar y contrastar los efectos de la terapia "prescriptiva" (cognitiva/de comportamiento) y la terapia "exploratoria" (orientada a las relaciones/psicodinámica) para diferentes problemas, incluyendo los problemas relacionados con el trabajo. Todos los participantes se sometieron a ambas formas de terapia por parte del mismo terapeuta, las cuales aumentaron al máximo la sensibilidad ante los efectos de la técnica. Los resultados favorecieron a la terapia prescriptiva a la hora de reducir los síntomas generales. No obstante, no demostró haber ninguna diferencia entre las terapias en lo que se refiere a la mejora de los problemas relacionados con el trabajo. Este descubrimiento, al contrario de lo que esperaban los autores, no aportó nada nuevo sobre la paradoja sugerida por las investigaciones anteriores en el sentido de que unas técnicas diferentes psicoterapéuticas tenían unos índices muy similares de eficacia, a pesar de contar con un contenido diferente. También se argumenta que el tratamiento individual de los casos de trastornos conocidos es quizás mejor método para controlar el estrés que el trabajo preventivo en grupo para personas no sometidas a estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0305-8107

104

DINGERKUS, S

> "**PSYCHOSOZIALE ARBEITSBELASTUNG UND BETRIEBLICHE FEHLZEITEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG PER PROJEKT**"

(Carga de trabajo psicosocial y ausencias relacionadas con las enfermedades profesionales)

publicado en HUMANE PRODUKTION - HUMANE ARBEITSPLÄTZE (Frankfurt), 11(2), 1989, 22-27.

En el almacén de piezas de repuesto de una fábrica de coches, se consideraron las consecuencias del absentismo causado por enfermedades profesionales en relación con las fluctuaciones en las demandas del mercado que provocaban problemas físicos y emocionales con motivo del estrés. Un estudio empírico, llevado a cabo a fin de identificar los factores de tensión psicosocial, reveló una interrelación entre la tensión laboral valorada subjetivamente y las ausencias debidas a enfermedades. El nivel de satisfacción laboral dependía en gran medida de la actividad profesional llevada a cabo por el tra-

jador. El artículo informa también sobre las consecuencias derivadas de traslados limitados dentro de la empresa. Los planes desarrollados conjuntamente entre los superiores y los trabajadores para un sistema operativo más flexible de traslados limitados dentro de la sociedad han mejorado notablemente la relación entre los trabajadores y sus superiores.

Idioma del texto: Alemán

ISSN: 0172-8334

105

LEVI, L

ILO

> **STRESS IN INDUSTRY: CAUSES, EFFECTS AND PREVENTION**

GINEBRA, 1984, 70 p. (Occupational Safety and Health Series N° 51)

Esta monografía responde a varias preguntas sobre el tema del estrés entre los trabajadores industriales de una forma llana y sin recurrir a lenguajes técnicos. El autor indica que el estrés lo causa la descompensación entre las necesidades personales y la capacidad y lo que ofrece el entorno y las exigencias, teniendo en cuenta que la vulnerabilidad y la resistencia varían de una persona a otra e incluso cambian en el mismo individuo cuando está sometido a circunstancias diferentes. Subjetivamente se describen las reacciones de comportamiento y las fisiológicas ante el estrés. La monografía describe también los factores estresantes físicos y psicosociales en el entorno laboral, y facilita ejemplos de factores laborales que pueden conducir al estrés, tales como el pago sujeto a los resultados, la informatización y el trabajo por turnos. Se hace hincapié en la especial vulnerabilidad de grupos específicos de trabajadores ante el estrés (los jóvenes, los mayores, los emigrantes, los incapacitados y las mujeres), junto con la importancia de la prevención, tanto a nivel individual como a nivel de sistemas. Finalmente, se proponen algunos principios y directrices para prevenir las enfermedades relacionadas con el estrés.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-2-103539-5

ISSN: 0078-3129

Esta publicación puede obtenerse en ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También está disponible en francés, alemán y japonés.

106

LUNDBERG, U GRANQVIST, M HANSSON, T MAGNUSSON, M WALLIN, L

> **"PSYCHOLOGICAL AND PHYSIOLOGICAL STRESS RESPONSES DURING REPETITIVE WORK AT AN ASSEMBLY LINE"**

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 3(2), 1989, 143-153.

Los autores presentan un estudio sobre las relaciones entre el estrés observado en los trabajadores y sus respuestas fisiológicas ante el estrés, en una situación laboral caracterizada

zada por un trabajo repetitivo, monótono y manual en una fábrica de Volvo en Suecia. Se estudió a cada trabajador durante un período determinado en su cometido normal y durante el mismo período fuera del trabajo. Se obtuvieron datos psicológicos y fisiológicos de unos informes preparados por los trabajadores en los que se valoraban variables tales como las exigencias del trabajo, la presión del tiempo y el estado de ánimo, así como mediciones sobre la excreción de catecolamina y cortisona y de la presión sistólica y diastólica, así como el pulso cardíaco. Los resultados demostraron que los trabajadores consideraban su trabajo en la línea de montaje como monótono y repetitivo, junto con la falta de control y los deficientes requisitos de capacitación que caracterizaban a la situación laboral. No obstante, comunicaron que contaban con un apoyo social relativamente alto. Los resultados de las mediciones fisiológicas respaldaban la hipótesis de que la situación laboral estaba asociada a la carga mental y física. Los resultados demostraron también que los trabajadores experimentaban unas exigencias laborales en línea con el nivel de excitación fisiológica inducido por la situación laboral. Los autores concluyen diciendo que el estrés del entorno en la línea de montaje se ve reflejado en las respuestas fisiológicas relacionadas con la salud y que los informes cuantitativos preparados por los trabajadores regulares sobre el estrés observado están estrechamente relacionados con estas respuestas fisiológicas.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

107

MARTIN, R WALL, TD

> “ATTENTIONAL DEMAND AND COST RESPONSIBILITY AS STRESSORS IN SHOPFLOOR JOBS”

publicado en ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL (Mississippi), 32(1), marzo de 1989, 69-86.

Este artículo examina las exigencias de los puestos de trabajo de los obreros sobre la atención humana y su interacción con la responsabilidad que causa la tensión psicológica. Se investigaron dos tipos de operadores que realizaban trabajos en fábricas en dos estudios independientes, pero complementarios: aquellos que usaban una tecnología informática y aquellos que utilizaban otras formas de tecnología de fabricación. A los participantes se les facilitaron cuestionarios que recogían medidas de la tensión psicológica, así como de la satisfacción laboral. Los descubrimientos sugieren que el trabajo en talleres combinado con la alta exigencia de atención y una excesiva responsabilidad causan tensión psicológica. Los empleados que trabajan en dichas condiciones demostraron tener una mayor ansiedad relacionada con el trabajo, más presión y una peor salud mental en general que sus colegas en trabajos caracterizados por otras combinaciones de estas variables independientes. Finalmente, el artículo comenta las implicaciones de las nuevas tecnologías de fabricación en el diseño laboral. Se sugiere que, cuando no se puede evitar

una responsabilidad alta, las exigencias de atención deberían limitarse bien mediante el uso de unos dispositivos automáticos de control o diseñando unos trabajos que limiten la cantidad de control que se exige a los individuos y, por tanto, cuando las exigencias de atención sean altas, debería reducirse la responsabilidad de los costes, bien mediante los posibles diseños de los trabajos o mediante la tecnología.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0001-4273

108

SIEGRIST, J KLIEN, D

> **“OCCUPATIONAL STRESS AND CARDIOVASCULAR REACTIVITY IN BLUE-COLLAR WORKERS”**

publicado en **WORK AND STRESS** (Londres), 4(4), 1990, 295-304.

El estudio descrito en este artículo analiza la influencia del estrés profesional crónico sobre el ritmo cardíaco y la tensión arterial durante una prueba estándar de estrés mental en una muestra de trabajadores de fábricas del acero y del metal. Los autores basaron su investigación en la hipótesis de que el estrés profesional crónico puede reducir la capacidad de respuesta cardiovascular ante el reto. Se examinaron tres indicadores para medir el estrés laboral: la carga de trabajo acumulativa, el empeoramiento de las condiciones laborales y unas altas exigencias y deficiencias en la seguridad laboral. Según se esperaba, los resultados demostraron que los participantes reaccionaron al test de estrés mental con una mejor capacidad de respuesta cardiovascular. Estos efectos se mantuvieron con posterioridad al ajuste de los factores relevantes que hubiesen podido confundir los resultados, tales como la edad, el tabaco y la situación de hipertensión. Además, los resultados no se vieron afectados por el nivel fisiológico de la línea base, el nivel de rendimiento durante el test ni por los patrones individuales para superar el reto. Los autores concluyen diciendo que la capacidad de reacción cardiovascular durante las pruebas experimentales debería considerarse no sólo como un factor posible de predicción de futuros riesgos cardiovasculares, sino también como el resultado del riesgo de un individuo al estrés crónico.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

109

BRADLEY, G

> **COMPUTERS AND THE PSYCHOSOCIAL WORK ENVIRONMENT**

LONDRES, TAYLOR AND FRANCIS, 1989, xiii, 254 p.

El libro presenta los descubrimientos de un amplio proyecto de investigación llevado a cabo entre 1975 y 1985 en Suecia, en el que participaron una sociedad estatal y una

compañía de seguros. El objeto era examinar más estrechamente cómo se ve afectado el entorno laboral psicosocial por el uso de la tecnología informática (EDP). Mediante un análisis detallado de las implicaciones de los ordenadores en la sociedad estatal y en la compañía de seguros, el autor concluye diciendo que los ordenadores causan estrés. Las fuentes específicas de estrés identificadas están relacionadas principalmente con factores tales como la ausencia de un trabajo "estimulador" e "interesante", un sentimiento de inseguridad, el ritmo laboral y la irregularidad del trabajo, el riesgo de error y problemas fisioergonómicos. Un exceso de estímulo y una falta de estímulo derivados del volumen de trabajo y el contacto con otras personas se consideraron también factores de estrés. El análisis del impacto del entorno laboral psicosocial sobre el tiempo de ocio, la familia y la salud sugiere que el trabajo representa una competencia y un conflicto con el tiempo de ocio y la familia cuando el ritmo de trabajo es rápido y la carga demasiado pesada, cuando el trabajo es interesante y remunerante y cuando el trabajo físico pesado y repetitivo causa fatiga. El libro propone una serie de medidas que podrían llevarse a cabo a nivel nacional, individual y corporativo.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-85066-455-1

110

DY, FJF

ILO

> **VISUAL DISPLAY UNITS: JOB CONTENT AND STRESS IN OFFICE WORK**
GINEBRA, 1985, ix, 138 p.

Este libro examina dos trabajos de introducción de datos, perforación de tarjetas y proceso de textos, a fin de ver cómo se ven influenciados por el uso de los ordenadores y el potencial para mejorar la calidad de la vida laboral de los usuarios. Comenta las implicaciones de la informatización de la organización y de la jornada laboral, así como aspectos relacionados con la salud, la seguridad y la ergonomía de los puestos de trabajo relacionados con la introducción de datos. Señala la necesidad de mejorar algunas facetas de estos trabajos. La sobrecarga cuantitativa, la ausencia de carga cualitativa, la falta de control sobre el propio trabajo, la falta de apoyo social, la jornada laboral, la remuneración y los sistemas de incentivos, así como los factores del entorno laboral se describen como fuentes de estrés para los trabajadores que se dedican a la introducción de datos. Se analizan las características demográficas, fisiológicas y psicológicas que pueden influir sobre la susceptibilidad y la respuesta de los trabajadores ante el estrés laboral, junto con las consecuencias fisiológicas, psicológicas y de comportamiento de dicho estrés que pueden conducir a una incapacidad de adaptación temporal o permanente o a una discapacidad por parte del trabajador. El último capítulo presenta sugerencias prácticas con miras a rediseñar los trabajos a fin de que resulten más estimulantes y ofrezcan mayores compensaciones sin tener por

ello que sacrificar la eficacia organizativa. Abarca el posible papel de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores y sus organizaciones en lo relativo a la mejora del trabajo.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 92-2-105083-1

Esta publicación puede obtenerse en ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También está disponible en japonés.

111

ELIAS, R

> “CHARGE PSYCHIQUE, LE STRESS PSYCHOSOCIAL ET LA FATIGUE: LE ROLE DE L’INFORMATIQUE”

(Carga de trabajo mental, STRESS psicosocial y fatiga: La función de la tecnología informática)

publicado en CAHIERS DE NOTES DOCUMENTAIRES (París), (120), julio-septiembre de 1985, 325-330.

Este artículo comenta varios conceptos de fatiga relacionados con la carga de trabajo mental y el estrés psicosocial provocado por las nuevas tecnologías. El autor comenta diferentes estudios que abordan la interrelación entre estrés, fatiga y el trabajo con ordenadores, y los efectos del estrés que van más allá de la jornada laboral. La fatiga crónica es la primera consecuencia de los problemas mentales y somáticos. Se manifiesta mediante tres grupos principales de síntomas: problemas en el sistema nervioso, una marcada ansiedad que afecta a las fases de relajación y recuperación; problemas para conciliar el sueño y trastornos psicosomáticos. El autor hace hincapié en que una metodología adecuada de investigación es fundamental para analizar los vínculos entre el estrés y la fatiga. En lo que se refiere a las características y a los orígenes del estrés psicosocial en la tecnología informática, el artículo presenta la ergonomía como un medio muy importante para identificar los factores de riesgo existentes en el entorno persona-trabajo. Se enumeran brevemente las ventajas y las desventajas de la tecnología informática en el trabajo, haciendo hincapié en que esta tecnología puede o bien crear un entorno laboral beneficioso o bien perjudicar notablemente la satisfacción laboral. El artículo concluye diciendo que es imperativo servirse de un método epidemiológico encaminado a detectar la causa y el efecto de la carga de trabajo mental y la fatiga a fin de prevenir el estrés psicosocial y los daños para la salud.

Idioma del texto: Francés

Idioma del resumen: Inglés

ISSN: 0007-9952

112

ELIAS, R CAIL, F

> **“EFFETS DU STRESS PSYCHOSOCIAL EN INFORMATIQUE: RESULTATS ET MOYENS DE PREVENTION”**

(Los efectos del estrés psicosocial en el trabajo con ordenadores: Resultados y medidas preventivas)

publicado en CAHIERS DE NOTES DOCUMENTAIRES (París), (122), enero-marzo de 1986, 67-73.

El artículo presenta dos estudios orientados hacia la epidemiología, que implican a dos grupos de operadores de introducción de datos, a fin de ilustrar las condiciones laborales específicas que pueden crear peligros para la salud. Los resultados del primer estudio revelaron que los principales factores estresantes que afectan a las personas que respondieron a los cuestionarios fueron la monotonía, la presión del tiempo y un contacto deficiente con sus colegas. El segundo estudio demostró que la monotonía y unos medios insuficientes de control y de modificación de errores eran causas importantes del estrés. Los autores presentan unas correlaciones estadísticas entre los síntomas principales, la insatisfacción laboral y el diseño del trabajo. La falta de compatibilidad entre las necesidades del operador y el contenido del trabajo parece ser el principal factor estresante que causa síntomas psicosomáticos. Los autores concluyen haciendo hincapié en la forma de encontrar el equilibrio correcto en la relación ordenador/usuario mediante la mejora de las condiciones laborales, eliminando las tareas monótonas y repetitivas, haciendo que algunos trabajos resulten menos tediosos, mejorando el acceso a la información y facilitando los contactos humanos. También se hace hincapié en la necesidad de preparar a los operadores a cargo de la introducción de datos desde un punto de vista psicológico (por ejemplo, dándoles a conocer las ventajas, las posibilidades y los puntos débiles del contenido de su trabajo).

Idioma del texto: Francés

Idioma del resumen: Inglés

ISSN: 0007-9952

113

JAPÓN. MINISTERIO DE TRABAJO

> **SHOKUBA NI OKERU TECHNOSTRESS: GENJO TO TAISAKU**

(El tecnoestrés en el trabajo: Condiciones reales y medidas)

TOKIO, JAPAN INDUSTRIAL SAFETY AND HEALTH ASSOCIATION, 1990, 209 p.

Este informe recoge los resultados de un estudio iniciado por el Ministerio de Trabajo para explorar los cambios que se están desarrollando en el trabajo con motivo de la introducción de equipos microelectrónicos, tales como los monitores (VDUs). Los ingenieros a cargo del desarrollo del software y los operadores de monitores fueron los grupos objetivo elegidos para el estudio. El estudio demuestra que, aunque los ingenieros encargados

del desarrollo del software están sometidos a situaciones estresantes debido a la naturaleza de su trabajo, no parecen sufrir más estrés que otros empleados. En el caso de los operadores de monitores, una menor autonomía y comunicación con sus colegas hace que su trabajo resulte monótono. El lugar de trabajo no está organizado a menudo de forma ergonómica y muchos operadores tienen miedo a cometer errores. El informe argumenta que el problema no consiste sólo en las operaciones con los monitores como tales, sino también en ajustar dichas operaciones a los trabajadores. Basándose en los resultados del estudio, el informe propone algunos principios para combatir el estrés y la fatiga de los ingenieros de software y de los operadores de monitores, tales como proporcionar una mayor autonomía, por una parte, y normalizar el proceso laboral, por otra.

Idioma del texto: Japonés

ISBN: 4-8059-0341-4

114

FRANKENHAEUSER, M LUNDBERG, U FREDRIKSON, M MELIN, B TUOMISTO, M MYRSTEN, AL HEDMAN, M BERGMAN-LOSMAN, B WALLIN, L > "STRESS ON AND OFF THE JOB AS RELATED TO SEX AND OCCUPATIONAL STATUS IN WHITE-COLLAR WORKERS"

publicado en JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (Chichester), 10, 1989, 321-346.

Este artículo ofrece una visión general de un programa de investigación diseñado para estudiar el estrés, la salud, la satisfacción laboral y las actitudes ante el trabajo entre los empleados de Volvo en Suecia. Se examinaron las reacciones fisiológicas del estrés y la experiencia de estrés de cuatro grupos de administrativos (directores medios, tanto hombres como mujeres, y administrativos). Se estudió a cada persona tanto durante como con posterioridad a la jornada laboral y durante un día libre en su casa. Los resultados mostraron que los cuatro grupos tenían unos puntos de vista similares sobre los aspectos del estrés y del trabajo y unas actitudes predominantemente positivas ante sus trabajos. Tanto los directores como los cargos no directivos estaban sometidos a una presión psicológica y fisiológica moderada, en lugar de excesiva. No obstante, después del trabajo, surgieron importantes diferencias en los grupos, especialmente entre los hombres y las mujeres que ocupaban cargos directivos medios, y sugerían una desvinculación más lenta en el caso de las directoras. El perfil de estrés de las directoras se consideró en términos de los posibles riesgos para la salud a largo plazo. Los factores principales y comunes del estrés, en el caso de los directores, fueron una carga de trabajo pesada, los plazos, la responsabilidad que tenían sobre otras personas, el hecho de tener que despedir a algunos y tener que llevar trabajo a casa. La falta de influencia y una excesiva rutina aparecieron como factores de estrés de los subordinados.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0894-3796

115

McCLELLAN, K MILLER, RE

> **EAPs AND THE INFORMATION REVOLUTION: THE DARK SIDE OF MEGATRENDS**

NUEVA YORK, HAWORTH PRESS, 1987, 106 p.

Nuestra sociedad industrial está cambiando a una sociedad de la información debido a los ordenadores, la informática y la robótica, que están alterando la estructura del lugar de trabajo, cambiando el equilibrio del poder en la economía mundial y creando nuevas tendencias profesionales. El texto considera las influencias que presentan desventajas sobre la salud y el bienestar de los trabajadores creadas por la revolución de la información y comenta que será necesario adaptar los programas de asistencia a los empleados (EAPs) a fin de ayudar a los trabajadores a superar los cambios que están aconteciendo. Se refiere al estrés tecnológico y a las condiciones en las oficinas informatizadas que motivan una respuesta al estrés y que no son el resultado de la nueva tecnología. Los EAPs pueden ayudar a las organizaciones a mejorar o prevenir los problemas de salud mental derivados de la informatización de las oficinas facilitando un conjunto de servicios, no sólo relacionados con el problema de las drogas y del alcohol, sino también que incluyan la participación de los empleados en el proceso de la toma de decisiones; el asesoramiento individual y de grupo; la información y la educación de los trabajadores y la creación de unas relaciones laborales mediante cursos de formación.

Idioma del texto: Inglés

ISBN: 0-86656-606-6

También se incluyó esta publicación en Employee Assistance Quarterly, Vol. 2, Nº 2, invierno de 1986.

116

SAINFORT, PA

> **"JOB DESIGN PREDICTORS OF STRESS IN AUTOMATED OFFICES"**

publicado en BEHAVIOUR AND INFORMATION TECHNOLOGY (Londres), 9(1), enero-febrero de 1990, 3-16.

Este estudio valora la forma en que las percepciones, de los que trabajan con monitores, relacionadas con el control, el contenido y las exigencias laborales y sus carreras y el futuro influyeron sobre el estrés manifestado por los propios trabajadores en las oficinas informatizadas. Se desarrolló un modelo que proponía que el control del trabajo es la primera causa determinante de los resultados del estrés a fin de comprobar cómo influían los elementos laborales anteriormente citados sobre el estrés de los usuarios de monitores. La hipótesis que se presentó fue que los efectos de las exigencias laborales, el contenido del trabajo y sus carreras, así como su futuro, influían sobre los resultados del estrés únicamente en la medida en que influían sobre el control del trabajo. A los parti-

partantes se les facilitó un cuestionario que podrían administrar por sí mismos, y los participantes estaban divididos por categorías en administrativos, directores/supervisores y profesionales. Al contrario de lo que se esperaba, se descubrió que el control sobre el trabajo no era un factor importante que contribuyese a los resultados del estrés. También se descubrió que la relación entre el control del trabajo y los resultados del estrés no se veía influenciada por el nivel de responsabilidad. Otro descubrimiento constante fue la función crítica de sus carreras y de su futuro a la hora de influir sobre los resultados del estrés en todas las categorías laborales.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0144-028X

117

THEORELL, T AHLBERG-HULTEN, G SIGALA, F PERSKI, A SODERHOLM, M KALLNER, A ENEROTH, P

> “PSYCHOSOCIAL AND BIOMEDICAL COMPARISON BETWEEN MEN IN SIX CONTRASTING SERVICE OCCUPATIONS”

publicado en WORK AND STRESS (Londres), 4(1), 1990, 51-63

Este artículo examina los factores de riesgo cardiovascular relacionados con el estrés laboral en diferentes grupos profesionales: transportistas, mecánicos de aviones, controladores de tráfico aéreo, médicos, camareros y músicos de orquestas sinfónicas. La tensión arterial, los análisis de sangre, el entorno laboral, los hábitos relacionados con el tabaco, el estado emocional y los problemas para conciliar el sueño se midieron aproximadamente una vez cada tres meses durante todo un año laboral. En los datos biomédicos se observaron claramente algunos patrones. Los médicos y los controladores de tráfico aéreo tenían una tensión arterial relativamente baja, mientras que los transportistas y los músicos de orquestas sinfónicas tenían unos niveles relativamente altos. Los camareros tenían unos niveles relativamente bajos de cortisol y testosterona, lo cual podía interpretarse como una evidencia de envejecimiento prematuro. También se demostró que estaban sometidos a unas exigencias psicológicas mayores, carecían de apoyo social y fumaban más en comparación con otros grupos. En general, los descubrimientos respaldaron los resultados de otros estudios que indicaban que una capacidad baja de decisión iba asociada con una tensión arterial alta. Aunque los médicos, un grupo sometido a unos altos niveles de decisión, mantenían una baja tensión arterial, dos grupos con un nivel de toma de decisiones bajo, los transportistas y los músicos de orquestas sinfónicas, tenían una tensión arterial alta.

Idioma del texto: Inglés

ISSN: 0267-8373

118

YAMAZAKI, Y

> "WHITE-COLLAR? NI MITU HIRO STRESS NO ZOUDAI TO LIFESTYLE"

(El creciente estrés y el estilo de vida de los administrativos)

publicado en NIHON RODO KENKYU ZASSHI (Tokio), 34(5), mayo de 1992, 2-19.

Basándose en una reciente investigación del autor sobre los administrativos del área metropolitana de Tokio, el artículo explora los vínculos existentes entre el trabajo y el estilo de vida de los administrativos japoneses y su nivel de estrés y de fatiga. En Japón, está ampliamente admitido que los administrativos tienen una mayor motivación y se ven menos involucrados en accidentes industriales que los obreros. No obstante, en lo que se refiere a los problemas de estrés debidos a un exceso de trabajo, los administrativos de la zona metropolitana son los que están más afectados. Dado que son los trabajadores "principales" en el mercado laboral, su trabajo y su forma de vida pueden afectar a su vez a otros trabajadores. El artículo señala que un compromiso excesivo con el trabajo es el problema principal, dado que plantea dificultades para los trabajadores a la hora de dedicar tiempo a la familia y a su comunidad y, en general, para vivir una vida sana. El autor argumenta que, aunque la discriminación sexual tradicional entre el marido y la mujer parece haber contribuido a un compromiso excesivo, la forma peculiar de los administrativos para superar el estrés y la fatiga, como tomar copas con sus colegas, acentúa aún más la situación. El artículo propone que se cambie el trabajo que provoca estrés, así como el estilo de vida de los administrativos.

Idioma del texto: Japonés

ISSN: 0916-3808

Parte III

ESTUDIOS DE CASOS PRÁCTICOS RELACIONADOS CON EL ESTRÉS EN EL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

Una buena parte del trabajo efectuado por la OIT en relación con el problema del estrés ocupacional consiste en identificar ejemplos de prevención del estrés y de control del lugar de trabajo, de forma que puedan desarrollarse unas normas orientativas y una asistencia técnica basadas en los métodos de mayor éxito. Para lograr este objetivo y para lograr un punto de vista internacional del problema, se han elaborado estudios de casos prácticos de nueve países.

Estos 19 casos prácticos relacionados con programas anti-estrés pretenden presentar al lector una diversidad de situaciones abordadas por dichos programas y las contribuciones de los programas a la resolución de problemas relacionados con el estrés. Los programas descritos abarcan una amplia gama de ocupaciones, países, tipos de intervención y enfoques metodológicos. Tienen en común su atención especial a la prevención del estrés en el lugar de trabajo que, si bien se expresa en diferentes modos, los diferencia claramente de los tipos de intervenciones, manifiestamente paliativos y de subsanación, que tienen lugar cuando el estrés ya ha producido sus efectos dañinos.

A pesar de que su número es limitado, y de que no pretenden ser ampliamente representativos de las actividades anti-estrés ni comparables en su método, los casos facilitan una perspectiva de cómo diseñar y llevar a cabo programas anti-estrés. Las experiencias descritas plantean también cuestiones que son importantes para la discusión general de cómo combatir con eficacia el estrés ocupacional. El Profesor Robert Karasek analiza los ejemplos en la Parte I de esta *Recopilación*¹, no solamente facilitando un mapa detallado de los casos, sino señalando las tendencias y valorando críticamente los factores que influyen en el éxito de un método para combatir el estrés.

Por razones de espacio, los ejemplos prácticos no se han reproducido necesariamente en su totalidad.

Los ejemplos prácticos se han clasificado y presentado en esta parte por tipo de método de intervención, de acuerdo con la clasificación del Profesor Karasek.

¹ R. Karasek: "Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies", Parte I, Sección 2 de esta Recopilación.

CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS PRÁCTICOS

a. Método de entorno laboral a gran escala: Estratégico

1. Gestión del estrés en el entorno laboral a nivel nacional en Suecia, por el Profesor L. Levi.

b. Método de entorno laboral a gran escala: Procesos de participación del trabajador

2. Comités sindicales de estrés y reducción del estrés en los administrativos y obreros, por P.A. Landsbergis, B. Silverman, C. Barrett y el Dr. P.L. Schnall
3. Método de investigación de acción participativa para reducir el estrés profesional en los Estados Unidos, por el Dr. B.A. Israel, S.J. Schurman, M.K. Hugentobler y J.S. House
4. Programa sindical para reducir los factores de estrés laboral y familiar en el caso de trabajadores no especializados y semiespecializados de la costa Este de los Estados Unidos, por L. May.

c. Reorganización del trabajo a gran escala, mediante la dirección de expertos

5. Un programa de siete puntos para reducir el estrés entre los controladores del tráfico aéreo de Italia, por el Profesor G. Costa
6. Utilización de la investigación y de las intervenciones prácticas para prevenir el estrés profesional de los trabajadores por turnos de Suecia, por el Profesor L. Levi y el profesor T. Åkerstedt.
7. Utilización del análisis ergonómico y coloquios en grupos para identificar y prevenir el estrés en directivos y trabajadores de cadenas de montaje: Estudio de un caso práctico mejicano, por el Dr. M. Matrajt.
8. La informática y la reducción del estrés en los trabajadores de los servicios sociales de Nueva Jersey, por el Dr. J. Cahill
9. Programa de intervención para la reducción del estrés entre los procesadores de la industria cárnica, que hace hincapié en el diseño y en la organización laboral (Estados Unidos) por M.J. Smith y D. Zehel.

d. Reestructuración de los cometidos y de la organización del trabajo: Procesos de participación de los trabajadores

10. Utilización del conocimiento y de los debates para reducir el estrés entre los funcionarios de la administración Sueca, por I. Eriksson, el Dr. V. Moser, el Dr. A.L. Undén y el Dr. K. Orth-Gomér

11. Círculos de salud para capataces de Volkswagen (Alemania) por el Dr. K. Kuhn
12. Rediseño del trabajo y prevención del estrés en los operadores de grúas (Alemania) por el Dr. K. Kuhn

**e. Reestructuración de los cometidos y organización del trabajo:
Coordinación de expertos**

13. Métodos organizativos para reducir el estrés y los problemas de salud en una industria sueca, por S. Kvarnström.
14. Estrés profesional en una empresa sueca de telecomunicaciones de alta tecnología: Método integrado ante el desafío de la salud ocupacional, por el Dr. B.B. Arnetz, M. Frånberg y C. Axling.
15. Programa de reducción del estrés para ATS de la Facultad de Medicina de Osaka, por el Dr. S. Chihara, Dr. H. Asaba, Dr. T. Sakai, Dr. J. Koh y M. Okawa

**f. Programas personalizados de mejora de las posibilidades:
Coordinados por expertos**

16. Método de asesoramiento individual para combatir el estrés de los empleados de la Oficina Británica de Correos, por el Profesor C.L. Cooper, T. Allison, P. Reynolds y G. Sadri.
17. Reducción del estrés relacionado con traumas en el lugar de trabajo (Estados Unidos) por el Dr. M. Braverman
18. Formación basada en el individuo para reducir el estrés de los directivos y empleados de un Ministerio canadiense, por N. Greco.
19. Utilización de la formación para prevenir o reducir el estrés en un empresa carbonífera de la India, por el Dr. G. Sastry.

CASO PRÁCTICO N.º 1

Gestión del estrés en el entorno laboral a nivel nacional en Suecia

por
Profesor Lennart Levi²

CONTEXTO

La gestión del estrés siempre se ha tratado de forma individualizada, por lo general, asesorando a los individuos o pequeños grupos de empleados sobre los modos de adaptarse a, o superar, los diversos factores de estrés ocupacional y/o sus consecuencias. Más recientemente, los métodos han comenzado a animar a los empleados a ajustar su entorno de trabajo a sus capacidades y necesidades, mejorando de ese modo el “ajuste persona-entorno” y asesorando a los directivos y supervisores para permitir, e incluso fomentar, dichos ajustes.

Aún más recientemente este último método, combinado con los demás, se ha seguido no sólo a nivel individual o corporativo, sino también a nivel nacional.

OBJETIVOS DE LA ACCIÓN NACIONAL: CONDICIONES LABORALES Y ESTILO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

Resulta muy instructivo observar cómo el Gobierno sueco se ha enfrentado a esta tarea de forma escalonada. Tras un decenio de estrecha cooperación con la comunidad

² Director del Departamento de Investigación del estrés, Karolinska Institute, Box 60210, S-104 01 Estocolmo, Suecia.

científica, durante el cual se revisó la información disponible sobre las interrelaciones entre condiciones de vida, estilos de vida y salud, el Gobierno sueco presentó su Ley de Sanidad de la Función Pública³, que reza del siguiente modo:

- “Nuestra salud viene en buena medida determinada por nuestras condiciones y estilo de vida”.
- Los riesgos de salud en la sociedad contemporánea adoptan la forma de, por ejemplo, el trabajo, el tráfico y el entorno de vida, que son física y socialmente deficientes, el desempleo, el abuso del alcohol y de los narcóticos, el consumo de tabaco, unos hábitos dietéticos inadecuados, así como tensiones psicológicas y sociales asociadas a nuestra relación - y a nuestra falta de relación - con nuestros semejantes.
- “Estos riesgos de salud .. constituyen en la actualidad uno de los principales determinantes de nuestras posibilidades de vivir una vida sana. Esto es cierto prácticamente en todos los casos de riesgos sanitarios que dan pie a la mayoría de las enfermedades habituales de nuestros días, como las enfermedades cardiovasculares, mentales, tumores y alergias, así como los accidentes”.
- Las precauciones deben comenzar adoptando un enfoque global ... Lo que queremos decir por un enfoque global es que los síntomas y las enfermedades de las personas, sus causas y consecuencias, deben evaluarse tanto desde una perspectiva médica como psicológica y social”.

Tres años más tarde, el Gobierno sueco se centró en uno de los componentes clave de las “condiciones de vida” mencionadas en su ley de la sanidad en la función pública, a saber, el entorno laboral.

En sus instrucciones a la Comisión, el Gobierno llamó la atención sobre el sufrimiento humano implicado y la necesidad de eliminar dichos fenómenos del mercado laboral. No obstante, el Gobierno llamó la atención también sobre el gasto público resultante. Sólo en 1987, estos costes ascendieron a 37.000 millones de coronas suecas (aproximadamente 6.000 millones de dólares USA) y para los años siguientes se previó que aumentasen aproximadamente a 45 y 54.000 millones de coronas suecas respectivamente (aproximadamente entre 7,5 y 8,8 mil millones de dólares USA para una población activa de 4,3 millones). A estas cifras deberían añadirse los efectos de la reducción fiscal por parte del gobierno central y local y los costes para las empresas y las autoridades públicas debidos al paro, a los problemas operativos, al exceso de personal, a la contratación de sustitutos del personal enfermo y similares.

³ Ley de Sanidad de la Función Pública, Ley N° 560, 21 de marzo de 1985 (Svensk förfatningssamling, N° 560, 1985).

La Comisión Sueca sobre el Entorno Laboral presentó su informe definitivo en junio de 1990. En el informe se proponía introducir enmiendas a la Ley sobre el Entorno Laboral⁴, que estipulases con mayor claridad cuanto sigue:

- las condiciones laborales deberán adaptarse a las capacidades y necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores;
- debe facilitarse a los empleados la oportunidad de participar en la organización de su propia situación laboral, su transformación y desarrollo;
- la tecnología, la organización del trabajo y el contenido deberán diseñarse de forma que los empleados no se vean expuestos a cargas físicas o mentales que puedan conducir a enfermedades o accidentes;
- no deben utilizarse unos tipos de remuneración y unos horarios laborales que impliquen riesgos apreciables para la salud o accidentes;
- debe evitarse o restringirse un control estricto o presión sobre el trabajo;
- el trabajo debería ofrecer oportunidades de variedad, contactos sociales, colaboración y relaciones entre los cometidos individuales; y
- las condiciones laborales deberían ofrecer oportunidades para el desarrollo personal y profesional, así como para la autodeterminación y la responsabilidad profesional.

Basándose en estas formulaciones, la Ley sobre el Entorno Laboral enmendada establece ahora cuanto sigue en relación con las características del entorno laboral:

- Las condiciones laborales deben adaptarse a las diferentes circunstancias físicas y psicológicas de las personas.
- Debe permitirse a los empleados participar en la organización de su propia situación laboral, así como en el trabajo en lo que respecta a los cambios y desarrollos que afectan a sus trabajos.
- Es necesario organizar la tecnología, el trabajo y el contenido del mismo de tal forma que el empleado no se vea expuesto a cargas físicas o mentales que pudiesen causar enfermedades o accidentes.
- Entre los asuntos a considerar en este contexto deberán incluirse las formas de remuneración y la programación de la jornada laboral.
- Debe evitarse o restringirse un excesivo control o presión sobre el trabajo.
- El objetivo del trabajo deberá ser el de ofrecer oportunidades de variedad, contactos sociales y colaboración, así como continuidad entre los cometidos individuales.

⁴ Ley sobre el Entorno Laboral, Ley N° 1160, de fecha 19 de diciembre de 1977 (*Svensk författningsamling*, N° 1160, 1977), enmendada por la Ley N° 677, de fecha 21 de marzo de 1991 (*Svensk författningsamling*, N° 677, 1991).

- Asimismo, el objetivo de las condiciones laborales deberá ser el de ofrecer oportunidades para el desarrollo personal y profesional, así como para la autodeterminación y responsabilidad profesional.

Estos objetivos pueden promocionarse utilizando una política de garrote - responsabilidad ante las sanciones - pero también de zanahoria - incentivos económicos para la dirección. Suecia ha decidido dar prioridad al método citado en último lugar.

Por tanto, a fin de promocionar el trabajo práctico en este sentido, se estableció el Swedish Working Life Fund (Fondo Sueco del Trabajo) mediante un decreto del Parlamento sueco. Este Fondo está distribuyendo actualmente un total de 15.000 millones de coronas suecas a lo largo de un período de seis años a fin de llevar a cabo una renovación radical en la vida laboral sueca. El importe asciende a casi 3.000 millones de dólares USA para una población activa total de 4,3 millones. Los fondos se han recaudado de los empleadores suecos mediante un cargo especial. El Fondo, mediante subvenciones económicas a los empleadores, está promocionando un entorno y una organización laborales saludables, así como unos programas activos de rehabilitación en el lugar de trabajo.

En teoría, las enfermedades relacionadas con el trabajo pueden evitarse en cualquiera de los siguientes vínculos de la cadena patogénica. Por tanto, es posible retirar los factores estresantes del entorno laboral, modificarlos o evitarlos adaptando el entorno, la organización y el contenido laboral. Es posible aumentar las variables preventivas que interactúan (por ejemplo, mejorando las redes sociales o aumentando la capacidad de superación de los trabajadores). También es posible interrumpir los mecanismos patogénicos fisiológicos, de comportamiento y emocionales (por ejemplo, los β -receptores adrenérgicos de bloqueo, campañas antitabaco, asesoramiento psicoterapéutico, tranquilizantes). Es posible tratar los signos precursores de la enfermedad a fin de que no se desarrollen hasta desembocar en una enfermedad.

Para poder salvaguardar los derechos individuales, prevenir la continuación de unas medidas perjudiciales o inútiles, limitar las pérdidas en los fondos de la comunidad y aumentar el conocimiento del futuro, es necesario valorar cualesquiera de estas u otras acciones una vez llevadas a cabo. Esta valoración es el moderno sustituto humano de la lenta y cruel "supervivencia del más fuerte" por naturaleza, y es un medio para permitir a la gente que se adapte con unos traumas mínimos a un entorno laboral sometido a rápidos cambios y a controlar este cambio⁵.

⁵ A.R. Kagan y L. Levi: "Health and environment: Psychosocial stimuli; A review", publicado por L. Levi (editor): *Society, stress and disease*, Vol. 2: *Childhood and adolescence* (Oxford University Press, Londres, 1975), págs. 241-260; L. Levi: "Psychosocial factors in preventive medicine", publicado por D.A. Hamburg, E. Nightingale y V. Kalmar (editores): *Healthy people: The Surgeon General's report on health promotion and disease prevention: Background papers* (US Government Printing Office, Washington, 1979), págs. 207-252.

CRITERIOS PARA LA ACCIÓN

Se han propuesto seis criterios que deberían considerarse antes de establecer unos objetivos específicos de acción contra los problemas laborales motivados por el entorno psicosocial y otros problemas de salud⁶.

- (1) El problema de la importancia de la salud pública, reflejada en el número de personas afectadas, en la gravedad de sus consecuencias y en las implicaciones para otras esferas de la vida comunitaria.
- (2) El nivel de conocimiento del problema por parte del público y la prioridad que se le ha asignado. Un problema que reviste una importancia para la salud pública demostrable no puede ser percibido en esta forma por la comunidad y ocupar uno de los lugares más bajos en el orden de prioridades (y viceversa).
- (3) Capacidad para modificar el problema sirviéndose de los medios disponibles.
- (4) Coste de la acción (o de la ausencia de acción) para la sociedad (y la empresa), incluyendo no sólo los costes económicos, sino también las consideraciones sociales y éticas, valoradas frente a los costes proyectados de la ausencia de acción.
- (5) Posibilidad de identificar una población objetivo para la acción. El grupo que manifieste problemas causados desde un punto de vista psicosocial puede no ser necesariamente el grupo al cual deban dirigirse las acciones encaminadas a evitar los trastornos (los supervisores o la dirección deberían ser la población objetivo principal para evitar los trastornos relacionados con el trabajo e inducidos por motivos psicosociales en los trabajadores, por ejemplo).
- (6) Disponibilidad de un agente de cambio apropiado. En algunos casos, el agente sería el personal de los servicios de salud ocupacional, pero en otros puede ser gente que se encuentre en una mejor situación para llegar a, e influir sobre, la población objetivo (por ejemplo, legisladores, directivos, sindicatos, supervisores).

Una vez aplicados estos criterios, los servicios de salud ocupacional deberían funcionar de las dos siguientes formas diferentes: (a) diseñando unas medidas terapéuticas psicosociales basadas en un análisis profundo de la situación (por ejemplo, haciendo que el servicio de salud ocupacional demuestre más interés en las necesidades psicosociales de los empleados, reforzando la educación sanitaria y la capacidad de superación); (b) trabajando junto con las tres partes en el mercado laboral a fin de combatir las situaciones de alto riesgo, específicamente a nivel estructural, según se propone en la Ley sobre el Entorno Laboral enmendada, citada anteriormente.

⁶ Organización Mundial de la Salud: Report of the first WHO Interdisciplinary Workshop on Psychosocial Factors and Health (OMS, Ginebra, 1976).

Aunque en cada comunidad la elección de un método o estrategia especial, encaminados a influir sobre los factores psicosociales que afectan a la salud y a la atención sanitaria, vendrán determinados por una serie de consideraciones específicas de la situación, es posible aplicar a cualquier comunidad las cuatro categorías generales de métodos y estrategias propuestas por el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) de los Estados Unidos:

1. Mejorar el contenido y la organización laboral de acuerdo con, por ejemplo, la Ley sobre el Entorno Laboral enmendada o las recomendaciones de la NIOSH⁷, que deben llevarse a cabo todavía para controlar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.
2. Controlar los cambios en las situaciones laborales, la salud de los trabajadores y sus interrelaciones.
3. Aumentar el conocimiento, informar, formar y educar.
4. Ampliar los objetivos y estrategias de los servicios de salud ocupacional.

LIMITACIONES A UNA ACCIÓN PREVENTIVA

Estas estrategias resultarán difíciles de aplicar, en ocasiones, debido a un gran número de limitaciones⁸. En primer lugar, existen limitaciones comunes para los servicios de salud en general: falta de personal, de fondos, de instalaciones, de tratamientos y tecnología preventiva, y el derroche en el uso de dichos recursos. En segundo lugar, existen unas limitaciones especiales en el campo de la salud mental, incluyendo unos temas éticos difíciles, las ambigüedades y la vaguedad de muchos de los conceptos utilizados, así como la falta de contenido operativo en muchas de las propuestas presentadas por los expertos. También se hace una separación perjudicial de la psiquiatría respecto a la medicina general, y de las disciplinas médicas de los campos psicológicos, sociales y económicos del estudio. En el pasado, la profesión médica en su conjunto ha demostrado una preferencia por el método especializado, en lugar de una generalización, y ha estado a favor del tratamiento de las enfermedades en lugar de promocionar la salud. Además, tradicionalmente, la profesión médica ha considerado los servicios de salud como un objetivo más que como una herramienta para que la vida resulte más satisfactorio para el mayor número posible de personas. Es necesario adoptar iniciativas en diferentes direcciones a fin de contra-actuar sobre las limitaciones que anteceden.

CONTROL

Necesitamos controlar las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, así como la salud, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Esto nos facilitará las tendencias

⁷ NIOSH: *Proposed national strategy for the prevention of psychological disorders*, N.º de Publicación 89-137 (Cincinnati, 1988).

⁸ Kagan y Levi, "Health and environment...", op. cit.

correspondientes y, lo que es más importante, nos ayudará a descubrir la relación entre estos sectores. Utilizamos el término control con varios fines. El primero y más importante, nos ayudará a descubrir la relación entre estos sectores. Utilizamos el término control con varios fines. El primero y más importante, aunque el más difícil de lograr, es un sistema de advertencia en las primeras fases. En esta capacidad, el control puede indicar inminentes desórdenes en el ecosistema ocupacional en lo que se refiere a condiciones laborales, salud y calidad de vida cuando todavía es posible hacer algo para evitar los problemas. Si todo el flujo de acontecimientos que traducen esta advertencia en una decisión de actuar (o de no actuar) funciona de forma óptima, es posible evitar la amenaza de esos desórdenes mediante acciones sociales, especialmente mediante una participación tripartita. Pero incluso cuando es posible hacer una advertencia en las primeras fases, en realidad, a menudo son pocas las acciones que se pueden adoptar para evitarlo. No obstante, la advertencia puede resultar todavía útil en el sentido de que facilita tiempo para prepararse con miras a los problemas previstos. Otro uso igualmente importante del control es valorar si las acciones para aumentar la calidad de la vida laboral resultan eficaces o no.

Para poder llevar a cabo el control es necesario recopilar información relacionada con muchas disciplinas. La información recopilada debe ser longitudinal y estándar, a fin de que los datos puedan compararse a lo largo del tiempo. Aunque no es posible que resulte concluyente en modo alguno, los altos índices y/o los índices en rápido aumento de suicidio, neurosis, trastornos cardiovasculares, abuso de substancias y/o del agotamiento, de la insatisfacción y de la enajenación indicarían la necesidad de una investigación más detallada.

El control de los estímulos medioambientales, del nivel y la calidad de vida representa una base excelente para llevar a cabo una investigación epidemiológica y acciones sociales. El control de estos factores, si se realiza y valora adecuadamente, puede considerarse como parte de un experimento nacional, o incluso internacional.

Por tanto, es necesario integrar estrechamente la toma de decisiones tripartita, las acciones sociales y la investigación⁹.

ACTIVIDADES DE APOYO

Además de aplicar la información existente y de adquirir nuevos conocimientos (por ejemplo, investigación) para reducir el impacto de los factores ocupacionales psicosociales negativos sobre la salud de los trabajadores, se requiere una serie de actividades de apoyo:

- motivar y formar a los trabajadores e investigadores de la salud ocupacional a fin de que colaboren en la planificación, administración y valoración de las acciones de salud ocupacional y/o sociales y para comprobar las hipótesis clave;

⁹ ibid.; Levi, "Psychosocial factors in preventive medicine", op. cit.

- desarrollar una terminología y unos métodos;
- coordinar actividades y colaborar con las organizaciones internacionales, regionales y nacionales;
- recopilar, almacenar y recuperar información sobre las actividades publicadas y en marcha (documentación); y
- formular y distribuir información sobre las acciones de salud ocupacional/social en la forma adecuada.

CASO PRÁCTICO N.º 2

Comités sindicales sobre el estrés y reducción del estrés en los administrativos y obreros de los Estados Unidos

por

**Paul A. Landsbergis¹, Beth Silverman²,
Charles Barrett³ y Dr. Peter L. Schnall⁴**

CONTEXTO

En los Estados Unidos, los esfuerzos por reducir el estrés ocupacional continúan centrándose principalmente en la capacidad de superación del individuo. Se han utilizado muy pocas intervenciones en el lugar de trabajo como método alternativo para intentar cambiar los orígenes del estrés a nivel organización⁵ mediante la participación de los empleados, el rediseño del trabajo, los comités de trabajadores-dirección o los programas de los sindicatos. Un ejemplo satisfactorio del método alternativo es el programa de investigación llevado a cabo en una planta de fabricación de Michigan, realizado conjuntamente por el sindicato y la empresa y facilitado por la universidad⁶.

¹ Hypertension Center, ST416, Cornell University Medical College, 525 East 68th Street, Nueva York, Nueva York 10021, Estados Unidos; Profesor de Universidad, Harry Van Arsdale Jr. School of Labor Studies, Empire State College, Universidad Estatal de Nueva York.

² School of Social Work, Columbia University, Nueva York; Director, Human Services, District 65, United Auto Workers, Nueva York.

³ Coordinador de Higiene y Seguridad, District 65, United Auto Workers, Nueva York.

⁴ Profesor Adjunto de Medicina, Cornell University Medical College, Nueva York.

⁵ J.M. Ivancevich et al.: "Worksite stress management interventions", publicado en *American Psychologist*, Vol. 45, Nº 2, págs. 252-261.

⁶ B.A. Israel, S.J. Schurman y J.S. House: "Action research on occupational stress: Involving workers as researchers" publicado en *International Journal of Health Services*, Vol. 19, Nº 1, 1989, págs. 135-155.

En el caso de intervenciones organizativas iniciadas por la dirección, centradas en la productividad y en la moral en lugar de en el estrés (conocidas como desarrollos de la organización, participación de los empleados o calidad de la vida laboral), la literatura sugiere que los programas pueden fallar debido a la falta de apoyo por parte de la alta dirección o de los supervisores, el fallo a la hora de delegar poderes, un entorno burocrático y autoritario y unas descripciones rígidas del trabajo y prácticas personales⁷. Además, los empleados sospechan que dichas intervenciones representarán una mayor carga de trabajo o una mayor “aceleración”⁸, reducciones en la mano de obra⁹, o se iniciará en un intento para evitar la sindicación¹⁰.

Tradicionalmente, los sindicatos han intentado reducir el estrés laboral de sus afiliados a través de diferentes medios¹¹, incluyendo los convenios colectivos (por ejemplo, sobre seguridad en el trabajo, cambios tecnológicos, ingresos comparables), la legislación [sobre el control informático, la reforma legal federal llevada a cabo por la Occupational Safety and Health Administration (OSHA)] y organizando a los trabajadores que no estaban organizados. Un nuevo desarrollo en el campo de la intervención en el estrés profesional es el establecimiento de programas por parte de los sindicatos laborales¹², muchos de los cuales están basados en el modelo de un comité de higiene y seguridad en funcionamiento. Dichos comités trabajan para identificar factores estresantes como los peligros profesionales para la salud, movilizar a los miembros del sindicato y negociar con la dirección los cambios en el lugar de trabajo. Un ejemplo excelente de este método es un programa innovador llevado a cabo por el District 65 de la United Auto Workers (UAW). El programa se diseñó para formar a los miembros del sindicato en temas rela-

⁷ M.D. Hanlon: “Reducing hospital costs through employee involvement strategies”, publicado en *National Productivity Review*, Vol. 5, Nº 1, 1986, págs. 22-31; R.E. Kopelman: “Job design and productivity: A review of the evidence”, publicado en *National Productivity Review*, Vol. 4, Nº 3, 1985, págs. 237-255.

⁸ M.E. Gordon y R.E. Burt: “A history of industrial psychology’s relationship with American unions: Lessons from the past and directions for the future”, publicado en *International Review of Applied Psychology*, Vol. 30, 1981, págs. 137-156; P.F. Buller y C.H. Bell, Jr.: “Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment”, publicado en *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Nº 2, 1986, págs. 305-328.

⁹ Hanlon, “Reducing hospital costs through employee involvement strategies”, op. cit.

¹⁰ G.J. Grenier: “Twisting quality circles to bust unions”, publicado en *AFL-CIO News*, 14 de mayo de 1983, págs. 8-9 y 12; L.M. Jones, D.G. Bowers y S.M. Fuller: *Report of findings 1984: Taskforce on management and employee relationships* (Federal Aviation Administration, Washington, 7 de noviembre de 1984).

¹¹ A.B. Shostak: “Union efforts to relieve blue-collar stress”, publicado por C.L. Cooper y M.J. Smith (editores): *Job stress and blue-collar work* (Wiley, Nueva York, 1985), págs. 195-205.

¹² M. Lerner: *Occupational stress groups and the psychodynamics of the world of work* (Institute for Labor and Mental Health, Oakland, 1984); E.V. Martin: “Job stress — labor and management issues”, publicado por B.G.F. Cohen (editor): *Human aspects in office automation* (Elsevier, Nueva York, 1984), págs. 277-283; “Social stress and social welfare work”, publicado en *Women’s Occupational Health Resource Center (WOHRC) News*, Vol. 8, Nº 3, 1987, p. 9; J. Cahill y L. H. Feldman: *Planned introduction of microcomputers as a stress reduction strategy*, documento presentado en la Junta Anual de la American Public Health Association, celebrada en noviembre de 1988 en Boston, Massachusetts; N. Firestein, J. Carrese, C. Barrett y P.A. Landsbergis: *Reducing occupational stress through union worksite committees and worker education*, documento presentado en la Junta Anual de la American Public Health Association, celebrada en octubre de 1990 en Nueva York; L. May: *Work and family committees: A peer-based vehicle for prevention in the workplace*, documento presentado en la APA/NIOSH Conference on Work and Well Being: An Agenda for the 90’s, 17 de noviembre de 1990, Washington, DC.

cionados con el estrés y establecer unos comités permanentes de estrés en el lugar de trabajo.

District 65 está afiliado ahora al United Automobile Workers International Union. No obstante, sus 40.000 miembros, ubicados principalmente en la costa Este de los Estados Unidos, en Nueva York y Nueva Jersey, son administrativos y obreros que trabajan en más de 650 empresas, desde tiendas pequeñas de cinco a diez empleados a grandes universidades con más de 3.000 empleados.

Este documento describirá cómo se desarrollaron en un principio las ideas del proyecto de District 65 sobre el estrés, comentará el impacto que el aumento de los costes de la atención a la salud representa para el sindicato, revisará el modelo utilizado para el proyecto, examinará varias actividades de los comités de estrés del sindicato y comentará brevemente algunos programas similares desarrollados por otros sindicatos de los Estados Unidos.

MÉTODO Y TEMAS

El proyecto sobre el estrés fue iniciado por el programa de asistencia de miembros del sindicato (MAP) y ahora está administrado conjuntamente por el MAP y el departamento de formación del sindicato. El MAP, formado por profesionales y miembros del sindicato, constituye una tradición establecida hace mucho tiempo dentro del movimiento laboral para abordar los problemas de la “calidad de vida” de los trabajadores, tanto en el lugar de trabajo como en la comunidad. El MAP responde a las necesidades de los miembros y está comprometido con la educación, la defensa y la formación de los trabajadores sobre temas relacionados con sus derechos y políticas y condiciones sociales (por ejemplo, atención infantil, atención a la familia, viviendas, temas legales, psicológicos, familiares o económicos). Dentro del sindicato, y más específicamente dentro del MAP, el personal, los jefes y los activistas consideran los factores estresantes del lugar de trabajo como unos peligros que requieren una respuesta colectiva. Esto resulta un contraste importante comparado con el método tradicional de controlar el estrés tratando (y/o culpando) a la víctima.

District 65, que cuenta con un plan de seguros de enfermedad propio desde mediados de la década de los años 50, siempre ha contado con una persona que podía facilitar información y atender las preocupaciones “personales y/o del servicio social”. A finales de los años 70, el sindicato amplió el uso de personal profesional para obras sociales, junto con otros de sus miembros, a fin de abordar en el ámbito de la fábrica una serie de preocupaciones relacionadas con los servicios humanitarios. En 1983, el MAP recibió una subvención de la New York State Division of Alcohol Abuse and Alcoholism para continuar desarrollando un método basado en el trabajo con miras a los servicios humanitarios desde un perspectiva preventiva de la salud. La educación, la formación, el asesoramiento y las recomendaciones para una amplia gama de preocupaciones de los trabajadores fueron y continúan siendo uno de los objetivos centrales del MAP.

El programa de asistencia a los miembros forma parte de un fondo propio de seguros para la salud y el bienestar, que debe su existencia a numerosos convenios colectivos con múltiples empleadores. Se considera que los servicios sociales son un componente necesario para lograr el paquete de beneficios sanitarios y de bienestar que requieren los trabajadores.

La cobertura del seguro de enfermedad, que se facilita a los miembros del sindicato, ha marcado una profunda diferencia en la calidad de vida de miles de hombres y mujeres de la clase trabajadora. La cobertura del seguro incluye hospitalización, servicios médicos, incapacidad, dentistas, ópticos, farmacia, pensiones, fallecimiento y entierro. La disponibilidad de un seguro tan amplio puede considerarse como un factor para "la reducción del estrés" en el caso de muchos de los miembros y sus familias. Este plan sanitario ha sido una herramienta importante para organizar a los trabajadores que no lo estaban.

Para muchos americanos, el hecho de necesitar ayuda para los problemas "personales" o familiares les causa vergüenza y no es algo que puedan comentar abiertamente. No obstante, el "estrés" es algo que experimenta prácticamente toda persona y, por tanto, no está estigmatizado. Uno de los sindicatos locales de District 65 (que consta aproximadamente de 1.000 trabajadores de la Universidad) desarrolló un comité para la familia y la vida laboral, con la ayuda del MAP. El desarrollo de este comité hizo hincapié en la necesidad de unas intervenciones que resultasen de ayuda a los miembros de los sindicatos individuales, a los trabajadores de las "fábricas" y, en último caso, al sindicato en su totalidad. Dar a conocer en el ámbito de la fábrica que las acciones de grupo colectivas y para la resolución de problemas son en interés tanto de los trabajadores como del sindicato es un objetivo difícil de lograr. Requiere identificar y comentar los temas que pueden unir a los trabajadores. El MAP consideró el estrés como uno de los temas que pueden ayudar a aumentar la cohesión y la organización en el ámbito de la fábrica.

Por tanto, el potencial para ayudar a los miembros a identificar los múltiples orígenes del estrés, las formas sanas y no sanas de superar el estrés y las alternativas disponibles para alterar las circunstancias de su vida se consideró una forma creativa para otorgar poderes a los trabajadores. Un resultado natural de este método docente fue el apoyo social. Gracias a él se esperó que los miembros desarrollarían unas estrategias de políticas alternativas, procedimientos y/o beneficios que afectarían positivamente a su situación laboral/familiar.

POBLACIÓN OBJETIVO

Los principales objetivos del proyecto sobre el estrés son las mujeres y los trabajadores hispanos. (Los miembros de District 65 son hispanos en más de un 40 por ciento y mujeres en un 50 por ciento). A medida que se amplía el sector de servicios y administrativo de la economía, los sindicatos tendrán que dar una mayor prioridad a satisfacer las necesidades docentes y de servicios sociales de estos grupos. Inicialmente, el proyecto sobre el estrés se centró en los trabajos administrativos. No obstante, recientemente los

obreros e incluso los miembros parados del sindicato se han incorporado con éxito al proyecto. Esto ha ayudado al sindicato a aumentar el número de trabajadores que pueden beneficiarse de él y que posiblemente contribuirán a los servicios del sindicato.

INTERVENCIONES

Desde 1988, más de 800 miembros de District 65 de la UAW han participado en 50 talleres que se celebraban a la hora del almuerzo (en inglés y en español) en los cinco distritos de la ciudad de Nueva York. El sindicato pudo organizar el establecimiento de estos talleres con la ayuda de una subvención para la formación sobre la higiene y la seguridad ocupacional otorgada por el State Department of Labor de Nueva York. Los talleres incluyen una cinta de vídeo de 15 minutos titulada "Stress and Work", así como material docente por escrito en ambos idiomas. La cinta de vídeo se centra en las causas del estrés en el lugar de trabajo y facilita un punto de partida para discutir el estrés y los reproches que se hacen los propios trabajadores con motivo de los problemas derivados de las condiciones laborales, así como las formas de organizarse como medio para corregir unas condiciones laborales deficientes.

Tanto en oficinas como en fábricas se han organizado once comités de estrés, con la ayuda del personal del sindicato y los estudiantes internos de asistencia social. Actualmente funcionan nueve de estos comités. Los comités, que constan de ocho a doce miembros, facilitan apoyo social, información sobre el control del estrés (como enseñanza de la relajación), identificación y documentación sobre los factores estresantes y forums para desarrollar las estrategias de acción. Estas estrategias pueden incluir las reivindicaciones del grupo, el desarrollo del idioma contractual o reuniones y negociaciones con la dirección. Estos comités han facilitado a los trabajadores la oportunidad de compartir experiencias y sentimientos relacionados con el trabajo en un entorno estructurado. Como resultado, los trabajadores conocen experiencias similares y los sentimientos de estrés de sus compañeros. Los comités empiezan con seis sesiones semanales de una hora, en las cuales abordan los factores estresantes específicos que los trabajadores identifican en su propio lugar de trabajo. Después de las primeras seis sesiones, los comités pueden continuar de forma indefinida. Además, recientemente se han celebrado dos sesiones para la enseñanza de la relajación, que fueron bien recibidas - una en las instalaciones del comité y otra en las oficinas centrales del sindicato.

La mejora del entorno laboral físico. Actualmente, las actividades del programa de estrés se están integrando en la formación profesional sobre higiene y seguridad. Esta integración se basa en el conocimiento de que el estrés en el lugar de trabajo es un importante peligro profesional para la salud y que la exposición a peligros químicos y físicos en el trabajo es a menudo el origen del estrés psicológico. A fin de facilitar esta integración, se ha establecido un comité de higiene y seguridad a nivel distrito que consta de varios líderes del comité de estrés. Algunos de los peligros laborales comunes a los que se enfrentan los miembros de District 65 incluyen la deficiente calidad del aire y de la venti-

lación en el interior, el trabajo con monitores de vídeo (VDTs), los disolventes, una formación inadecuada sobre la comunicación de los peligros, peligros ergonómicos, el ruido y el amianto.

En los emplazamientos de trabajo en fábricas del sindicato, una de las principales preocupaciones son los daños repetitivos causados por la tensión. (Según el US Bureau of Labor Statistics, más de la mitad de todas las enfermedades profesionales comunicadas en 1988 se debían a daños repetitivos causados por la tensión). Condiciones tales como grandes exigencias por la carga de trabajo, trabajos repetitivos, una experiencia y control deficientes pueden causar o empeorar los daños existentes repetitivos causados por la tensión. Estas condiciones causan también un estrés psicológico y enfermedades relacionadas con el estrés.

Varias actividades de los comités sindicales de estrés

- Entre 1988 y 1989, los miembros del comité de estrés de una gran oficina del sector privado llevaron a cabo un estudio. Identificaron cuantos sigue como factores estresantes: la interpretación de los beneficios por vacaciones, la política respecto al tabaco y los monitores de vídeo, y se sirvieron de una circular para organizarse alrededor de estos problemas. Entre los resultados de las acciones del comité se incluían la solicitud y la negociación satisfactoria de un lenguaje contractual más claro sobre los beneficios por vacaciones, el establecimiento de áreas para no fumadores y la preparación de un lenguaje contractual sobre temas de higiene y seguridad relacionados con los monitores de vídeo.
- En otra oficina, las reuniones sobre temas relacionados con el estrés y una inspección del comité de higiene y seguridad descubrieron puestos de trabajo no ajustables con monitores de vídeo, problemas de contraste y control del brillo de los monitores de vídeo, una deficiente iluminación de la oficina, falta de espacio, peligro de incendios, ausencia de una salida de emergencia en caso de incendios y una ventilación y seguridad deficientes. El comité convenció al empleador para que comprase unos monitores de ordenador mejor diseñados y para que abordase los demás problemas medioambientales.
- Un comité de estrés en una organización de la comunidad identificó varios problemas y factores estresantes, entre ellos: el racismo, la discriminación sexual y la discriminación de "clases" entre los niveles de la jerarquía; las expectativas de la dirección de que los empleados llevasen a cabo cometidos no incluidos en su responsabilidad laboral (que se abordan mediante el procedimiento de reclamaciones); la ausencia de un "delegado" del sindicato (desde entonces ya se ha elegido uno); falta de personal en general y falta de personal hispanoparlante, lo cual aumentaba la carga de trabajo (y los problemas para conciliar el sueño) entre los empleados; y problemas relacionados con la higiene y la seguridad como una ventilación deficiente y los monitores de vídeo (se ha llevado a cabo una inspección inicial de

higiene y seguridad). Un miembro del personal manifestó: "El comité de estrés me ha ayudado a abordar la dinámica de grupo en la oficina de una forma más constructiva".

- En una tienda (con un almacén en el sótano), el comité de estrés inició sus actividades con discusiones periódicas sobre el estrés. Posteriormente, el comité se vio involucrado en una situación en la que los altos niveles de ansiedad de los empleados surgían posiblemente debido a la exposición al amianto - un conocido carcinógeno. Dos empleados del almacén habían observado que el aislamiento de las cañerías estaba suelto y producía polvo y, por tanto, una posible exposición al amianto. El comité de estrés solicitó ayuda al Comité de Higiene y Seguridad del Distrito. Los dos comités organizaron conjuntamente unas sesiones de formación para los trabajadores que trataban de los efectos del amianto sobre la salud y unos procedimientos adecuados para su retirada. El sindicato solicitó que el empleador comprobase el material (se determinó que era amianto), que se utilizasen un equipo y unas prácticas adecuadas y protectoras para su retirada, que se hiciese una prueba del aire después de su retirada y que todos los resultados se comunicasen a los empleados. Además, un miembro del sindicato debidamente formado controló la retirada. La empresa aceptó todas las solicitudes del sindicato.
- Un último caso que merece ser mencionado se refiere a una oficina de servicios legales en la que dos empleados (ambos miembros de District 65) fueron tiroteados y heridos por un cliente enajenado. Los miembros de dicha oficina familiarizados con el Proyecto se pusieron en contacto con el Proyecto de Estrés. Los representantes del programa de asistencia a los miembros y demás personal del sindicato se reunieron con los miembros en las oficinas. Los trabajadores expresaron sus miedos y ansiedades en una discusión cargada de emociones. Tenían miedo de que a ellos, como abogados, se les echase la culpa de no abordar debidamente las necesidades de un cliente impotente. Una de las acciones del grupo, que se comentó como forma para superar el estrés y el trauma del tiroteo, consistió en escribir cartas a los editores de los periódicos locales indicando la necesidad de aumentar los recursos públicos para los clientes carentes de medios que necesitaban servicios legales. Se ofreció asesoramiento privado a los miembros. Además, el personal del MAP trabajó a fin de garantizar que los trabajadores heridos recibieran los beneficios médicos necesarios, así como ayuda psicológica.

Una de las preocupaciones que expresaron los miembros fue que el aumento de la seguridad podía afectar negativamente a las importantes relaciones entre los trabajadores y la comunidad a la que atendían. No deseaban que la oficina se convirtiese en una fortaleza. El Proyecto de Estrés y otros miembros del sindicato desarrollaron y están distribuyendo un estudio sobre estos temas para los miembros de otros despachos jurídicos, y están desarrollando demandas contractuales sobre la seguridad en el lugar de trabajo y la formación de los empleados en procedimientos de seguridad.

Los directores de despachos jurídicos se reunieron con el personal de MAP a fin de identificar y comentar los factores de estrés de los trabajadores relacionados con el trabajo. Uno de los temas que se consideró como uno de los principales factores estresantes fue el hecho de que los trabajadores tenían que dedicar una inmensa cantidad de tiempo a identificar y a poner en contacto a sus clientes con una amplia gama de servicios sociales - además de facilitar asistencia legal. Este cometido requería también valorar las necesidades de los clientes (por ejemplo, la salud mental, el abuso de drogas, las incapacidades). Los trabajadores no estaban preparados para realizar este cometido, ni tenían tiempo para ello. Durante las negociaciones del convenio en una oficina, se solicitaron los servicios de un asistente social para que se encargase de llevar a cabo estas funciones. También se ha solicitado formación para desarrollar la capacidad de realizar entrevistas y valoraciones básicas a fin de tratar a clientes mentalmente enfermos o emocionalmente inestables. Se demostró que era evidente que en el despacho jurídico, las exigencias del trabajo eran grandes (una gran cantidad de causas), pero que el nivel de control por parte de los trabajadores era deficiente. Esto fue el resultado de una notable carencia de tiempo, de una formación inadecuada y de la falta de recursos.

En resumen, fue posible facilitar una serie de respuestas para un acontecimiento traumático. Los trabajadores como grupo, tanto los abogados como el personal de apoyo, estaban dispuestos a adoptar unas estrategias individuales y colectivas para resolver los problemas que condujesen a una mejora de las actividades.

RESULTADOS

En resumen, el programa District 65 ha sido capaz de cambiar los orígenes del estrés en el lugar de trabajo y ayudar así a prevenir los sentimientos de falta de ayuda y de impotencia que causa, en ocasiones, el estrés ocupacional. Estos resultados se han conseguido combinando la gestión tradicional del estrés con la formación, la organización y los convenios colectivos sobre el estrés como peligro ocupacional para la salud. Además, el hecho de utilizar una institución que se ha ganado la confianza de los trabajadores y de utilizar una estrategia colectiva han demostrado ser de capital importancia para la consecución de los objetivos deseados. Esta estrategia no depende de la colaboración voluntaria de la dirección y facilita algún tipo de protección frente a las acciones disciplinarias contra empleados que se quejan de unas condiciones de trabajo estresantes. Al mismo tiempo, la estrategia establece un mecanismo en constante funcionamiento que permite a los trabajadores frenar los peligros físicos y psicológicos para la salud a los que puedan tener que enfrentarse en el futuro. Este programa es un ejemplo de "control colectivo"¹³, que han utilizado tradicionalmente los trabajadores para hacer frente a la falta de capacitación, a la rapidez, a la fragmentación del trabajo, al aislamiento social y a la autoridad arbitraria.

¹³ J.V. Johnson: "Collective control: Strategies for survival in the workplace", publicado en *International Journal of Health Services*, Vol. 19, Nº 3, 1989, págs. 469-480.

OTROS PROGRAMAS SINDICALES CONTRA EL ESTRÉS

Algunos otros programas sindicales en los Estados Unidos han utilizado métodos similares para abordar el estrés relacionado con el trabajo. Por ejemplo, en 1977, el Institute for Labor and Mental Health de Oakland, California, inició unos grupos de estrés ocupacional para los sindicatos y los trabajadores de esa región. El programa se guiaba por el concepto de que, entre los trabajadores, el hecho de echarse la culpa por los sentimientos de estrés conduce a una “excesiva” sensación de impotencia¹⁴. Estos grupos de estrés ocupacional, que se diseñaron para validar los sentimientos de los trabajadores, desarrollan ayuda social y estrategias encaminadas a unas acciones colectivas que cambien los factores estresantes, y facilitaron un modelo para los programas de estrés de District 65 y otros sindicatos. Ahora, reorganizada como Center for Working Life, la organización facilita unos servicios de tipo MAP (asesoramiento, talleres sobre el estrés y formación), tanto para los trabajadores en activo como para los parados.

En 1979, el Graphic Arts International Union (GAIU) comenzó un proyecto de estrés laboral que celebró una serie de talleres durante un período de un mes en Detroit, Michigan, y en Washington, DC¹⁵. Los grupos comentaron una serie de métodos para abordar el estrés (el individuo, redes de ayuda, acciones colectivas) y desarrollaron planes para corregir los problemas en sus lugares de trabajo. Entre los factores estresantes identificados se encontraban: unas normas laborales arbitrarias e inflexibles, procedimientos que ignoran la capacitación, el compromiso y las ideas de los trabajadores, una supervisión coercitiva, la rapidez y los peligros físicos. Desgraciadamente, la pérdida de la subvención otorgada por el National Institute of Mental Health limitó notablemente este programa.

A comienzos de la década de los años 80, el Local 1180 de Communications Workers of America (CWA), que representaba a los supervisores de los Income Maintenance Centers de la ciudad de Nueva York, se alarmó por los síntomas de estrés entre sus miembros. El asesor de salud ocupacional de Local, junto con investigadores del Montefiore Medical Center y Hunter College School of Health Sciences, llevaron a cabo un estudio que demostró unos altos niveles de hastío (agotamiento emocional, falta de satisfacción personal, despersonalización) y unos altos índices de síntomas, tales como insomnio, problemas estomacales y tabaquismo¹⁶. Las negociaciones con el empleador (la Ciudad de Nueva York) tuvieron como resultado eventualmente limitar la alta carga de trabajo de los supervisores y mejorar la formación de los trabajadores a cargo de los casos. Anteriormente, dichas áreas se habían considerado como “prerrogativas de la dirección” y no estaban sujetas a negociación.

A finales de la década de los años 80, un sindicato local, CWA, que representaba a los trabajadores para el bienestar infantil de Nueva Jersey, ayudó a establecer un comité con-

¹⁵ Lerner, *Occupational stress groups and the psychodynamics of the world of work*, op. cit.

¹⁶ Martin, “Job stress — labor and management issues”, op. cit.

¹⁷ “Social stress and social welfare work”, op. cit.

junto para el estrés laboral-directivo y un día “de servicio” al mes para la formación sobre el estrés u otras actividades de grupo. Uno de los logros más importantes del comité conjunto fue alterar el anticuado sistema informático, que había sido identificado como una de las principales fuentes de estrés¹⁷. El antiguo sistema implicaba una excesiva cantidad de trabajo administrativo, un acceso limitado a los datos del ordenador central, una codificación complicada, una interacción inadecuada, un trabajo rígido y repetitivo para la introducción de datos y unas condiciones ergonómicas deficientes. La intervención implicó a los trabajadores a fin de que definiesen sus necesidades informáticas y condujo al desarrollo de un nuevo sistema basado en la microinformática que aumentó la autonomía, la capacitación y el ámbito de decisión para el personal administrativo. Además de crear una escala profesional, la intervención facilitó también el flujo de información a lo largo de toda la línea de comunicaciones, mejoró la satisfacción laboral, así como la higiene y la seguridad en lo que respecta a los monitores de vídeo.

Finalmente, desde 1987, el Oil, Chemical and Atomic Workers Union Local 8-149 de Rahway, Nueva Jersey, ha empezado a realizar un programa satisfactorio para el trabajo y la familia. Los comités de los miembros del sindicato se reúnen durante la jornada laboral y negocian con la dirección de forma regular. Los objetivos del programa consisten en cambiar y mejorar las políticas del empleador que implican un efecto estresante para las vidas personales de los miembros del sindicato¹⁸. Algunas de las políticas que se han identificado como causantes del estrés son: las horas extraordinarias obligatorias, no comunicar la necesidad de hacer horas extraordinarias y la imposibilidad de acceder al teléfono durante la jornada laboral en el caso de los trabajadores de las cadenas de montaje. Los comités facilitaron también ayuda mutua a los miembros del sindicato, ayudándoles a facilitar información y recomendaciones a las organizaciones de la comunidad que pudiesen ayudar en los problemas personales y familiares. Algunos comités han colaborado en la preparación de material para convenios colectivos, que ha ayudado a los miembros a aprender un lenguaje contractual sobre temas tales como vacaciones pagadas y excedencia para el cuidado de los hijos¹⁹.

CONCLUSIONES

La eficacia de la estrategia para reducir el estrés ocupacional a través de los comités sindicales sobre el estrés depende de una financiación y de unos recursos adecuados, y se verá afectada por la posición negociadora de los sindicatos en su sector de contratación. Desgraciadamente, esta estrategia tiene una aplicación limitada en los Estados Unidos dado que, actualmente, menos del 20 por ciento de la población activa americana está organizada en sindicatos. Por otra parte, el creciente conocimiento de los impactos del estrés laboral sobre la salud, junto con un aumento en el estrés debido a la inseguridad

¹⁸ Cahill y Feldman, *Planned introduction of microcomputers as a stress reduction strategy*, op. cit.

¹⁸ May, *Work and family committees ...*, op. cit.

¹⁹ Para una descripción y un análisis en profundidad de esta intervención, ver L. May: “A union programme to reduce work and family stress factors ...”, Caso Práctico Nº 4 de esta parte de la *Recopilación*.

laboral, la falta de capacitación y una mayor carga de trabajo, podría tener como resultado que los temas relacionados con el estrés y la higiene y seguridad sean cada vez más importantes para la organización del sindicato.

Desgraciadamente, es posible que las dificultades económicas a las que se enfrentan actualmente los Estados Unidos - recesión económica, déficits presupuestarios federales y estatales y unos inmensos costes de atención sanitaria - tengan un impacto negativo sobre los esfuerzos para reducir el estrés laboral, especialmente en el sector público. Este impacto puede sentirse de las siguientes formas:

- Una reducción en los presupuestos federales y estatales tendrá como resultado unas subvenciones inferiores, las cuales han sido esenciales para el programa District 65, así como para otros programas relacionados con el estrés y la salud profesional.
- Unos presupuestos federales y estatales más limitados tendrán como resultado una reducción en el personal de los organismos públicos y unas mayores cargas de trabajo y presiones laborales para los funcionarios. Esto, a su vez, aumentará la insseguridad laboral y conducirá a una mayor reticencia a presentar quejas sobre las condiciones laborales estresantes.
- Un mayor desempleo a nivel regional y nacional conducirá a un menor poder de negociación para los sindicatos y a unos mayores esfuerzos, por parte de los empleados, para mantener sus trabajos “a toda costa”.
- Los recortes en los presupuestos federales y estatales reducirán la capacidad de llevar a cabo las normativas relacionadas con la salud profesional, incluyendo las del estrés laboral.
- La crisis de los crecientes costes de la atención a la salud ha conducido a numerosas huelgas sobre las reducciones propuestas en los beneficios en cuanto a la salud de los empleados. Los beneficios relacionados con el cuidado de la salud fueron el factor principal en aproximadamente el 78 por ciento de las huelgas de 1989, comparado con el 18 por ciento en 1986²⁰. Los costes de la atención sanitaria, con su rápido crecimiento, han perjudicado también a los sindicatos desde un punto de vista económico, como en el caso de UAW District 65, que facilita una amplia cobertura de cuidado de la salud para sus miembros.

A la vista de estos obstáculos, se espera que unos esfuerzos continuados, tales como los descritos en este documento, y un compromiso activo por parte de los sindicatos y de otras partes en lo tocante al programa de higiene y seguridad ocupacional y al programa

²⁰ Service Employees International Union: *Labor and management: On a collision course over health care* (Washington, 1990).

nacional de cuidado de la salud, así como la reforma económica permitirán el crecimiento de unos programas eficaces para la prevención del estrés. También se espera que dichos esfuerzos y compromisos aumentarán notablemente en la medida en que la vida laboral se basa en la seguridad, unos ingresos adecuados, la higiene, el desarrollo de la capacitación, la interacción social, el respeto y un tiempo adecuado para la familia y la comunidad.

CASO PRÁCTICO N.º 3

Un método de investigación de acciones participativas para reducir el estrés ocupacional en los Estados Unidos

por

**Dr. Barbara A. Israel¹, Susan J. Schurman²,
Margrit K. Hugentobler³ y James S. House⁴**

CONTEXTO⁵

El presente proyecto comenzó en el otoño de 1985 y finalizó en la primavera de 1992. Se llevó a cabo en una fábrica de componentes de automóviles ubicada en la zona sur-centro de Michigan en los Estados Unidos. Los trabajadores por horas están representados por uno de los principales sindicatos industriales. En 1988, las instalaciones estaban divididas en dos fábricas que dependían de dos divisiones diferentes con distintos

¹ Profesor Adjunto, School of Public Health, University of Michigan, 1420 Washington Heights, Ann Arbor, Michigan 48109-2029, Estados Unidos.

² Director, Labor Extension Programs, Institute of Management and Labor Relations, Rutgers - La Universidad Estatal de Nueva Jersey.

³ Científico Adjunto de Investigación, School of Public Health, Universidad de Michigan.

⁴ Department of Sociology, Survey Research Center, Universidad de Michigan.

⁵ Dado que los antecedentes y el marco conceptual de este proyecto y el método para la investigación de acciones participativas utilizado no han cambiado, algunas partes de estas secciones se han obtenido directamente de documentos anteriores sobre el proyecto. B.A. Israel, S.J. Schurman y J.S. House: "Action research on occupational stress: Involving workers as researchers", publicado en *International Journal of Health Services*, Vol. 19, 1989, págs. 135-155; B.A. Israel y S.J. Schurman: "Social support, control, and the stress process", publicado por K. Glanz, F. Lewis y B. Rimer (editores); *Health behavior and health education: Theory, research and practice* (Jossey-Bass, San Francisco, 1990); B.A. Israel, S.J. Schurman y M.K. Hugentobler: "Conducting action research: Relationships between organization members and researchers", publicado en *Journal of Applied Behavioral Science*, en prensa.

métodos directivos, uno que utilizaba un estilo directivo más autocrático de arriba hacia abajo y otro que trataba de introducir un método más participativo para la gestión de las organizaciones.

Al comienzo del proyecto, la fábrica tenía contratadas aproximadamente a 1.050 personas. Debido a las dificultades económicas de la industria en su totalidad, en 1987 hubo que despedir a 250 empleados. Con posterioridad a la subdivisión de la planta en dos fábricas en 1988, se crearon nuevos trabajos y, al finalizar el proyecto, el personal se acercaba a 1.100 empleados. Mientras duraron estas fluctuaciones en el personal total de la fábrica, las siguientes características demográficas continuaron siendo las mismas. Aproximadamente el 90 por ciento de los empleados eran trabajadores por horas (por ejemplo, producción, tráficos comerciales que requieren experiencia), el 95 por ciento eran hombres, el 80 por ciento de raza blanca y la edad media era aproximadamente de 40 años. Dado que esta fábrica se dedicaba principalmente a la mecanización y no al montaje, los trabajos se consideraban agradables. Por ello, el personal es mayor y tiene más antigüedad (más de 20 años) que en una fábrica de montaje.

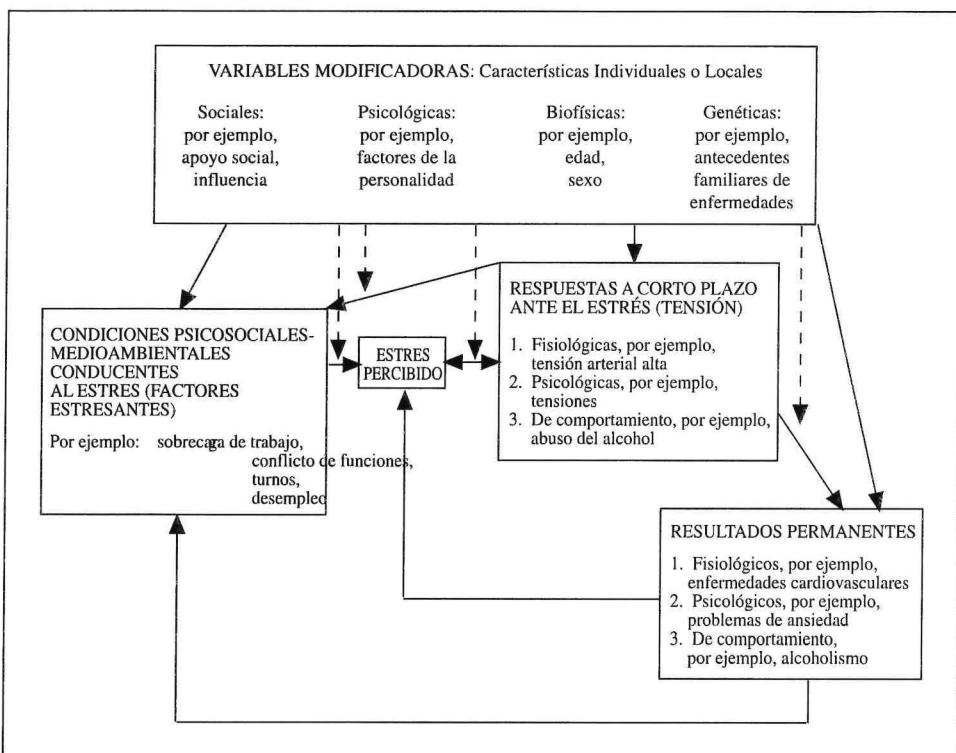
Inicialmente, dos de los autores se pusieron en contacto con el sindicato y los líderes directivos de esta fábrica solicitándoles su participación en el proyecto. Los autores habían recibido una subvención de tres años por parte del National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism para llevar a cabo un proyecto de investigación de acciones participativas a fin de reducir el estrés profesional. Después de un período durante el cual se discutieron los criterios para la elección del emplazamiento y los objetivos del proyecto, el director de la fábrica aceptó participar y apoyar conjuntamente el proyecto.

MÉTODO

Este proyecto se rige por un marco conceptual basado en la investigación previa y en los modelos anteriores de los determinantes sociomedioambientales de la salud⁶ y en un modelo de relaciones entre el estrés ocupacional, el apoyo social y la salud⁷. La Figura 1 muestra este marco conceptual del proceso del estrés.

⁶ J.R.P. French y R.L. Kahn: "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health", publicado en *Journal of Social Issues*, Vol. 18, 1962, págs. 1-47; D. Katz y R.L. Kahn: *The social psychology of organizations* (Wiley, Nueva York, 1978); R. Lazarus: *Psychological stress and the coping process* (McGraw-Hill, Nueva York, 1966); J. McGrath: *Social and psychological factors in stress* (Holt, Rinehart y Winston, Nueva York, 1970); J.S. House: *Work stress and social support* (Addison-Wesley, Wesley, 1981).

⁷ J.S. House: "Occupational stress and coronary heart disease: A review and theoretical integration", publicado en *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 15, 1974, págs. 12-27; House, *Work stress and social support*, ibid.

FIGURA 1: Marco conceptual del proceso del estrés⁸

Nota: Las flechas de línea continua entre las casillas indican las presuntas relaciones causales (efectos directos) entre las variables. Las flechas discontinuas que cortan las flechas de trazo continuo indican una interacción entre las variables modificadoras y las variables de la casilla donde **comienza** la flecha de línea continua a la hora de predecir las variables de la casilla donde **finaliza** la flecha continua.

Este marco conceptual del proceso del estrés sugiere algunas directrices amplias para un método más global a fin de prevenir el comienzo de los problemas y de las enfermedades profesionales relacionadas con el estrés. Dicho método se centra en intervenciones múltiples encaminadas tanto a cambiar las características individuales como las características del entorno social y físico. Entre las directrices que se siguieron en este proyecto se encuentran:

⁸ French y Kahn, op. cit.; Katz y Kahn, op. cit.; House, 1981, op. cit. Esta figura apareció originalmente en Israel, Schurman y House, 1989, op. cit. © Baywood Publishing Co., Inc., 1989.

- la reducción de los orígenes del estrés ocupacional (por ejemplo, sobrecarga de trabajo, conflicto de funciones) a través de programas en los que participen personas que experimenten estas condiciones;
- el reforzamiento de las variables modificadoras, tales como el apoyo social y el control dentro del contexto de la organización;
- la iniciación de acciones colectivas encaminadas a los cambios individuales, organizativos y sociales a fin de lograr un cambio duradero e importante en la salud y en la calidad de vida;
- el examen de los efectos de las intervenciones sobre el bienestar psicológico, de comportamiento y físico, en lugar de centrarse únicamente en las enfermedades; y
- la obtención de una colaboración activa de los participantes y el control sobre la planificación, la puesta en práctica y la valoración del programa.

Como continuación al marco y a las directrices que anteceden, en la empresa que nos ocupa se utilizó un método de investigación de acciones participativas (PAR) para el estrés. En la investigación de acciones participativas colaboraron investigadores y empleados en un proceso conjunto cuya meta era satisfacer los objetivos de investigación e intervención⁹. El método específico utilizado en este proyecto implica un proceso cíclico para la resolución de problemas mediante el diagnóstico, la planificación de acciones, la adopción de acciones, la valoración y la especificación del aprendizaje¹⁰. El método incluye las siguientes características clave:

1. Es **participativo**, tanto en lo que se refiere a la participación del empleado en la mayoría de los aspectos de la investigación y de la acción, y en el sentido de que los temas abordados los generan los propios empleados y no se limitan a las teorías de los investigadores¹¹.

⁹ L.D. Brown y R. Tandon: "Ideology and political economy in inquiry: Action research and participatory research", publicado en *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, 1983, págs. 277-294; K. Lewin: "Action-research and minority problems", publicado en *Journal of Social Issues*, Vol. 2, 1946, págs. 34-46; M. Peters y V. Robinson: "The origins and status of action research", publicado en *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, 1984, págs. 113-124; R. Sommer: "An experimental investigation of the action research approach", publicado en *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23, 1987, págs. 185-199; G.I. Susman: "Action research: A sociotechnical systems perspective", publicado por G. Morgan (editor): *Beyond method: Strategies for social research* (Sage, Beverly Hills, 1983); W.F. Whyte: *Participatory action research* (Sage, Newbury Park, 1991).

¹⁰ G.F. Susman y R.D. Evered: "An assessment of the scientific merits of action research", publicado en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, págs. 582-603.

¹¹ L.D. Brown y R.E. Kaplan: "Participative research in a factory", publicado por P. Reason y J. Rowan (editores): *Human inquiry* (John Wiley, Chichester, 1981); M. Elden: "Sharing the research work: Participative research and its role demands", publicado por Reason y Rowan, *Human inquiry*, ibid.; M. Elden: "Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway: Empowering participation through worker-managed change", publicado en *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, 1986, págs. 239-255; S. Kemmis: "Action research", publicado por D.S. Anderson y C. Blakers (editores): *Youth, transition and social research* (Australian National University Press, Canberra, 1983); Susman y Evered, ibid.

2. Es **cooperativo** por el hecho de que los empleados y los investigadores participan en un proceso colaborador, conjunto, al cual ambos aportan su experiencia¹².
3. Es un **proceso de coaprendizaje** en el cual los investigadores aplican sus teorías y conocimientos y reconocen y se sirven de las “teorías locales” de los empleados, y en el cual este entendimiento lo utilizan los empleados para cambiar la organización¹³.
4. Implica el **desarrollo de un sistema** mediante el cual, a través del proceso de la investigación de la acción, un sistema (por ejemplo, la organización) desarrolla las competencias para llevar a cabo el proceso cíclico del diagnóstico, del análisis de los problemas y de las intervenciones de planificación, aplicación y valoración cuyo objetivo es satisfacer necesidades identificadas, tales como reducir el estrés laboral¹⁴.
5. Es un **proceso remunerador** dado que, mediante su participación, los empleados logran conseguir una mayor influencia y control sobre sus propias vidas¹⁵.
6. Logra un **equilibrio entre las metas y los objetivos de la investigación y de la acción**, dado que los investigadores y los miembros de la organización determinan y se esfuerzan conjuntamente por aumentar al máximo los conocimientos y el entendimiento de un determinado fenómeno, y adoptan acciones para cambiar la situación.

POBLACIÓN OBJETIVO

El programa para la reducción del estrés en el lugar de trabajo estableció como objetivo a toda la plantilla de trabajadores de la planta de fabricación.

INTERVENCIÓN

Esta sección facilitará una perspectiva de las fases clave para la puesta en práctica del proyecto. Se han seleccionado algunos puntos de intervención claves para ilustrar el desarrollo del proceso de intervención, junto con los resultados seleccionados. Las cuatro amplias fases identificadas son: (1) formación y desarrollo del grupo de investigación de acciones participativas (PAR); (2) soluciones discretas para problemas discretos; (3) identificación integrada de problemas y soluciones para unidades discretas; y (4) métodos sistemáticos para problemas de nivel sistémico.

Fase 1: Formación y desarrollo del Comité de Estrés y Bienestar. El método PAR utilizado en este proyecto se llevó a cabo mediante la creación de un grupo representativo de empleados que trabajasen en colaboración con el equipo de la universidad a fin de

¹² Kemmis, ibid.; Peters y Robinson, op. cit.; Susman y Evered, ibid.

¹³ Elden, “Sharing the research work”, op. cit.; Elden, “Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway”, op. cit.

¹⁴ Kemmis, op. cit.; Susman y Evered, op. cit.

¹⁵ Elden, “Sharing the research work”, op. cit.

diseñar, llevar a cabo y valorar las diferentes actividades del proyecto. La formación y desarrollo de un equipo PAR es la primera medida para una intervención PAR. La consecución satisfactoria de este cometido es vital para la puesta en práctica del proyecto. En este caso, la dirección y el sindicato seleccionaron, cada uno de ellos, a un representante inicial para que trabajase con el equipo de la universidad a fin de constituir el comité del proyecto. Este grupo inicial desarrolló conjuntamente los criterios de selección del equipo, que incluían la representatividad (diferentes áreas de producción, diferentes turnos y diferentes grupos demográficos y profesionales en la fábrica, tales como mujeres, minorías, producción por hora, trabajos comerciales que requieren experiencia y empleados asalariados/directivos), conocimiento de la fábrica, contar con la confianza y el respeto de los compañeros y con la capacidad para comunicarse bien con los demás.

El proceso de constitución del comité implicó unas negociaciones entre el equipo de la universidad, que se preocupaba por que el grupo incluyese personas clave del sindicato y de la dirección responsables de la toma de decisiones a fin de contar con autoridad para actuar, y los fuertes sentimientos de los representantes de los trabajadores y de la dirección, basados en su experiencia previa, en el sentido de que el comité no fuese “demasiado duro” con los líderes del sindicato y la dirección. Los representantes argumentaron que el comité debería incluir un número importante de empleados, tanto sindicados como supervisores, que trabajasen directamente en la fábrica. Indicaron que estos empleados se veían apartados a menudo de dichos esfuerzos y que el líder estaba a menudo demasiado ocupado para asistir a las reuniones o para seguir adelante en los proyectos. En el pasado, esto había tenido como resultado un entusiasmo inicial seguido de una ausencia de acciones, culminando en la desilusión y abandono del proyecto. Estaban decididos a que este proyecto no siguiese este patrón. Por tanto, la composición final del “Estrés and Wellness Committee” (SWC) (el nombre que el comité eligió para sí mismo) estaba constituida por 26 miembros (considerablemente superior al originalmente previsto por los autores), y contaba con un gran número de representantes de los trabajadores. Este proceso de creación del comité fue el primer paso para establecer el principio de control mutuo y de propiedad de los objetivos, métodos y resultados del estudio.

Una vez constituido el comité, la siguiente tarea consistía en establecer la base para el proceso de cambio. Las funciones y las relaciones entre los investigadores y los miembros de la organización en los estudios PAR pueden tener un efecto importante en el diseño, la puesta en práctica y los resultados del estudio. En particular, las diferencias en los valores, los intereses, la experiencia y el conocimiento, el control, las realidades políticas y las recompensas y costes pueden socavar la puesta en práctica satisfactoria de una estrategia PAR si estos temas no se anticipan y se abordan¹⁶. Durante los primeros meses de este proyecto se prestó una atención considerable al desarrollo de unos objetivos, normas y procedimientos compartidos, así como a generar una “teoría local” apoyada por todos sobre el proceso del estrés y su forma de operación en esta fábrica. Las actividades

¹⁶ Israel, Schurman y Hugentobler, op. cit.

que se llevaron a cabo durante esta fase de desarrollo del grupo estaban encaminadas a crear el marco común, el conocimiento, la experiencia y la influencia compartida que necesitarían los miembros del comité (incluyendo el equipo de la universidad) para participar de forma eficaz en las intervenciones de planificación, puesta en práctica y valoración¹⁷.

Durante esta fase inicial, el equipo de la universidad tenía una responsabilidad principal sobre la preparación del orden del día, la organización de la reunión y la coordinación general del proyecto. Con el tiempo, estas funciones se transfirieron a otros miembros del comité, aunque el equipo de la universidad continuó desempeñando una función importante en la administración y coordinación del proyecto.

La realización del proyecto se desarrolló a través de una serie de fases de resolución de problemas que se beneficiaron de los resultados de un proceso constante de valoración. Este proceso sirvió de guía para la revaloración de los problemas identificados y la idoneidad de las estrategias de intervención. Implicaba un cambio en los estilos y estrategias para la resolución de problemas de los miembros del Stress and Wellness Committee, pasando de un método de resolución de problemas caracterizado por soluciones discretas para problemas discretos a un entendimiento más integrado, sistémico y variado de los problemas y sus soluciones. El siguiente comentario sobre las fases de la realización presenta la forma y el por qué se dieron estas transiciones en la metodología para la resolución de problemas.

Fase 2: Soluciones discretas para problemas discretos. Como antecedente para valorar la situación, se llevó a cabo un primer estudio a nivel fábrica, en el cual participaron los trabajadores de forma voluntaria. Este estudio se repitió en otras dos ocasiones a lo largo de los seis años que duró. Basándose en los datos del primer estudio a nivel fábrica, el equipo de investigación preparó un informe por escrito. Los resultados del estudio identificaron una serie de áreas problemáticas como el origen del estrés, que más adelante se ilustraron mediante anotaciones efectuadas a partir de los datos cualitativos. Este informe se convirtió en la principal herramienta a través de la cual el SWC desarrolló un entendimiento y una interpretación del significado y de las implicaciones de los datos del estudio. En una reunión de dos días, los miembros del comité y el equipo de investigación comentaron los descubrimientos y establecieron los problemas por prioridades (factores estresantes) de acuerdo con criterios tales como la frecuencia del problema, la magnitud de sus efectos sobre la salud y la viabilidad práctica de influenciar en el problema. Se seleccionaron cuatro áreas problemáticas como objetivos iniciales para la intervención: (1) la ausencia de información, comunicación y reacción; (2) los problemas con los supervisores; (3) la falta de participación e influencia sobre la toma de decisiones; y (4) los conflictos que se experimentaron entre la calidad de la producción frente a la cantidad del producto.

¹⁷ ibid.

El SWC decidió crear cuatro subcomités, y cada uno de ellos se ocuparía de abordar una de las áreas problemáticas. Se asignó a un miembro del equipo de la universidad para que trabajase con cada grupo. La función de cada subcomité consistía en definir adicionalmente el problema y preparar recomendaciones sobre las soluciones para su consideración y aprobación por parte de todo el comité. Con posterioridad a la aprobación del SWC, las recomendaciones para cada área problemática se presentarían a la dirección de la fábrica y a los responsables sindicales de la toma de decisiones. El “objetivo” del SWC, establecido por el sindicato y la dirección, consistía en diagnosticar los problemas y desarrollar las soluciones recomendadas; el poder y la autoridad para llevar a cabo sus recomendaciones recaían en los organismos líderes conjuntos del sindicato y de la dirección, denominados eventualmente “unidad empresarial”. Este objetivo conllevaba importantes consecuencias a medida que se desarrollaba el proyecto, cambiaban los líderes de la fábrica y el comité se encontró a sí mismo, en muchas ocasiones, sin autoridad para actuar basándose en sus recomendaciones.

El método inicial para la resolución de problemas de los cuatro subcomités reflejó el patrón típico de una organización con una historia que consistía en la búsqueda de “determinaciones rápidas” y soluciones discretas para lo que se consideraban problemas discretos, en lugar de considerar unos métodos más integrados para problemas interdependientes y complejos. El siguiente ejemplo del subcomité de información y comunicación ilustra el primer ciclo de intervenciones discretas para problemas discretos. Cada uno de los demás subcomités se centró también inicialmente en soluciones únicas, bastante específicas.

El problema de la falta de información y comunicación, según lo define el subcomité de información y comunicación, fue el que al parecer se solucionó con mayor facilidad. El subcomité expresó el razonamiento de que una circular diaria que recogiese información en la cual la gente estaba interesada podría cubrir la ausencia de información. Una vez recibida la aprobación de los líderes del sindicato y de la dirección, el subcomité procedió a la publicación en febrero de 1987 de una circular diaria de una página que recogía información sobre una serie de actividades de los empleados y de actividades relacionadas con la fábrica. Cuando los primeros resultados informales demostraron un entusiasmo limitado entre el personal de fábrica en lo que se refiere a los nuevos medios, el subcomité llegó a la conclusión de que el problema residía en la comparecencia y en la visibilidad, y centró su atención en cómo lograr que la circular resultase más atractiva y de más fácil acceso. Por tanto, la circular se diseñó nuevamente y se prepararon diez tablones de anuncios que se colocaron en ubicaciones estratégicas dentro de la fábrica. Estas dos estrategias tuvieron como resultado un efecto importante: el comité logró experimentar el “éxito” al comienzo del proyecto mediante el desarrollo de las recomendaciones que se habían llevado a cabo.

Fase 3: Identificación integrada del problema y soluciones para las unidades discretas. Después del ciclo inicial de la identificación y soluciones discretas de los problemas, el equipo de la universidad buscó los medios para llamar la atención del comité

hacia un entendimiento más sistémico de la complejidad y de la interrelación de las cuatro áreas problemáticas que había identificado. Esto se logró incentivando la valoración de las estrategias iniciales de acción y de un análisis adicional y profundo del problema. Por ejemplo, por iniciativa de uno de los miembros de la universidad, el subcomité, que se ocupaba de los problemas con los supervisores, desarrolló el perfil de un supervisor eficaz y, seguidamente, llevó a cabo un análisis *in situ* de las fuerzas trabajadoras que respaldan o perjudican a los supervisores a la hora de comportarse de acuerdo con este perfil ideal. Esta actividad condujo a la presentación de una solicitud, por parte del subcomité, para llevar a cabo un análisis adicional de los datos del estudio a fin de comprobar si existían diferencias en la forma en que los diferentes grupos de empleados valoraban sus relaciones con su supervisor. Los resultados sorprendieron al subcomité; los descubrimientos indicaron que, en lugar de ser el origen del problema, sus supervisores de fábrica demostraron tener los niveles más altos de estrés y la menor cantidad de apoyo por parte de sus supervisores correspondientes entre los directivos medios y altos. En comparación, los trabajadores sindicados por hora estaban relativamente satisfechos con sus relaciones con los supervisores de primer nivel. Como resultado de esta nueva perspectiva, el subcomité decidió que el área clave en la que había que trabajar era la mejora de las relaciones entre los supervisores y las personas supervisadas, especialmente dentro del ámbito de la dirección.

Se obtuvo la aprobación del sindicato y de la dirección para las recomendaciones de este subcomité. No obstante, al facilitar a los supervisores la información sobre estos datos y las recomendaciones del comité, los supervisores demostraron tener un alto nivel de estrés y de frustración con el sistema actual de valoración del rendimiento que, según ellos, era la mayor fuente de tensión entre los supervisores de primer nivel y sus supervisores.

Estas reuniones de información aumentaron el entendimiento, por parte del SWC, de la interrelación de los problemas de la falta de participación y de la influencia, así como unas relaciones de supervisión deficientes. Por tanto, los dos subcomités propusieron que sus recomendaciones se integrasen en la propuesta de un proyecto piloto que estaba desarrollando el subcomité de “calidad frente a cantidad”. Se propuso a la dirección la intervención de un proyecto piloto. El objetivo de dicho proyecto era desarrollar equipos para la resolución de problemas en un departamento, los cuales intentarían resolver los problemas de producción. El SWC esperaba saber qué aspectos de la intervención podrían desarrollarse en la recomendaciones a fin de lograr una difusión más amplia de este método en toda la fábrica. Al mismo tiempo, se establecería un nuevo sistema de valoración del rendimiento en el que participaría un grupo piloto de directores y supervisores que deseasen experimentar con un método de valoración del rendimiento basado en los compañeros.

A finales de 1987, el proyecto del equipo piloto para la resolución de problemas fue aprobado por el sindicato y la dirección. A principios de 1988, se constituyó un comité

ejecutivo para ayudar a coordinar y respaldar el trabajo del equipo del proyecto piloto para la resolución de problemas. El comité ejecutivo está constituido por un representante del sindicato y otro de la dirección, por el supervisor de mantenimiento, el supervisor de la fábrica, así como por varios miembros del SWC. Los miembros del comité efectuaron presentaciones sobre el proyecto a los empleados en el área de productos prevista, y nueve personas del segundo turno de un departamento se ofrecieron voluntarias para participar en el equipo de resolución de problemas.

En abril de 1988, el equipo de la universidad y los miembros del SWC permitieron la celebración de la primera junta de este equipo de resolución de problemas, en la cual se discutieron los objetivos del proyecto, se desarrollaron conjuntamente unas normas operativas y se recopilaron datos de la línea base sobre el proceso del grupo y las expectativas de los miembros del equipo. Después de seis meses, una valoración del equipo de resolución de problemas indicó que los participantes habían adquirido experiencia para trabajar juntos y habían empezado a abordar el problema que habían seleccionado en primer lugar. Los datos de la valoración recopilados un año más tarde indicaron que el equipo de resolución de problemas se sentía muy positivo por el hecho de trabajar juntos como un grupo, pero se había encontrado con barreras tales como una falta evidente de información y comunicación y de seguimiento y apoyo por parte de los miembros del comité ejecutivo. El grupo no se sentía lo suficientemente capacitado como para utilizar la experiencia adquirida, dado que otras personas se habían hecho cargo de los problemas identificados.

Basándose en las experiencias positivas, así como en las dificultades experimentadas por el equipo del proyecto piloto, el SWC formuló una serie de recomendaciones para el establecimiento de equipos similares en otros departamentos en toda la fábrica. Aunque estas recomendaciones habían sido “aprobadas” verbalmente por los altos ejecutivos del sindicato y de la dirección, no se adoptaron ni se llevaron a cabo realmente a estas alturas del proyecto. Asimismo, durante este período, el director de nivel superior a cargo de rediseñar el sistema de valoración de la dirección fue trasladado a otra fábrica y el programa nunca se llevó a cabo. Por tanto, aunque durante esta fase el SWC adoptó un método más integrado para identificar y solucionar los problemas dentro de una unidad discreta de la fábrica, también experimentó dificultades y obstáculos al intentar realizar unos cambios más amplios.

Fase 4: Métodos sistémicos para los problemas de nivel sistémico. Durante el proceso de aprendizaje que representaba el diagnóstico de los problemas, las intervenciones de planificación y los resultados de la valoración, los miembros del comité empezaron a desarrollar un entendimiento más amplio y más complejo de las interrelaciones de las principales fuentes de estrés que eran el objetivo de sus planes de acción, y los factores organizativos clave que era necesario considerar en el proceso de intervención. El problema sobre la conveniencia y la forma de institucionalizar los objetivos y los métodos del SWC en la organización surgieron como tema prioritario del orden del día del comité.

En particular, muchos miembros del comité empezaron a darse cuenta de que las soluciones expresadas en forma de recomendaciones o intervenciones muy limitadas (proyecto piloto en un departamento o una circular o un único programa de formación), incluso si resultaban satisfactorias en unos objetivos más limitados, tenían pocas posibilidades de influir a un nivel más amplio de organización de la fábrica.

Como ejemplo, el subcomité de información y de comunicación había seguido tratando de mejorar la circular diaria, basándose en los datos informales recibidos de los miembros de la fábrica y de las conversaciones del comité sobre la selección de la información útil. Cuando procedió a revisar el entendimiento del problema y de las soluciones necesarias, el comité propuso suspender la circular diaria y sustituirla por una estrategia centrada en cuatro objetivos: (1) ofrecer a los empleados la oportunidad de plantear preguntas sobre asuntos relacionados con el trabajo o con la empresa tanto a los altos ejecutivos de la dirección como del sindicato, los cuales estarían disponibles una o dos veces al mes en un área especialmente designada; (2) reuniones trimestrales de actualización de las actividades en las cuales se presentase información a todos los empleados, reservando tiempo para preguntas y respuestas; (3) reuniones regulares entre los supervisores y los líderes del equipo (empleados por horas) a nivel departamento; y (4) boletines de información especial para todos los empleados en la medida necesaria.

Este conjunto de estrategias representaba un método mucho más amplio cuyo objetivo era su realización a nivel organizativo. Una vez más, los altos ejecutivos del sindicato y de la dirección “aceptaron” las recomendaciones del SWC, pero no se adoptó ninguna acción, excepto la introducción de una circular semanal que sustituía a la anterior circular diaria.

Durante este período, el equipo de la universidad se centró en ayudar al comité a crear una teoría sobre la razón por la cual “no se lograban éxitos”¹⁸, es decir, la razón por la cual el sindicato y la dirección parecían ignorar o negarse a aceptar el asesoramiento experto del comité. Mediante el análisis de su experiencia, el comité empezó a entender con mayor claridad que la consecución de sus objetivos para reducir el estrés y llevar a cabo una estrategia más amplia de información y comunicación requería la participación activa de la dirección y del sindicato a la hora de realizar estas estrategias. La consecución de sus objetivos requería también la modificación de algunas de las formas estándar en que se “llevaban a cabo las actividades” en la fábrica. La cuestión clave pasó a ser cómo obtener de nuevo la participación e implicación activa de los altos ejecutivos del sindicato y de la dirección. Este proceso resultó ser extremadamente difícil y complicado debido a una serie de factores, el más importante de los cuales incluía la erosión de la representación de la dirección de nivel superior en el SWC a lo largo del tiempo. Este resultado estaba directamente relacionado con el hecho de que hubo cinco directores de planta diferentes durante los cinco primeros años del proyecto. También fue el resultado

¹⁸ R.E. Walton: “Diffusion of new work structures: Explaining why success didn’t take”, publicado en *Organizational Dynamics*, Vol. 3, 1975, págs. 2-22.

de que la planta se reorganizó en dos fábricas - y cada una de ellas se asignó a una división corporativa diferente. Esto significó que había dos organizaciones directivas independientes en la fábrica, con diferentes filosofías directivas y compromisos en relación con el Proyecto de Estrés y Bienestar. Desde la separación, los desarrollos se habían llevado a cabo con mucha mayor rapidez en la fábrica perteneciente a la división original que en la nueva. La parte restante de esta sección se centrará en los desarrollos llevados a cabo en esta fábrica.

En abril de 1990, se nombró un nuevo director para la fábrica y se expresó un interés en los objetivos y recomendaciones del Comité, estableciéndose equipos adicionales para la resolución de problemas y mejorando la información y la comunicación. No obstante, una multitud de problemas de producción difíciles hicieron que la atención se apartase inmediatamente del proyecto. Durante este período, no se realizaron progresos reales encaminados al objetivo de lograr la participación y el compromiso del sindicato y de la dirección. Muchos miembros del comité mostraron signos de empezar a sentirse frustrados y algunos renunciaron con disgusto. El equipo de la universidad se concentró en ayudar al comité a desarrollar una estrategia para lograr la atención del liderazgo. Dado que se aproximaba la finalización del proyecto, el SWC decidió proponer una junta de planificación de un día de duración que contase con la asistencia de directores clave y líderes sindicales a fin de decidir sobre la dirección futura del Proyecto Estrés y Bienestar.

La junta de planificación se celebró en abril de 1991. Los miembros del comité efectuaron una presentación inicial de los objetivos y métodos del proyecto, así como una valoración de las consecuencias y de las barreras. Los objetivos se describieron como: (1) identificar los orígenes del estrés, (2) diseñar las intervenciones, (3) valorar los resultados, y (4) diseñar intervenciones adicionales si fuese necesario. Un director comentó al comité que había dejado de lado un objetivo importante y que esta omisión resultó ser clave debido a las dificultades con las que se encontró el comité a fin de lograr la puesta en práctica de sus recomendaciones. Este director manifestó que el comité había tenido éxito con el primer objetivo de identificación de problemas, pero que había fallado al efectuar recomendaciones a fin de crear un entendimiento real de los objetivos y recomendaciones del proyecto y esto había tenido como resultado, en cambio, que los directores y los líderes sindicales se pusiesen a la defensiva.

Esta reunión cristalizó en un giro evidente del análisis general del comité sobre sus funciones y estrategias para la consecución de los objetivos del proyecto. Los miembros del SWC empezaron a darse cuenta de que lo importante para ellos había sido el proceso de aprendizaje, ya que les había conducido a un entendimiento de la naturaleza sistémica de los problemas. Empezaron a llegar a la teoría de que, a menos que los propios responsables de la toma de decisiones a nivel sindical y directivo experimentasen el mismo tipo de proceso de aprendizaje, para ellos continuaría resultando difícil entender las recomendaciones del comité. En este punto, el comité se centró en cómo replicar a los procesos de

aprendizaje, en lugar de en la forma de comunicar sus recomendaciones. Un director sugirió que el proceso y las normas del comité eran similares a las que se requerían en el seno del personal directivo como base para lograr un estilo directivo con una mayor participación¹⁹. El director de la fábrica propuso celebrar una reunión de un día en la cual el comité compartiría los resultados del tercer y último estudio con un grupo ampliado de directores y líderes sindicales, e implicarles en una discusión abierta sobre la forma de incorporar los objetivos del SWC en los esfuerzos constantes de los líderes para cambiar la “forma en que hacemos los negocios”.

Esta reunión se celebró en julio de 1991. Los directores y los líderes sindicales señalaron que los problemas identificados por el comité como problemas de estrés y de salud eran los mismos que estaban ocasionando problemas en lo tocante a calidad y producción. Señalaron también que las medidas de acción recomendadas por el comité se ajustaban estrechamente a las soluciones que habían estado discutiendo. Con posterioridad a esta reunión conjunta, la dirección y el sindicato decidieron que los objetivos del SWC eran importantes para incorporar la estrategia general empresarial y el método de liderazgo de la fábrica, pero que la responsabilidad de llevar a cabo las medidas necesarias debía recaer en la unidad empresarial, en lugar de en un comité especial. La dirección y el sindicato acordaron asumir la función de liderazgo a fin de mejorar la información y la comunicación, mejorando también las relaciones entre los supervisores y los supervisados, aumentando las oportunidades de participación en la toma de decisiones y retirando los obstáculos para lograr productos de alta calidad. El SWC no continuaría operando una vez que el proceso de la publicación de la información a partir de los resultados del tercer estudio hubiese finalizado, pero se solicitaría a los miembros individuales del comité atender varios cometidos o proyectos a fin de lograr la consecución de los objetivos recientemente incorporados en el Proyecto Estrés y Bienestar.

En enero de 1992, la dirección y el sindicato conjuntamente celebraron reuniones en todos los departamentos, en las cuales compartieron información en relación con la “situación empresarial” junto con los resultados del tercer estudio. Cuando el equipo de la universidad abandonó el emplazamiento del proyecto, los líderes de la fábrica se encontraban en el proceso de planificar la forma de ampliar y reestructurar los esfuerzos existentes de participación, por parte de los empleados, a fin de incluir la formación en métodos específicos para la resolución de problemas vinculados al control de calidad. Una parte del establecimiento de las bases implica el desarrollo de una cultura más participativa entre los directores y supervisores a la hora de preparar una implicación y una influencia más activas por parte de los trabajadores por horas.

¹⁹ En la primera junta del Stress and Wellness Committee, el equipo de la universidad facilitó un proceso para generar unas normas que regulasen las actividades del comité. Durante el curso del proyecto, estas normas se revisaron ligeramente e incluían cuanto sigue: todas las ideas son importantes, la total participación de todos los miembros, una comunicación constructiva, suspender las desviaciones personales, mantener la confidencialidad de la información compartida en las juntas, una toma de decisiones consensuada, ausencia de “represalias” (penalizaciones fuera de las juntas por las cosas mencionadas en las mismas), discusión abierta, conformidad con el desacuerdo, influencia conjunta sindicato-dirección y fumar moderadamente.

VALORACIÓN

Tres niveles diferentes de datos del estudio permiten examinar las prioridades causales entre las variables clave del modelo de estrés (por ejemplo, apoyo social, control, estrés, satisfacción laboral, salud). Además, los datos del estudio se están utilizando para valorar la medida en que ha habido cambios en cualquiera de las variables principales (por ejemplo, un menor estrés) y si dichos cambios pueden atribuirse a las intervenciones. A fin de obtener las valoraciones de los empleados respecto a las intervenciones facilitadas por el Stress and Wellness Committee, el cuestionario a nivel fábrica incluyó también puntos específicos, por ejemplo, sobre la circular y el programa de investigación de la salud.

El proceso y los resultados del Stress and Wellness Committee se evaluaron mediante notas in situ tomadas en todas las juntas y mediante contactos importantes en el emplazamiento, así como mediante un cuestionario anual realizado al finalizar el año que incluía preguntas abiertas y cerradas sobre tópicos tales como los procesos del comité para la resolución de problemas, la función de los individuos y el equipo de la universidad, los resultados y las barreras. Estos datos se analizaron de forma constante. Periódicamente, el equipo de la universidad presentaría los resultados al comité como medio para examinar sus procesos e introducir los cambios necesarios. Se efectuaron entrevistas de incorporación y de retirada a todos los miembros del Stress and Wellness Committee, así como a los altos ejecutivos de la dirección y del sindicato, a fin de obtener sus opiniones sobre el proyecto y las estrategias futuras con miras al cumplimiento de los objetivos del proyecto. También se realizaron entrevistas a todos los miembros que se retiraron del SWC.

A pesar de las largas conversaciones mantenidas con la alta dirección en diferentes ocasiones, con motivo de la constante rotación directiva, el equipo de la universidad y el SWC no pudieron acceder a los datos empresariales que podrían haberles permitido valorar el proyecto basándose en algunos indicadores de rendimiento organizativo, tales como calidad, pérdidas, enfermedades o enfermedades profesionales y registros de accidentes. Además, con anterioridad a este proyecto, existía ya en la fábrica un programa satisfactorio para reducir el absentismo. Esto hubiera hecho que resultase difícil, si no imposible, atribuir los cambios en el absentismo a cualesquiera efectos del Proyecto Estrés y Bienestar.

RESULTADOS SELECCIONADOS

Valoración del Stress and Wellness Committee. Los miembros del comité finalizaron el cuarto cuestionario de valoración anual en diciembre de 1990, después de haber completado cuestionarios similares en 1986, 1988 y 1989. Los resultados de 1990, a partir de preguntas abiertas y cerradas, sugirieron que con el tiempo los miembros del comité sentían que formaban, en gran medida, parte del grupo y que sentían una especie de propiedad sobre lo que había hecho el comité. Además, el 85 por ciento de los miembros manifestaron que existía una gran confianza y franqueza entre ellos y que el deseo

de los miembros del comité de expresar su punto de vista había aumentado desde que se incorporaron al proyecto. La mayoría de los miembros manifestaron que se sentían muy satisfechos del proceso de toma de decisiones del grupo, de su propia influencia sobre las decisiones del comité y de la forma en que el comité abordaba los problemas.

La mayoría de los miembros del comité indicaron que este proyecto era un buen ejemplo del trabajo conjunto del sindicato y de la dirección, y que había aumentado la confianza entre los miembros del comité que trabajaban por horas y los asalariados. Los miembros del comité indicaron que su influencia difería en las dos fábricas, con una valoración mucho más positiva en el caso de la fábrica cuya dirección participaba activamente. Los principales problemas o barreras observados por los miembros del comité como causas de demoras y que habían interferido en la consecución de los objetivos del comité fueron la falta de apoyo por parte de la dirección de la fábrica (especialmente en una de ellas), la división de las instalaciones en dos fábricas, la rotación del personal, así como los despidos y las incertidumbres del mercado. Incluso considerando estas dificultades, más de las dos terceras partes de los miembros del comité describieron este proyecto como uno de los mejores, si se comparaba con otros programas en los que habían participado anteriormente, y más del 90 por ciento dijeron que el SWC les había facilitado una mejora notable a nivel personal.

Estos resultados sugieren que muchos de los objetivos del proceso encaminados a establecer un comité conjunto, equivalente y participativo para la resolución de problemas se habían cumplido. La mayor parte del comité consideró que, en gran medida, habían desarrollado unas recomendaciones adecuadas y que se habían llevado a cabo los mismos progresos en las áreas de información y comunicación, así como un mayor conocimiento sobre temas sanitarios. El SWC señaló también que las barreras descritas anteriormente impedían una realización más amplia de las sugerencias del comité - al menos hasta el momento del estudio del comité correspondiente a 1990. Considerando la mayor participación de la dirección y del sindicato durante los seis últimos meses y la puesta en práctica de varias recomendaciones del comité (por ejemplo, reuniones de información departamental), existe un potencial para que se produzcan algunos cambios deseados en el futuro.

Comparación inicial de las variables clave en el primer y tercer estudio a nivel fábrica. Los principales objetivos de los resultados de los componentes de la acción de este proyecto fueron reducir el estrés, reforzar el apoyo social y aumentar el control sobre la toma de decisiones, así como mejorar la satisfacción laboral y la salud. No se han realizado todavía unos análisis extensos de los tres estudios realizados en la fábrica a fin de examinar estos posibles efectos. No obstante, en una serie preliminar de análisis, se compararon todos los índices con los que se midieron las variables principales en el proyecto (aproximadamente 60), y sólo en ocho la media difirió notablemente ($\geq 0,05$) entre 1 y 3. Hubo indicadores de un aumento en el apoyo por parte de los compañeros, al igual que los sentimientos negativos en general, problemas de ojos y problemas relacionados con el

sueño. Entre el tercer estudio y el primero hubo una reducción en la participación en la toma de decisiones, el apoyo de los supervisores y la seguridad en el trabajo.

Este número relativamente pequeño de cambios entre los dos estudios indica que, en el caso de la mayoría, la experiencia de los empleados de los diferentes factores del modelo de estrés continuaba siendo la misma. En las pocas áreas en las que se encontraron diferencias, las cosas habían empeorado. Esto sugiere que el comité había continuado identificando los problemas principales que era necesario abordar en la fábrica. Además, no han acontecido todavía los cambios que se requerían a nivel organizativo y que podrían tener un impacto sobre las variables examinadas.

Valoración del estudio de las actividades del Proyecto Estrés y Bienestar. Se hicieron preguntas sobre el tercer estudio a fin de obtener la valoración de los empleados respecto a las actividades del Proyecto Estrés y Bienestar. En relación con la circular semanal que se distribuía en el fábrica, casi las dos terceras partes de los que contestaron al estudio dijeron que era “verdad en cierta medida” o “muy cierto” que leían la circular cada semana; el 42 por ciento dijo que era “verdad en cierta medida” o “muy cierto” que la circular satisfacía sus necesidades de información; y la mitad de los empleados sentía que los tablones de anuncios ubicados en toda la fábrica eran una forma adecuada para compartir información.

Basándose en estos resultados, el Comité observó algo positivo en estas intervenciones, pero continuó recomendando estrategias adicionales a los altos cargos del sindicato y de la dirección a fin de mejorar la comunicación en la fábrica. Las reuniones sobre la “situación de los negocios” celebradas en una de las plantas hacia el final del proyecto, y el compromiso para continuar dichas reuniones de forma regular, son un ejemplo de la adopción, por parte del sindicato y de la dirección, de una estrategia firmemente recomendada por el comité.

APRENDIZAJE CLAVE

En todo este documento, se han presentado los puntos fuertes y el razonamiento para utilizar un método de investigación de acciones participativas con sus múltiples investigaciones y métodos de intervención. No obstante, este método no está libre de costes, y alguno de los temas y retos específicos a los que se ha hecho frente y las principales enseñanzas se relacionan a continuación de acuerdo con los componentes de la investigación y acciones del proyecto²⁰.

Componentes de las acciones del método PAR

- Inicialmente, la confianza en el Comité de Estrés y Bienestar, por parte de los miembros trabajadores por horas y asalariados, era muy limitada. Por ello, es

²⁰ Israel, Schurman y House, op. cit; Israel, Schurman y Hugentobler, op. cit.

importante establecer, al comienzo del proceso, unas normas operativas conjuntas a fin de desarrollar un equipo que se caracterice por el respeto y la confianza mutuos y que utilice unos procesos colaboradores para la resolución de problemas y la toma de decisiones consensuada.

- Aunque el proyecto contaba con el compromiso verbal y el apoyo de la alta dirección y del sindicato, muchas de las principales recomendaciones del comité no se llevaron a cabo hasta tanto el líder de la fábrica participó directamente en el comité. Por tanto, su participación en el proceso PAR es necesaria desde el principio.
- Hubo numerosos cambios en el personal, especialmente en la alta dirección (por ejemplo, hubo cinco directores de fábrica diferentes en cinco años), y es necesario establecer un mecanismo eficaz para informar y obtener un apoyo activo por parte del nuevo líder.
- Con el tiempo, el líder sindical en el ámbito de la fábrica se convirtió en una de las fuentes principales de estabilidad, continuidad y apoyo, especialmente cuando el comité aprendió la forma de comunicar sus necesidades y las expectativas del sindicato.
- El comité aprendió que tenía que ser muy constante, seguir haciendo preguntas y efectuar un seguimiento de las solicitudes y recomendaciones, por lo que se necesitan unos métodos mejores para ayudar a la gente a aprender a “influenciar en sentido ascendente”.
- Resulta difícil introducir un programa a escala organizativa que implique un proceso de aprendizaje constante y a largo plazo si no se cuenta con unos objetivos y estrategias preespecificados y concretos, en una cultura organizativa acostumbrada a unos programas muy específicos, distintos y empaquetados que hacen hincapié en los métodos de “rápido establecimiento”. Por tanto, es necesario crear un mecanismo en el que el personal clave participe en el proceso de aprendizaje de la interconexión de los temas a abordar y las diversas estrategias requeridas.
- El comité aprendió que no resulta fácil transferir su experiencia y el “éxito” en los procesos colaboradores para la resolución de problemas a otros miembros de la organización que no hayan participado en un proceso similar (por ejemplo, al tratar de difundir recomendaciones para establecer unos equipos adicionales para la resolución de problemas en toda la fábrica, algunos trabajadores y directores se sentían escépticos y carentes de confianza respecto a lo que el comité trataba de lograr).
- Desde un principio, el equipo de la universidad reconoció un gran obstáculo que nunca pudo superarse y que consistía en que el proyecto no lo había iniciado la organización. Dado que no fue la organización quien invitó al equipo de la universidad a participar (lo cual sería lo normal en el caso de un proyecto PAR), el proyecto no se consideró como parte integrada desde un punto de vista estructural dentro de la organización, sino que actuaba más en su capacidad asesora.

Componentes de investigación del método PAR

- La realización de este tipo de intervención en la investigación exige el desarrollo de un equipo de investigación multidisciplinario que cuente con la metodología necesaria, tanto en cuanto al contenido como al proceso, y que los miembros del equipo aprecien y respeten la contribución de los demás.
- El carácter multidisciplinario del equipo puede mejorarse si se mantiene en la teoría, en los datos y en la experiencia locales, al tiempo que reconoce la base teórica y práctica del equipo de investigación, a la hora de intentar lograr un equilibrio entre la consecución de los objetivos de la investigación y de la acción.
- Una realización eficaz requiere el establecimiento de relaciones entre el equipo de investigación y los miembros de la organización que aborden las tensiones relacionadas con las funciones y las diferencias que puedan desarrollarse.
- Este método exige un esfuerzo constante en lo que se refiere a recursos económicos y personales, considerando el tiempo que se requiere y los aspectos de intenso trabajo de este método, lo cual a menudo no está en línea con unas expectativas temporales más cortas por parte del mundo corporativo y académico.
- El equipo de investigación tiene que abordar las críticas por parte de algunos miembros de la comunidad académica, los cuales sugieren que el PAR no es “científico” (por ejemplo, no hay un grupo de control, “predisposiciones” introducidas por la participación de los miembros de la organización).
- Este método implica organizar y analizar una inmensa cantidad de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, lo cual se ve adicionalmente frustrado por los objetivos múltiples de utilización de datos y preparación de documentos para la acción, así como para los fines de la investigación.

OBSERVACIONES FINALES

Las experiencias de este método de investigación de acciones participativas para reducir el estrés ocupacional sugieren que consiste en una metodología prometedora en el caso de los esfuerzos cuyo objetivo es prevenir los trastornos relacionados con el estrés laboral, así como contribuir a la teoría y a las cuestiones básicas de investigación. En línea con el marco conceptual del proceso del estrés, este método - que hace hincapié en la valoración del proceso y en los resultados como componente integral constante - es una estrategia viable para las acciones y la investigación a múltiples niveles de práctica y análisis. Los amplios datos recopilados y las lecciones aprendidas mediante este proyecto refuerzan el valor del estudio de los casos prácticos. El largo período de tiempo necesario para diagnosticar, realizar y valorar los cambios organizativos puede sugerir que parte de ello no resulta un método viable para abordar el estrés

ocupacional. No obstante, si nuestro objetivo primordial es cambiar el entorno laboral para reducir el estrés, en lugar de enseñar a los individuos a controlar las situaciones estresantes, entonces deberemos continuar adelante con dichos esfuerzos y tratar de acortar la “curva del aprendizaje” a medida que trabajamos dentro de los nuevos contextos organizativos.

CASO PRÁCTICO N.º 4

Un programa sindical para reducir los factores del estrés laboral y familiar en el caso de trabajadores no especializados y semiespecializados de la costa Este de los Estados Unidos

por
Lisa May¹

CONTEXTO

El Work and Family Program del Oil, Chemical and Atomic Workers International Union (OCAW), Local 8-149, es un proyecto basado en los trabajadores con dos actividades principales. Los comités de los miembros sindicales se reúnen y negocian con la dirección de forma regular en el lugar de trabajo para cambiar y mejorar las políticas del empleador que conllevan un efecto estresante sobre las vidas personales de los miembros sindicales. Los comités facilitan también ayuda mutua a los miembros ayudando mediante información y recomendaciones a las organizaciones de la comunidad que pueden colaborar en los problemas personales y familiares.

El OCAW 8-149 representa casi a 1.000 trabajadores no especializados y semiespecializados de la industria farmacéutica, química, del metal, plásticos y servicios públicos del agua en un área geográfica desde la zona central de Nueva Jersey a Connecticut en la costa Este de los Estados Unidos.

¹ Work and Family Program del Oil, Chemical and Atomic Workers International Union, Local 8-149, 90 Lewis Street, Rathway, Nueva Jersey 07065, Estados Unidos.

El programa que se describe en este documento surgió entre los trabajadores de la industria farmacéutica y plástica en cuyas fábricas aproximadamente el 45 por ciento son mujeres y de razas distintas. Los grupos principales representados en el lugar de trabajo son personas de origen italiano, irlandés, polaco y alemán nacidas en los Estados Unidos (44 por ciento), americanos africanos (18 por ciento), personas de origen latinoamericano (19 por ciento) y haitianos (15 por ciento). Aunque la diferencia de edades es amplia, la mayoría tienen entre 30 y 50 años. Muchos de los que pertenecen a este grupo están casados o viven en pareja y tienen hijos. También hay un 9 por ciento especialmente vulnerable que son cabezas de familia monoparental.

El entorno de estos lugares de trabajo causa a menudo crisis personales. El comportamiento de los trabajadores se controla rígidamente. Describen sus sentimientos como si se encontrasen en un jardín de infancia o en una prisión. En los trabajos relacionados con operaciones con máquinas y cadenas de montaje existen pocas oportunidades de promoción, no hay control sobre cómo se realiza el trabajo y la rutina no proporciona ningún reto intelectual. La gente experimenta ansiedad sobre el peligro de los errores laborales o los daños físicos debidos a la rapidez y a la deficiencia en la producción. La alta dirección y los supervisores rara vez agradecen a los trabajadores los cometidos que están llevando a cabo. El tratamiento diario que reciben los empleados, por parte de sus superiores, es a menudo degradante. Estos factores combinados hacen que el trabajo por sí mismo sea un reto para la salud mental y produzca altos niveles de estrés.

TEMAS

Desde mediados de la década de los años 70, un número creciente de esposas y familiares femeninos de los miembros del sindicato se convierten en trabajadores fijos tan pronto cuentan con la ayuda de la madre o de la abuela en casa, durante el día, para ocuparse de los hijos y atender las demás actividades familiares. Gradualmente, esta organización se dará cada vez más a menudo debido a la necesidad económica de contar con dos fuentes de ingresos en la familia. Aunque la realidad social ha cambiado, el conocimiento social de los pequeños empleadores no lo ha hecho.

Los trabajadores no tienen recursos económicos para contar con una atención profesional para sus hijos. El coste de una atención profesional y especializada puede representar el sueldo del trabajador industrial peor pagado o del administrativo. Incluso cuando una familia puede hacer frente a dicha atención, los servicios existentes en la comunidad están enfocados para profesionales que trabajan de 9:00 a 17:00. Existen muy pocos programas para los trabajadores nocturnos, para las personas que trabajan los fines de semana o los trabajadores industriales cuyo horario empieza antes o termina más tarde que la jornada laboral normal. A menudo, a fin de cubrir esta diferencia horaria, se organizan acuerdos informales entre la atención de los padres y la escuela o la atención a los hijos. Una atención inadecuada e inestable antes y después de la escuela ocasiona a menudo que los padres lleguen tarde o les obliga a salir antes del trabajo. La necesidad

básica de cuidar a un niño enfermo, a una persona mayor o a una esposa incapacitada puede ser una importante fuente de estrés cuando la gente cuenta con pocos días de permiso por enfermedad. Esto resulta especialmente difícil cuando el uso del permiso por enfermedad se limita a las propias enfermedades de los empleados.

Una respuesta común al dilema del cuidado de los familiares dependientes es que los esposos trabajen en turnos diferentes, lo cual les permite atender a sus hijos y a los familiares mayores. Esta es otra fuente de estrés en la familia. "Nunca veo a mi esposo", dijo una trabajadora nocturna, "Él se marcha cuando yo llego y cuando él está en casa yo estoy durmiendo. Los fines de semana estamos demasiado cansados como para hacer otra cosa que no sea mirarnos". Las horas extraordinarias obligatorias u otros cambios en el horario impuestos por el trabajo destruyen esta delicada organización. "Cuando el jefe me dice que tengo que quedarme trabajando hasta más tarde es un desastre. Bien me encuentro con problemas si me niego a hacer horas extraordinarias, o me llama la atención mi esposo por llegar tarde. Nuestros dos trabajos se encuentran en situación de riesgo".

Los empleadores miembros del OCAW esperan que los trabajadores se olviden de su vida personal y familiar cuando atraviesan la puerta de la fábrica. Les exigen que durante ocho o diez horas realicen una inmensa cantidad de trabajo, bloqueando así otros aspectos de su vida. Las experiencias de la vida diaria de los ejecutivos son muy diferentes de las de aquellos que trabajan a sus órdenes. Por ejemplo, unos ingresos superiores les permiten que su esposa se quede en casa para atender a la familia, o les permite contratar a alguien para que vaya a su casa a atender a los hijos, limpiar y cocinar. Algo tan normal como el uso personal de un teléfono disponible en la mesa del supervisor es un símbolo de los entornos tan diferentes trabajo-familia que separan a los ejecutivos de las experiencias personales de los trabajadores peor pagados.

En la estructura laboral formal no se reconoce la vida personal. Ocasionalmente, los trabajadores han roto este tabú explicando que el hecho de llegar tarde o las ausencias se deben a problemas logísticos ocasionados por las responsabilidades familiares. La respuesta típica de la dirección ha sido: "Eso no es problema de la empresa. No nos preocupan sus problemas. Queremos gente que llegue puntualmente a trabajar. Si no puede hacerlo, le sustituiremos".

A mediados de la década de los años 80, los representantes sindicales de la fábrica se enfrentaron a menudo a las reivindicaciones de los miembros y los problemas disciplinarios que surgían de los conflictos entre las responsabilidades laborales y familiares. Los representantes sindicales no tenían experiencia anterior en la defensa de los derechos de los miembros para cuestionar las expectativas del empleador en temas domésticos y familiares. Se sintieron furiosos por la disciplina inhumana, las suspensiones y las rescisiones. Solicitaron soluciones a los líderes sindicales.

El sindicato organizó una reunión de un día de duración entre sindicalistas activos, sus esposas e hijos, así como académicos en los campos de estudios familiares e históri-

laboral. Esta “magna sesión” con su combinación única de participantes permitió a los sindicalistas incluir sus conflictos individuales laborales/familiares en un contexto social e histórico. Les ayudó a formular un mandato para el liderazgo del sindicato. Señalaron que las familias deseaban que el sindicato continuase negociando unos sueldos más altos y apoyando la legislación política. No obstante, reconocieron que mientras tanto era necesario hacer algo para proteger los trabajos y lograr que el lugar de trabajo resultase más humano. Estos miembros sindicales solicitaron líderes que negociasen unas mejoras contractuales para ayudar a disminuir el estrés laboral-familiar y proteger la seguridad laboral. También recomendaron que el sindicato trabajase a fin de desarrollar nuevas estructuras y estrategias dentro del mismo para presionar por el cambio de forma constante.

Los problemas de la atención a los hijos se identificaron inicialmente como el principal factor estresante laboral y familiar. A medida que participaba más gente en el desarrollo de la estrategia, las preocupaciones se ampliaron a fin de abarcar otros problemas causados por las exigencias del lugar de trabajo y la falta de apoyo social para cubrirlas. Entre las necesidades familiares y sociales identificadas se encontraban el cuidado de los hijos y el de los miembros mayores o enfermos de la familia, así como las citas médicas, legales, financieras y docentes que sólo pueden celebrarse durante la jornada laboral. Entre las políticas laborales que causaban estrés cuando la gente trataba de cumplir con estas responsabilidades familiares se encontraban el mantenimiento rígido de un horario (llegar tarde incluso unos pocos minutos era motivo de expediente disciplinario), permisos inadecuados por enfermedad (seis días al año) y excedencias personales y médicas, falta de acceso al teléfono, horas extraordinarias obligatorias, cambios de horarios en el último minuto y la falta de sensibilidad por parte de los directivos respecto a las responsabilidades familiares de los trabajadores.

POBLACIÓN OBJETIVO

A nivel nacional, el OCAW representa a una variedad incluso más amplia de trabajadores y de niveles de capacitación que los del Local 8-149. Desde que Local 8-149 inició este programa de intervención, los trabajadores a los que representa constituyeron la población objetivo. Aunque la dirección no era directamente uno de los objetivos del programa, se vio beneficiada en gran medida por esta intervención.

MÉTODO

A fin de poder estudiar mejor el ámbito del problema y sus posibles soluciones, el sindicato deseaba valorar sistemáticamente el estrés laboral-familiar. Opinaban que una valoración por parte de una organización externa respetada sería importante en las negociaciones. Se creó una colaboración entre los líderes sindicales, los activistas y Ellen Galinsky del Bank Street College of Education de Nueva York, una investigadora en temas familiares y laborales.

Un equipo de activistas distribuyó entre los miembros del sindicato un estudio desarrollado por Galinsky. El equipo de Galinsky realizó también entrevistas en profundidad, tanto individuales como familiares, a fin de explorar los resultados del estudio. Cabe señalar que la investigación descubrió que tanto los jóvenes como los niños de mayor edad conocían perfectamente la tensión de sus padres relacionada con el trabajo ya que afectaba a su comportamiento en el hogar. Es interesante observar que los padres desconocían que habían comunicado a sus hijos sus frustraciones sobre la falta de control en sus trabajos o el estrés causado por unos intercambios interpersonales difíciles o carentes de sentido en el trabajo.

Los resultados de la investigación daban prioridad a las necesidades que implicaban (1) programación y tiempo libre; (2) un mayor apoyo por parte de los superiores a las necesidades de los trabajadores para satisfacer sus responsabilidades familiares; (3) ayuda para resolver los dilemas familiares y personales que causaban conflictos a la hora de cumplir las exigencias laborales; y (4) una mejor comunicación con los compañeros.

Una vez que los resultados del estudio estuvieron disponibles, el ejecutivo del sindicato encargado de los servicios a los miembros empezó a mantener conversaciones con los representantes y miembros sindicales en fábrica, los cuales estaban especialmente interesados en el estrés laboral-familiar. A partir de los resultados de la investigación, junto con conversaciones en grupo, se establecieron las posibles metas y un diseño organizativo para su consecución.

En el trabajo, la gente tenía más tiempo para conseguir ayuda de sus compañeros para las crisis y transiciones personales, tales como accidentes, enfermedades, fallecimiento, divorcio, matrimonio y cuidado de los hijos. Cuando la gente se limita a ser receptora de ayuda, la autoestima disminuye y nace el resentimiento. Para muchos trabajadores, los servicios profesionales parecen distantes y desconectados de las realidades del lugar de trabajo. Por el contrario, la ayuda mutua que los individuos pueden ofrecerse unos a otros aumenta la autoestima y refuerza la identidad y la capacidad. Desde el momento en que los trabajadores comparten la experiencia del estrés laboral, se encuentran en una mejor situación para abogar a favor de los compañeros ante la dirección. Estimulados por su experiencia en el lugar de trabajo respecto a la ayuda mutua y por las tradiciones laborales de la autodeterminación, los activistas sindicales diseñaron unas actividades de asistencia y recomendaciones como parte de su solución.

INTERVENCIÓN

La fábrica más grande del sindicato, una fábrica de producción de productos farmacéuticos en general con 150 miembros sindicales, se eligió como lugar para iniciar los trabajos relacionados con los cambios que se deseaban. Se eligió con motivo de su tamaño y por el hecho de que las negociaciones contractuales se celebrarían en ella al cabo de 12 meses. A medida que un grupo se prepara para negociar, suele aumentar la participación de los trabajadores en las actividades sindicales. Los líderes previeron que

una mayor participación, por parte de los miembros, ofrecería la oportunidad de crear un comité que abordase estos temas.

Eventualmente, el grupo farmacéutico decidió crear un comité con los siguientes objetivos: (1) reunirse regularmente con la dirección a fin de considerar los medios para mejorar las políticas de la sociedad y reducir el estrés de la vida personal; (2) facilitar a los compañeros información y recomendaciones sobre los servicios de la comunidad que pueden ayudar en asuntos personales; y (3) mejorar las relaciones entre los compañeros. El grupo decidió modificar la estructura del comité de higiene y seguridad existente, el cual había demostrado ser satisfactorio en el OCAW, creando un comité conjunto laboral-directivo y familiar.

Los comités laborales y familiares que se crearon posteriormente en otras fábricas han adoptado el diseño desarrollado por el comité inicial. Los comités confían en los miembros para identificar problemas y recomendar soluciones. Trabajan a fin de sensibilizar a los empleadores respecto a la responsabilidad de los aspectos de las operaciones empresariales que afectan a las rutinas y al bienestar familiar de los trabajadores.

Cuanto sigue es una descripción de cómo está establecido un comité laboral y familiar y cuál es su funcionamiento para abordar los temas identificados en un lugar de trabajo. Para iniciar un comité en un nuevo emplazamiento, los líderes encuestan a los miembros informalmente para obtener sus recomendaciones sobre los compañeros capaces de proteger la confidencialidad, que entienden los derechos sindicales, que son líderes naturales, que les preocupan las necesidades personales y familiares y que pueden estar interesados en participar. A las personas recomendadas se les invita informalmente a participar en la creación de un comité. En el segundo año, después de la creación del comité, se eligen los cargos. Las elecciones formalizan el reconocimiento de las funciones de los representantes laborales y familiares, tanto dentro del sindicato como por parte de la dirección.

El comité recopila ideas de los compañeros sobre las mejoras en el lugar de trabajo que podrían reducir el estrés en la vida personal y los tipos de información sobre los recursos de la comunidad que podrían ser de interés para ellos. También invita a los administradores sindicales a expresar opiniones basadas en temas de disciplina común o reivindicaciones de las que han tenido que ocuparse en relación con el conflicto trabajo/familia. A partir de las sugerencias de los trabajadores, el comité desarrolla un cuestionario sencillo para determinar las prioridades de los miembros en lo que se refiere a cambios en el lugar de trabajo e información sobre servicios de la comunidad. Los resultados del estudio determinan sus objetivos para uno o dos años.

En 1990, los esfuerzos de un comité para cambiar la política del empleador se centraron en presionar para lograr una flexibilidad temporal en los horarios de los miembros con personas a su cargo para las cuales no se disponía de servicios sociales. El comité invitó a oradores de agencias sociales a que informasen a la dirección sobre el tema y describiesen los servicios disponibles y los requisitos de elegibilidad para estos servicios.

Para abordar en mayor profundidad las necesidades de los miembros en lo que se refiere a información sobre los servicios de la comunidad, se llevó a la fábrica literatura de las organizaciones de la comunidad relacionada con el cuidado de los hijos, la atención a los hijos y servicios para familiares de mayor edad, temas relacionados con deudas y créditos, educación constante y temas de estrés y salud, incluyendo la adicción.

El comité cuenta con el asesoramiento de personal técnico. El ejecutivo responsable de los servicios a los miembros les facilita formación sobre el conocimiento de los servicios sociales, tales como crisis, enfermedades mentales y signos de advertencia de la adicción. El ejecutivo les ayuda a lograr una capacidad de comunicación e intervención, guándoles a la gama de servicios de la comunidad disponibles y facilitando asesoramiento técnico sobre formación preventiva, métodos de recomendación y promoción del programa. El presidente les asesora sobre los procesos de negociación colectiva, las reivindicaciones y las opciones de arbitraje, así como el desarrollo de las demandas contractuales.

Existen notables diferencias entre los programas de asistencia a los empleados basados en la empresa (EAPs) y el programa trabajo y familia (WFP). El WFP sindical es activo en los cambios en el lugar de trabajo. Considera a los trabajadores y su vida doméstica como fuentes de problemas que necesitan establecerse y al lugar de trabajo como el origen de, o la contribución a, los problemas domésticos. El WFP estudia también las formas de mejorar el lugar de trabajo. El programa es un intento de reconocer que muchos problemas de los trabajadores no tienen sus raíces en enfermedades individuales, sino que se crean por un choque entre las exigencias del lugar de trabajo y la ausencia de un apoyo social para cumplir con ellas.

El WFP sigue un modelo de organización de la comunidad basado en acciones en pro de sus derechos y en mayor espacio de poder. Aunque asiste a individuos con dificultades personales, es importante reconocer que los problemas pueden tener sus raíces en el entorno social, económico y político y no necesariamente en la responsabilidad del individuo. Los comités consideran cómo podría mejorarse el apoyo social dentro y fuera del trabajo para llegar a unas soluciones cuando no existen ni en el trabajo ni en la vecindad. Cuentan con campañas de apoyo para los permisos por motivos familiares y para la atención sanitaria nacional.

RESULTADOS

El programa trabajo y familia ha conducido a una serie de resultados importantes.

Disposiciones contractuales. Los equipos sindicales elegidos para negociar, que consisten en representantes de la fábrica y el presidente sindical, han negociado con sus empresas el reconocimiento del comité sindical laboral y familiar y una relación conjunta formal. Mediante las negociaciones, se ha conseguido de los empleadores, los cuales, de lo contrario, no hubiesen aceptado hacerse cargo de este coste, el derecho a utilizar la jornada laboral para las actividades del comité. Las disposiciones contractuales adoptadas incluyen los siguientes puntos:

Contrato A: Memorándum de acuerdo

La intención de este acuerdo es establecer los procedimientos básicos de un Comité conjunto Laboral y Familiar. El objetivo de este Comité es explorar y recomendar programas que ayuden a los empleados de una forma más eficaz a abordar o prevenir los problemas derivados de las exigencias del lugar de trabajo y de la familia.

El Comité Laboral y Familiar consistirá en tres representantes del SINDICATO y un número similar de representantes de la SOCIEDAD. El Comité se reunirá una vez cada trimestre durante dos horas.

A los miembros del Comité pertenecientes al SINDICATO se les remunerará según su tarifa horaria normal por el tiempo real dedicado a las actividades del comité.

Contrato B: Artículo 32 (Comité Laboral y Familiar)

La Empresa reconoce que su política afecta a la vida familiar de sus empleados y está de acuerdo con el objetivo de lograr un equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares.

Se establecerá un comité conjunto de empleados/dirección para la vida laboral y familiar que constará, al menos, de un representante de la empresa y de un representante sindical de cada turno. Los representantes podrán reunirse un máximo de dos (2) horas al mes, sin perder por ello su remuneración normal, con un representante del programa de Servicios Sociales Sindical a fin de revisar los recursos disponibles en la comunidad y los problemas para los cuales los miembros solicitan ayuda. Las reuniones del comité laboral/directivo podrán celebrarse trimestralmente para considerar, recomendar y revisar las condiciones y prácticas que afectan a la vida laboral y familiar.

Además de las reuniones mensuales citadas anteriormente, los representantes sindicales tendrán derecho a un tiempo razonable durante la jornada laboral para dedicarse a las actividades del comité laboral y familiar.

Cuando los temas no pueden resolverse en el ámbito del comité conjunto, los grupos preparan material para negociaciones colectivas que ha ayudado a lograr cambios contractuales, por ejemplo, notificación previa de horas extraordinarias, restricciones en las horas extraordinarias obligatorias y cambios en el lugar de trabajo, utilización de ausencias pagadas por enfermedad de cualquier miembro de la familia o para otras necesidades personales y licencia parental. Se han establecido precedentes sobre la cantidad de horas extraordinarias que puedan requerirse.

A partir de las cláusulas contractuales dictadas por los comités conjuntos, se han negociado unas políticas de trabajo detalladas y específicas para cada lugar de trabajo en el momento de la creación de cada comité conjunto. Entre las políticas de trabajo se incluyen las siguientes actividades del programa: reuniones trimestrales conjuntas de trabajadores y dirección; reuniones mensuales del comité sindical durante la jornada laboral;

presentaciones semestrales a los trabajadores en cada área durante la jornada laboral; exposiciones periódicas de literatura en los comedores; estanterías permanentes de literatura en una zona accesible; información confidencial y recomendaciones durante la jornada laboral; mediación entre los individuos y la dirección.

Una mayor sensibilidad por parte de la dirección. Otro resultado importante de este programa ha sido un mayor nivel de sensibilidad por parte de la dirección. Esto se ha logrado invitando a ponentes de agencias externas para que aborden las necesidades sociales y familiares en las reuniones conjuntas entre los trabajadores y la dirección. El conocimiento de las limitaciones reales de los servicios de la comunidad ha despertado el interés de los empleadores en las coaliciones comunitarias para la atención a los hijos. Tanto a nivel individual como en relación con las políticas generales, el resultado ha sido una mayor voluntad, por parte del empleador, para negociar unos acuerdos flexibles a la hora de reaccionar ante los trabajadores con responsabilidades familiares.

Por ejemplo, cuando un trabajador ha necesitado temporalmente tiempo libre o un reajuste en su jornada que excede de los permisos contractuales, se han establecido acuerdos especiales; aunque anteriormente no se facilitaba a los trabajadores de la cadena de montaje el acceso al teléfono durante la jornada laboral (incluso en caso de emergencia), se ha cambiado la política permitiéndose realizar y recibir llamadas; aunque los cambios arbitrarios en la jornada creaban anteriormente un caos en los arreglos para la atención y el transporte de los hijos, los procedimientos actuales limitan la interrupción de las responsabilidades familiares.

Vínculos con los servicios comunitarios. Adicionalmente, las actividades de recomendaciones e información del servicio comunitario del comité laboral y familiar han creado una fuente para la asistencia preventiva o de intervención a empleados cuyo trabajo se vea amenazado por el estrés de las responsabilidades laborales y familiares. Por ejemplo, los problemas laborales relacionados con la falta de atención a los niños, las responsabilidades por los familiares enfermos o mayores, la adicción y los problemas matrimoniales y familiares se han resuelto remitiéndolos a los servicios de apoyo de la comunidad. Anteriormente, dado que la gente no sabía a dónde recurrir para buscar ayuda, las suspensiones y las rescisiones eran corrientes en situaciones tales como retrasos motivados por demoras en la llegada del autobús escolar y ausencias por el hecho de tener que atender a un familiar enfermo.

Formación. Las actividades de información y recomendaciones del comité laboral y familiar han llevado a los miembros del comité a solicitar formación adicional. Desean entender mejor los aspectos de la salud mental y la dependencia de productos químicos a los que se enfrentan durante su trabajo. Otra de las prioridades de la formación ha sido mejorar su capacidad de comunicarse con personas con problemas y con los trabajadores de los servicios sociales. Se ha desarrollado un curso de formación de 20 horas que ha contado con la participación de los miembros del comité. El sindicato está buscando fondos para desarrollar un curso de formación sobre la estructura laboral

y familiar y ayuda a los compañeros, el cual resultaría útil para otras pequeñas organizaciones laborales.

Relaciones sociales. Los profesionales que se encuentran fuera del lugar de trabajo carecen de las ventajas que tienen sus compañeros a la hora de buscar o ayudar a los trabajadores. Los compañeros están en situación de reconocer las dificultades de otro mediante el fracaso que observan en el rendimiento laboral o en el comportamiento de una persona.

El conocimiento de los valores por parte de los trabajadores, las cifras de la dirección y de los sindicatos, las políticas y los derechos y procedimientos técnicos del entorno laboral les sitúan en una posición clave para ayudar a otros trabajadores a negociar el sistema y abogar en su nombre. La familiaridad de los trabajadores con las exigencias del entorno laboral y su impacto en la vida personal y familiar les permite considerar los problemas de los compañeros en un contexto más amplio, de tal forma que pueden buscarse soluciones tanto en el campo individual como laboral. Los trabajadores pueden identificar los problemas sistémicos de la política laboral (tales como requisitos de horas extraordinarias motivados por crisis en la atención a los hijos) que conducen a problemas para mucha gente. Pueden negociar cambios para reducir las dificultades o prevenir problemas adicionales. Mediante el reconocimiento y la confianza en la capacidad de los compañeros para ayudarse unos a otros, un programa como este puede empezar a contrarrestar los factores negativos que experimentan a menudo los trabajadores. El programa aborda la experiencia no utilizada de los trabajadores, crea unos modelos de actuación para buscar ayuda y comienza por desestigmatizar los problemas personales. La participación de los miembros en el comité y la utilización del programa ha tenido un impacto positivo en la cohesión del sindicato. El comité ha actuado como un mecanismo organizador.

Los lugares de trabajo con comités conjuntos establecidos han experimentado un cambio interesante en las relaciones sociales entre la dirección y los miembros del comité laboral y familiar. Anteriormente en estos lugares de trabajo, los supervisores echaban o ignoraban a la gente con problemas porque no sabían qué hacer. A fin de obtener ayuda con los empleados en dificultades, los supervisores se dirigen ahora a los empaquetadores y a los operadores de máquinas, que son los miembros del comité sindical con conocimientos respecto a los servicios sociales. Este nuevo grupo líder laboral y familiar se ha ganado el respeto de la dirección y de sus compañeros, así como un mayor nivel de autoestima en un entorno degradante y rutinario en las fábricas.

Los retos para el éxito del programa. Las barreras más importantes para la permanencia de la función del comité ha sido la dificultad en lograr acuerdos para utilizar la jornada laboral con fines de planificación, información, recomendaciones y promoción de las actividades del comité. Una vez logrado esto, el comité es más accesible para los miembros sindicales, y los miembros del comité experimentan menos tensión en su trabajo.

Ha habido muchos conflictos sobre la confidencialidad de la comunicación entre los miembros y los comités. Algunos empleadores no han deseado abordar la asistencia a los empleados conjuntamente ni implicar a los compañeros en la red de apoyo y aproximación. Cuando no es posible garantizar la confidencialidad y la promoción conjunta, los comités ofrecen su remisión a los servicios de la comunidad exclusivamente como un programa interno sindical en el lugar de trabajo. Confían en que el hecho de demostrar el valor del programa a lo largo del tiempo puede ayudar a negociar un programa conjunto que se ajuste a sus deseos.

Idealmente, a medida que los comités maduran y que su función en el lugar de trabajo es aceptada cada vez más por la dirección, puede resultar más fácil lograr tiempo adicional para las actividades del comité durante el trabajo. También puede ser posible negociar financiación para los miembros del comité a fin de que puedan asistir a una formación externa en temas de servicio social y mejorar así su función y su aprendizaje sobre las políticas relacionadas con la familia adoptadas por otros grupos laborales-directivos.

VALORACIÓN

Una serie de importantes variables contribuyó al éxito de la iniciativa del comité laboral y familiar. En primer lugar, la tradición de activismo del OCAW 8-149 y las sorprendentes iniciativas llevadas a cabo lograron que el sindicato estuviese abierto para crear nuevas estructuras y nuevos grupos líderes. El hecho de que los propios líderes sindicales tuviesen hijos pequeños y que sus mujeres trabajasen ayudó a que se identificasen personalmente con los temas del estrés laboral-familiar. En segundo lugar, el entorno social predispuso a los empleadores a abordar los temas laborales y familiares. Observaron que los medios de comunicación prestaron atención a temas relacionados con el uso de drogas, el crecimiento de programas de asistencia a los empleados tanto en los empleos privados como públicos, así como los problemas relacionados con la atención a los niños. En tercer lugar, con las dificultades que representan los ingresos económicos en estos momentos de recesión, ha aumentado la importancia de las exigencias de negociar unas condiciones no económicas tanto para los trabajadores como para los directivos. Esto tuvo como resultado que el concepto de un comité laboral y familiar tuviese más posibilidades de ganar a la hora de llevar a cabo las negociaciones.

Cada año o cada dos años se ha llevado a cabo un estudio a nivel de todos los asociados, solicitando las prioridades de los cambios en el lugar de trabajo por parte de los asociados, así como las prioridades tópicas para recurrir a la información por parte de la comunidad. Los resultados del estudio y el conjunto del programa se evaluaron en una junta de revisión. Los participantes en la revisión son personal sindical que trabaja en el programa, representantes sindicales de la fábrica y miembros del comité.

Se revisaron los siguientes elementos:

- ¿Se satisfacen los objetivos para reducir el estrés? ¿Se resuelven las posibles reivindicaciones puntualmente? ¿Se han evitado acciones disciplinarias?

- ¿Son estables las estructuras y los procedimientos?
- ¿Es accesible y visible el programa?

Cuando se requieren mejoras, las propuestas se efectúan y se votan en la junta. Seguidamente, el comité lleva a cabo los nuevos métodos a lo largo del siguiente año.

SEGUIMIENTO

Esfuerzos constantes. Los comités tienen previsto mantener unos seminarios anuales de formación a fin de atraer a nuevos participantes y sustituir a aquellos que pudiesen retirarse. Se está planificando un curso intensivo de formación de siete horas de duración a fin de familiarizar a los líderes de la fábrica con los temas laborales y familiares y la función del comité.

Se ha establecido una prioridad sobre el derecho de los comités a continuar cumpliendo y llevando a cabo las actividades durante la jornada laboral. En un entorno económico cada vez más difícil, existe una presión, por parte de la dirección, para reducir las actividades sindicales durante la jornada laboral. No obstante, la eliminación de este derecho amenazaría la continuidad del programa sobrecargando con ello el limitado tiempo de ocio del que disponen los miembros del comité.

Los comités tienen previsto participar en todas las preparaciones contractuales futuras a fin de garantizar que se abordan los temas laborales y familiares a medida que evolucionan.

En respuesta a las necesidades de los miembros se desarrollarán unos servicios de formación de los comités, formación de los miembros y servicios especiales. Las crecientes preocupaciones motivadas por el aumento en el desempleo y la amenaza de perdidas de trabajos se centran en el asesoramiento sobre deudas y créditos y los planes de jubilación.

Directivas futuras del programa. Aparte de las actividades que están llevando a cabo, los comités laborales y familiares están considerando las directrices futuras que reducirán el conflicto entre los compañeros de trabajo y aumentarán el apoyo social. Los miembros del comité, a fin de abordar las tensiones que surgen entre los compañeros de trabajo, consideran que una formación encaminada a la resolución de conflictos y unas técnicas para reducir los prejuicios serían muy valiosas. Han demostrado interés en el desarrollo de unos comités del estrés laboral que utilicen el método y los materiales desarrollados por el District 65 del United Auto Workers (UAW). En 1991 y 1992, se organizaron unos grupos de estrés a corto plazo que utilizaban los vídeos y el formato de trabajo de District 65, y continuarán organizándose en el futuro. Como objetivo a largo plazo, desearían influir sobre el diseño laboral a fin de reducir el estrés causado por la monotonía y la falta de control - temas que a menudo son los orígenes de los conflictos entre los compañeros de trabajo. El sindicato tiene previsto abordar

los cometidos laborales y la organización del trabajo en un convenio contractual. A nivel comunitario, desearían lanzar unas instituciones sociales, tales como escuelas, que programasen las horas de oficina de tal forma que fuesen accesibles para la población activa.

Los comités han creado unos sistemas de apoyo entre los miembros sindicales a fin de permitirles ayudarse entre sí en los conflictos laborales y familiares. Los comités han incentivado una tolerancia, por parte de la dirección, en el caso de acuerdos temporales y especiales necesarios para acomodar las necesidades familiares. Los activistas del comité laboral y familiar están comprometidos con el principio de que los temas familiares y personales deberían ser una preocupación constante. En su calidad de abogados para la prevención del estrés laboral y familiar, están desarrollando una presencia permanente en la vida interna del sindicato y del lugar de trabajo.

CASO PRÁCTICO N.º 5

Un programa de siete puntos para reducir el estrés entre los controladores de tráfico aéreo de Italia

por
Profesor Giovanni Costa¹

CONTEXTO

El trabajo del controlador de tráfico aéreo (CTA) se considera generalmente como uno de los más estresantes, debido a los altos niveles de atención, vigilancia y responsabilidad que exige².

El cometido básico de un CTA es convertir las necesidades de tráfico en un flujo de tráfico, siendo el primer objetivo garantizar la seguridad, pero también teniendo en cuenta los factores temporales y económicos de la dirección de vuelo.

El trabajo de un controlador de tráfico aéreo es esencialmente un cometido de planificación que exige la aplicación exacta y eficaz de una serie de normas y procedimientos. Estos procedimientos necesitan ajustarse de forma continua según las circunstancias y, a menudo, bajo presiones temporales.

El cometido del CTA requiere unos altos niveles de conocimiento técnico, atención y vigilancia, así como el uso combinado de varios instrumentos (radio, teléfono, radar,

¹ Istituto di Medicina del Lavoro (Instituto de Medicina del Trabajo), Università degli Studi di Verona (Universidad de Verona), Policlinico Borgo Roma, 37134 Verona, Italia.

² J.H. Crump: "Review of stress in air traffic control: Its measurement and effects", publicado en *Aviation Space Environment Medicine*, Vol. 50, N° 3, 1979, págs. 243-248; R.B. Stammers: "Human factors in airfield air traffic control", publicado en *Ergonomics*, Vol. 21, N° 6, 1978, págs. 483-488.

ordenadores, monitores, etc.) y una interacción con diferentes personas (pilotos, ayudantes).

Por tanto, el trabajo aborda un conjunto complejo de actividades que exigen un nivel muy alto de experiencia, además de la aplicación práctica de una capacidad específica que implica aspectos cognitivos (por ejemplo, percepción espacial, procesamiento de la información, razonamiento lógico, toma de decisiones) y comunicativos (por ejemplo, lenguaje técnico, inglés en el caso de personas que no sean angloparlantes), así como relaciones humanas.

De acuerdo con Ammerman et al.³, el trabajo de un CTA incluye actividades tales como control de la situación, resolución de conflictos de aviones, control de las secuencias del tráfico aéreo, rutas o planificación de vuelos, valoración de los impactos metereológicos y control de los recursos sector/posición. Entre estas actividades se han identificado 46 subactividades y 348 cometidos distintos.

Los procesos cognitivos y operativos de un CTA varían no sólo según el número de aviones bajo su control, sino también según el número y la complejidad de los problemas a resolver⁴. El CTA debe reorganizar constantemente su sistema de procesamiento de la información sobre vuelos cambiando los métodos operativos, en especial, los procesos cognitivos, la conversación, la coordinación con los ayudantes y anticiparse y resolver los problemas según van surgiendo⁵.

TEMAS

Uno de los factores más estresantes del trabajo de un CTA es que exige una utilización óptima de todas las facultades mentales en todas las horas del día, independientemente de la carga de trabajo. Al mismo tiempo, incluye un alto nivel de responsabilidad, no sólo en lo que se refiere al riesgo para las vidas humanas, sino también en cuantía a los altos costes económicos de las actividades aeronáuticas. El nivel de rendimiento de un controlador de tráfico aéreo puede verse perjudicado a ciertas horas del día debido a una carga de trabajo excesiva. No obstante, puede verse perjudicado durante la noche por una menor eficacia mental y física, incluso aunque la carga de trabajo sea inferior. De hecho, una falta de estímulo debido a una baja carga de trabajo puede aumentar aún más el descenso normal de la eficacia física y mental durante las horas nocturnas. Esto puede resultar peligroso en situaciones de emergencia⁶.

³ H.L. Ammerman et al.: *FAA air traffic control operations concepts*, Vol. VI: *ARTCC/HOST en route controllers*, doc. n° DOT/FAA/AP/86-01 (Federal Aviation Administration, Washington, 1987).

⁴ A. Bissert: "Analysis of mental processes involved in air traffic control", publicado en *Ergonomics*, Vol. 14, 1971, págs. 565-570; S. Ratcliff y H. Gent: "The quantitative description of a traffic control process", publicado en *Journal of Navigation*, Vol. 27, 1974, págs. 317-322.

⁵ J.C. Sperandio: "The regulation of working methods as a function of work-load among air traffic controllers", publicado en *Ergonomics*, Vol. 21, N° 3, 1978, págs. 195-202.

⁶ S. Folkard y T. Monk: "Shiftwork and performance", publicado en *Human Factors*, Vol. 21, 1990, págs. 483-492; G. Costa: "Shiftwork and circadian variations of vigilance and performance", publicado por J.A. Wise, V.D. Hopkin y M.L. Smith (editores): *Automation and systems issues in air traffic control*, NATO ASI Serie N° F73 (Springer, Berlín, 1991).

El trabajo por turnos, en particular el trabajo nocturno, es un factor de estrés adicional para los CTAs debido a sus efectos negativos sobre varios aspectos de sus vidas⁷, en particular:

- (a) Desórdenes en los ritmos biológicos normales (especialmente en el ritmo cardíaco) empezando con el ciclo sueño/vigilia.
- (b) Efectos sobre el trabajo causados por los cambios en el rendimiento y la eficacia laboral durante un período de 24 horas, cuyos resultados potenciales pueden ser errores y accidentes posteriores⁸. Un aspecto de esto es el fenómeno conocido como “parálisis del turno nocturno”, habiéndose observado casos también entre los controladores de tráfico aéreo⁹. Esta condición se caracteriza por la inmovilización de los músculos voluntarios mientras se está en vela: la persona puede ver y oír y es consciente de su incapacidad de moverse. Estos ataques se inician de forma perniciosa y repentina, pueden durar desde unos pocos segundos a varios minutos, aparecen principalmente alrededor de las 5:00 horas y están directamente relacionados tanto con el número excesivos de turnos nocturnos trabajados como con la falta de sueño.
- (c) Efectos médicos caracterizados por los efectos negativos sobre la salud y el bienestar tanto desde un punto de vista subjetivo (trastornos, preocupaciones) como objetivo (enfermedades). Entre los efectos demostrados normalmente sobre la salud encontramos problemas del aparato digestivo (trastornos del apetito, gastro-duodenitis, colitis, úlcera péptica) y del sistema nervioso (problemas para conciliar el sueño, ansiedad, depresión).
- (d) Problemas sociales derivados de las dificultades para mantener las relaciones normales tanto a nivel familiar como social, con las posteriores influencias negativas sobre las relaciones matrimoniales, la educación de los hijos y los contactos sociales.

Estos cuatro aspectos son muy importantes a la hora de considerarlos, especialmente cuando es necesario mantener constantemente unos altos niveles de rendimiento a fin de garantizar la higiene y la seguridad públicas.

La mayoría de las investigaciones parecen indicar que las respuestas fisiológicas y bioquímicas están relacionadas con la carga de trabajo. Los parámetros utilizados para investigar este punto incluyen el número de aviones bajo control o que puedan estar bajo su control, el momento de mayor tráfico aéreo, la duración y el tipo de las comunica-

⁷ G. Costa et al. (editores): *Shiftwork: Health, sleep and performance* (Peter Lang, Frankfurt, 1990); S. Folkard y T.H. Monk (editores): *Hours of work: Temporal factors in work scheduling* (John Wiley, Chichester, 1985).

⁸ J. Rutenfranz y W.P. Colquhoun: “Circadian rhythms in human performance”, publicado en *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 5, 1979, págs. 167-177.

⁹ S. Folkard y R. Condon: “Night shift paralysis in air traffic control officers”, publicado en *Ergonomics*, Vol. 30, Nº 9, 1987, págs. 1353-1363.

ciones por radio, el estrés temporal y la cantidad y complejidad de los problemas a resolver. No obstante, existe una fuerte tendencia a pensar que estas respuestas están influenciadas en gran medida por factores subjetivos, tales como las características de la personalidad, la aptitud, la experiencia, la habilidad, la motivación y el comportamiento operativo, los cuales resultan a menudo difíciles de definir y, sobre todo, de cuantificar¹⁰.

La mayoría de los estudios demuestran que, en general, los niveles de tensión del CTA no difieren mucho de los de la población activa normal, aunque puedan existir grandes diferencias entre los diversos centros de control del tráfico aéreo¹¹. Ha existido la tendencia a medir el estrés y la tensión bajo unas condiciones altas de carga de trabajo, mientras que, de hecho, una actividad moderada o leve es la característica de muchos centros con un tráfico aéreo bajo como en el caso de las horas nocturnas en la mayoría de los centros con un tráfico aéreo alto. Los estudios realizados mediante investigación indican que estas duras actividades profesionales pueden representar factores de riesgo de enfermedades a largo plazo relacionadas con el estrés, tales como la hipertensión, enfermedades coronarias, diabetes, úlcera péptica y trastornos psiconeuróticos¹².

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo para este programa de reducción del estrés en el lugar de trabajo estaba constituido por controladores de tráfico aéreo que trabajaban para la Azienda Autonoma di Assistenza al Volo (AAAV). La AAAV es la empresa italiana a cargo de todo el tráfico aéreo civil en el espacio aéreo italiano. La empresa cuenta con 1.536 CTAs contratados. Estos CTAs son responsables de cuatro regiones de información de vuelos, que están controladas por cuatro centros regionales de control aéreo (Roma, Milán, Padova y Brindisi).

¹⁰ V.D. Hopkin: "The measurement of the air traffic controller", publicado en *Human Factors*, Vol. 22, Nº 5, 1980, págs. 547-560; M.W. Hurst y R.M. Rose: "Objective workload and behavioural response in airport radar control rooms", publicado en *Ergonomics*, Vol. 21, Nº 7, 1978, págs. 559-565; J.W.H. Kalsbeek: *Some aspects of stress measurements in air traffic control officers at Schipol Airport*, documento de trabajo presentado en el Symposium on Stresses of the Air Traffic Control Officers (University of Manchester, Department of Postgraduate Medical Studies, 1976), págs. 39-42, citado por Crump, "Review of stress in air traffic control", op. cit.; S. Karson: "Some relations between personality factors and job performance rating in radar controllers", publicado en *Aerospace Medicine*, Vol. 40, 1969, págs. 823-826; R.C. Smith: "Comparison of the job attitudes of personnel in three air traffic control specialties", publicado en *Aerospace Medicine*, Vol. 44, 1973, págs. 918-927.

¹¹ Crump, "Review of stress in air traffic control", op. cit.; C.E. Melton, R.C. Smith y J.M. McKenzie: "Stress in air traffic personnel: Low density towers and flight service stations", publicado en *Aviation, Space and Environmental Medicine*, Vol. 49, Nº 10, 1978, págs. 724-728.

¹² Crump, "Review of stress in air traffic control", op. cit.; C.F. Booze: *The morbidity experience of air traffic control personnel*, Informe Nº FAA-AM-78-21 (Federal Aviation Administration, Washington, 1978); S. Cobb y R.M. Rose: "Hypertension, peptic ulcer and diabetes in air traffic controllers", publicado en *Journal of the American Medical Association*, Vol. 224, 1973, págs. 489-492; J.D. Dougherty, D.K. Trites y J.R. Dille: "Self-reported stress-related symptoms among air traffic control specialists (ATCS) and non-ATCS personnel", publicado en *Aerospace Medicine*, Vol. 36, 1965, págs. 956-960; M.G.P. Fisher: *Stress and illness in air traffic controllers*, informe al Committee on Regulation of Air Traffic Controllers' Hours (Civil Aviation Authority, Londres, 1989); R.M. Rose, C.D. Jenkins y M.W. Hurst: *Air traffic controller health change study*, Informe Nº FAA-AM-78-39 (Federal Aviation Administration, Washington, 1978); M. Singal et al.: *Hazard evaluation and technical assistance report: O'Hare International Airport*, Informe Nº TA 77-67 (National Institute for Occupational Safety and Health, Cincinnati, 1977).

MÉTODO

Es evidente que el estrés de los controladores de tráfico aéreo está relacionado principalmente con la organización y las condiciones laborales en el lugar de trabajo.

El estrés y la tensión dependen de la interrelación existente entre tres factores: exigencias laborales; recursos humanos, tales como experiencia, conocimientos, formación, personalidad y superación; y estrategias laborales, que implican la organización, las herramientas, el entorno y las relaciones. Los factores del medio ambiente y las características del lugar de trabajo (microclima, ruido, iluminación, espacio, instrumentos, herramientas, etc.), así como los aspectos organizativos (planificación del trabajo, distribución de la carga de trabajo, composición de los grupos laborales, número de horas trabajadas, descansos, programación de turnos, relaciones humanas), pueden causar malestar y estrés y, por tanto, pueden disminuir el rendimiento, la seguridad, el bienestar y la satisfacción laboral. Una estrategia eficaz, cuyo objetivo fuese la reducción del estrés, debería abordar estos tres aspectos. Las oportunidades de intervención varían según las situaciones existentes, en particular en lo tocante a los factores tecnológicos y sociales.

El potencial para introducir cambios y mejoras en las exigencias laborales viene determinado principalmente por factores técnicos relacionados con el desarrollo del conocimiento científico en lo que se refiere a los sistemas de vuelo y control aéreos. La implementación de nuevos métodos de automatización de las actividades de control del tráfico aéreo¹³ podría cambiar notablemente las exigencias y las características laborales. Un resultado de dichos cambios podría ser una modificación en las condiciones conocidas como causantes del estrés.

A nivel local, se ha implementado una amplia gama de medidas en relación con los otros dos aspectos. De hecho, unos acuerdos específicos de la organización laboral y de la atención especial de las condiciones psicofisiológicas de los CTAs se consideran las principales herramientas para reducir el estrés y mejorar el confort y el bienestar de los operadores.

Por tanto, a fin de reducir las causas del estrés y evitar efectos negativos en el rendimiento, en la salud y en el bienestar, tanto a corto como a largo plazo, la AAAV y los representantes de los CTAs redactaron una serie de acuerdos laborales entre 1982 y 1991 cuyo objetivo era mejorar las condiciones laborales y la organización. Estos acuerdos laborales se implementaron después de que el control del tráfico aéreo se transfiriese de las autoridades militares a las civiles en 1982, y abordan los siguientes factores: planificación y fiabilidad de los sistemas de trabajo implementados en 1982; número de horas trabajadas y acuerdos relativos a los equipos de trabajo y los descansos (1985); acuerdos sobre los programas de turnos (1985); factores estresantes del medio ambiente (1986); ergonomía (1989); bienestar físico y prevención de los dolores de espalda (1991); y vigilancia médica (redefinida en 1982 y mejorada en 1989).

¹³ J.A. Wise, V.D. Hopkin y M.L. Smith (editores): *Automation and systems issues in air traffic control*, OTAN ASI Serie N° F73 (Springer, Berlín, 1991).

INTERVENCIÓN

Mejora en la planificación del trabajo y en la fiabilidad de los sistemas laborales.

Actualmente está en marcha una mejora en la coordinación del flujo de información entre los centros italianos y europeos. Esto ha sido posible mediante la modernización de los sistemas de telecomunicaciones y de ayuda por radio, y automatizando progresivamente el servicio de información aeronáutica, el procesamiento de datos de vuelo y la gestión del tráfico aéreo.

Estas mejoras permiten una mejor planificación del tráfico aéreo y de la carga consecuente de trabajo entre los centros, sectores y CTAs únicos. Con posterioridad, estas mejoras pueden reducir también la posibilidad o la gravedad de muchas situaciones imprevistas permitiendo una información más fiable y más tiempo para adoptar decisiones, a la vez que se eliminan muchos puntos de mayor tráfico estresantes y peligrosos. De igual modo, la forma en que está dividido el espacio aéreo italiano se está reconsiderando a fin de lograr una distribución más equilibrada del tráfico aéreo entre los cuatro centros regionales de control aéreo, lo cual, a su vez, permitiría una carga de trabajo más equilibrada entre los controladores.

La cobertura total por radar del espacio aéreo italiano se finalizó en los últimos cuatro años. Esto permite a los CTAs de los centros regionales operar con una asistencia “multiradar” con una mejora en los niveles de fiabilidad y seguridad.

Reducción de la jornada laboral y acuerdos respecto a los equipos de trabajo y descansos en relación con la carga de trabajo. Dado que los CTAs llevan a cabo unos cometidos que requieren unas grandes exigencias, se han formalizado acuerdos para reducir el número de horas de trabajo por semana a fin de disminuir la carga general laboral y el estrés. De esta forma, en los principales centros, la jornada laboral operativa es de 28 a 30 horas.

Además, se ha programado un descanso de 30 minutos cada dos horas trabajadas. Los CTAs también tienen la posibilidad de variar la duración y la frecuencia de los descansos de acuerdo con la carga de trabajo, así como de acuerdo con la intensidad y la complejidad del tráfico aéreo. Por ejemplo, durante el turno de mañana, en el centro regional de control aéreo de Roma, hay normalmente siete CTAs flotantes cuyo único cometido es ofrecer a los 51 CTAs que trabajan en los 17 sectores operativos la posibilidad de descansar. Además, algunos sectores de trabajo pueden dividirse en subsectores durante las horas más intensas de los turnos de mañana y tarde, a fin de mantener un equilibrio entre las exigencias y el número de operadores; por el contrario, se agrupan durante la mayoría de las horas nocturnas.

Organización de los turnos según los criterios psicofisiológicos y sociales.

Recientes investigaciones han tenido como resultado algunas recomendaciones para el diseño de los sistemas de trabajo por turnos a fin de evitar o reducir los efectos peligrosos sobre la salud, el bienestar y la eficacia de los trabajadores por turnos¹⁴. Los turnos de los

CTAs italianos siguen estas recomendaciones de forma bastante estricta, con una notable mejora en la tolerancia de los turnos y del trabajo nocturno por parte de los CTAs. Las recomendaciones pueden resumirse en los siguientes puntos:

- (a) adoptar un sistema de turnos rotativos muy rápido en la rotación diaria (uno por la tarde, uno por la mañana, uno por la noche), a fin de que existan menos molestias en el ritmo circadiano normal de las funciones corporales, incluyendo el rendimiento;
- (b) un turno nocturno seguido de dos días de descanso para reducir al mínimo la falta de sueño y la fatiga y permitir la inmediata recuperación del sueño perdido;
- (c) ajustar la duración de los turnos según la carga de trabajo: de cinco a seis horas en el turno de la mañana, siete horas en el de tarde y de 11 a 12 horas en el de noche;
- (d) facilitar la posibilidad de una pequeña siesta durante el turno de noche. Durante la noche, todos los CTAs trabajan juntos entre las 20:00 y las 23:00 a las 24:00, después la mitad de ellos descansan en unas habitaciones próximas al centro de control hasta las 3:00. Después, relevan a sus compañeros, los cuales descansan a su vez. La posibilidad de poder dormir un rato durante la noche ha demostrado tener efectos favorables en el rendimiento, en el ajuste fisiológico¹⁵ y en la tolerancia al trabajo nocturno¹⁶;
- (e) retrasar la iniciación del turno de mañana (a las 7:00 o incluso a las 8:00 en muchos casos) a fin de permitir un patrón de sueño normal;
- (f) mantener la rotación de los turnos en la forma más regular posible a fin de permitir una mejor organización de la vida personal, familiar y social;
- (g) organizar un descanso suficientemente largo (de 45 a 60 minutos) para comer durante el turno de trabajo, y facilitar comidas calientes;
- (h) formalizar acuerdos con hoteles para garantizar que los CTAs que tienen que desplazarse grandes distancias cuentan con dormitorios cómodos durante la noche entre el turno de tarde y el de mañana.

Reducción de los factores estresantes medioambientales. Se está prestando más atención a garantizar que las condiciones del medio ambiente en los centros de control son adecuadas y confortables. En especial, las condiciones microclimáticas están constan-

¹⁴ J. Rutenfranz: "Occupational health measures for night and shiftworkers", publicado en *Journal of Human Ergology*, Vol. 11, Suplemento, 1982, págs. 67-86.

¹⁵ D.S. Minors y J.M. Waterhouse: "Anchor sleep as a synchronizer of rhythms on abnormal routines", publicado por L.C. Johnson et al. (editores): *Biological rhythms, sleep and shift work. Advances in sleep research*, Vol. 7 (Spectrum, Nueva York, 1981), págs. 399-414; K. Matsumoto et al.: "Effects of nighttime naps on sleep patterns of shiftworkers", publicado en *Journal of Human Ergology*, Vol. 11, Suplemento, 1982, págs. 279-289.

¹⁶ K. Kogi: "Sleep problems in night and shift work", publicado en *Journal of Human Ergology*, Vol. 11, Suplemento, 1982, págs. 217-231.

temente controladas y mantenidas dentro de la gama ideal de confort térmico. Además, en los nuevos centros, se están llevando a cabo esfuerzos para reducir el ruido dentro de las salas de control. La iluminación difiere entre las torres de control (donde existe el problema de atenuar la luz natural mediante un cristal anti-reflectante) y los centros regionales de radar (donde la iluminación se regula según los monitores utilizados). En algunos centros donde todavía hay pantallas antiguas, los CTAs trabajan utilizando un controlador de iluminación, mientras que en los centros modernos equipados con nuevas pantallas de radar, pueden trabajar cómodamente a unos niveles de luz diurna en un entorno menos deprimente y con una menor fatiga visual.

Modificaciones y cambios en el lugar de trabajo de acuerdo con los criterios ergonómicos. Durante dos años ha estado en vigor un programa cuyo objetivo era rediseñar el lugar de trabajo prestando una total consideración a los criterios ergonómicos. Esto incluyó la utilización de una nueva consola diseñada para sentarse con la postura debida, corregir las distancias visuales, unos sistemas adecuados de entrada/salida y un mejor aislamiento entre los puestos de trabajo a fin de mejorar las condiciones operativas.

Los CTAs han expresado su notable aprobación, en especial en lo tocante a las modernas pantallas de radar introducidas recientemente en un centro regional. Estas modernas pantallas permiten un mejor rendimiento con mayor comodidad gracias a su mayor amplitud, un contraste visual más favorable, una fiabilidad más alta, una mayor posibilidad de almacenar y recuperar la información y una presentación mejor controlada.

Mejorar la forma física y evitar dolores en la parte inferior de la espalda debido a las posturas fijas cuando se está sentado. Además de adoptar unas sillas ergonómicas que facilitan un mejor apoyo mientras se trabaja sentado, se ha planificado un programa para mejorar la forma física. El objetivo de este programa es prevenir los dolores de la parte inferior de la espalda facilitando gimnasios en los mayores centros regionales que pueden utilizar los CTAs durante los períodos de descanso. Se facilitará ayuda técnica sobre los ejercicios más apropiados para un eficaz “descanso postural”.

Facilitar una supervisión médica más adecuada. Considerando los requisitos específicos del cometido, es necesario que los operadores no sólo tengan una alta capacidad intelectual y operativa, sino también que cuenten con una buena salud física y mental a fin de garantizar los niveles más altos de vigilancia y rendimiento en todo momento.

Por tanto, una buena supervisión médica es esencial para garantizar que los operadores cuentan con buena salud y pueden llevar a cabo sus cometidos sin un estrés innecesario. De hecho, el miedo a perder su licencia (y los correspondientes beneficios económicos) por problemas de salud es a menudo un factor estresante adicional para los controladores.

Por tanto, la aplicación de unas normas y de unas recomendaciones precisas, definidas por la International Civil Aviation Organization (ICAO)¹⁷, para el certificado médico de

¹⁷ ICAO: *Manuel de médecine aéronautique civile* (Montreal, 1985).

los titulares de licencias, deberá considerarse como un objetivo a alcanzar mediante unas medidas preventivas y no como un programa determinado de mantenimiento físico.

Actualmente, los controladores que tienen menos de 40 años se someten a reconocimientos médicos al menos cada dos años y los que tienen más de 40 años cada año. Estos reconocimientos consisten en un examen médico general completado mediante análisis de sangre y de orina, electrocardiogramas, pruebas visuales y auditivas y, si fuese necesario, reconocimientos médicos adicionales por parte de especialistas.

Además, a fin de entender mejor la interacción entre el estrés profesional y el bienestar de los operadores, en 1990, se inició un estudio epidemiológico de todos los controladores de tráfico aéreo italianos que consistía en reconocimientos médicos y cuestionarios normalizados sobre las condiciones de vida y de trabajo, las reclamaciones, las enfermedades, las características de la personalidad, los factores de estrés y las estrategias de superación, con objeto de definir los posibles trastornos y enfermedades relacionados con el estrés y sugerir unas medidas preventivas adicionales.

RESULTADOS

Aunque todavía no se han recopilado unos resultados cuantitativos para esta intervención en particular, existen resultados de otras investigaciones afines, que pueden ayudar a entender su posible impacto.

Valoración de la aceptabilidad de la carga de trabajo, de la tensión, del rendimiento y de la tolerancia al trabajo nocturno

En un estudio¹⁸ se examinaron tres turnos de trabajo sucesivos de un grupo de controladores de tráfico aéreo del centro regional de control aéreo de Roma: tarde (de 13:00 a 20:00), mañana (de 7:00 a 13:00) y noche (de 20:00 a 7:00). El número de aviones controlados por hora se registró como índice de la carga de trabajo. Los registros incluían calificaciones subjetivas (estado de ánimo, condiciones físicas, fatiga) y mediciones objetivas [pulso cardíaco, excreción de ácido mandélico vanílico (VMA), tiempos de reacción, parpadeo crítico, temperatura oral]. Además, los trabajadores llenaron cuestionarios respecto a características de la personalidad (extroversión, neurosis, ansiedad) y características del comportamiento (nivel de energía a primera hora de la mañana, rigidez en los hábitos del sueño, capacidad para superar la somnolencia).

El volumen del tráfico aéreo variaba notablemente, siendo el punto de apogeo durante las horas centrales del día y los niveles más bajos durante la noche (ver Figura 1). La valoración subjetiva de la tensión laboral estaba en línea con esta tendencia (Figura 2), al

¹⁸ G. Costa et al.: "Stress and performance on air traffic controllers", publicado en *Ergonomia*, Vol. 12, N° 1, 1989, págs. 93-100; G. Costa: "Strain evaluation in a group of air traffic controllers", publicado por DLH Institute for Aerospace Medicine: *Proceedings of the CEC Workshop on Psychophysiological Measures in Transport Operations, 29 de noviembre-1 de diciembre de 1990* (Colonia, 1990).

igual que la respuesta cardíaca, que era ligeramente superior por término medio durante los turnos de tarde (87 ppm) en comparación con los turnos de mañana (83,3 ppm) y de noche (82,1 ppm). Los puntos más altos ocasionales (122-125 ppm) se daban durante los momentos de mayor actividad en los turnos diarios en relación con algunas situaciones estresantes, tales como fallo temporal del radar, malentendidos con los pilotos o discusiones con los compañeros. Durante el turno de noche en particular, los individuos demostraron el mismo nivel de excreción hormonal (VMA) que durante el turno de día, independientemente de la carga inferior de trabajo. Posiblemente, esto demostraba la expresión del nivel de activación necesario para mantener la situación de alerta y vigilancia en caso de un infraestímulo externo. No obstante, en conjunto, tanto los índices subjetivos de los CTAs como las respuestas psicofisiológicas indicaron que la tensión general podía considerarse aceptable, tanto en lo que se refiere al rendimiento como a la adaptación al trabajo por turnos. De hecho, las mediciones del rendimiento no empeoraron notablemente al final de los tres turnos y la fase normal circadiana de las funciones corporales no se vio alterada, como se demuestra en el ritmo de la temperatura oral (Figura 3). En particular, el turno de noche no pareció representar un factor estresante crucial. Estos resultados positivos se dieron gracias a la buena organización del trabajo, tanto en lo que se refiere a los programas de turnos como a las medidas compensatorias adoptadas. Los individuos no mostraron unas interferencias importantes con su comportamiento del sueño, gracias a la posibilidad de poder dormir brevemente durante el turno nocturno. Los individuos durmieron también otra siesta durante la mañana después del turno de noche y registraron unas horas de sueño normales (8:24 horas por término medio) en el descanso nocturno posterior.

No obstante, resultó evidente que algunas respuestas psicofisiológicas se veían afectadas por las características personales, en especial por el nivel de energía a primera hora de la mañana y la capacidad para superar la somnolencia. Estas respuestas indicaron la necesidad de tomar en consideración cuidadosamente las diferencias existentes entre los individuos.

FIGURA 1: Intensidad del tráfico aéreo en el centro regional aéreo de Roma

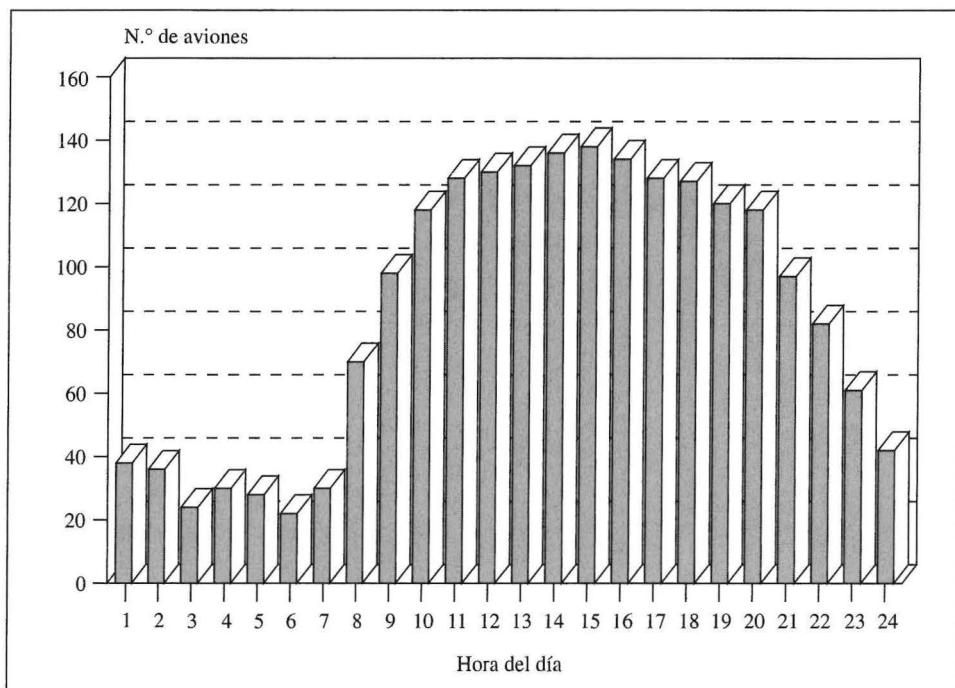


FIGURA 2: Carga de trabajo y tensión durante tres turnos

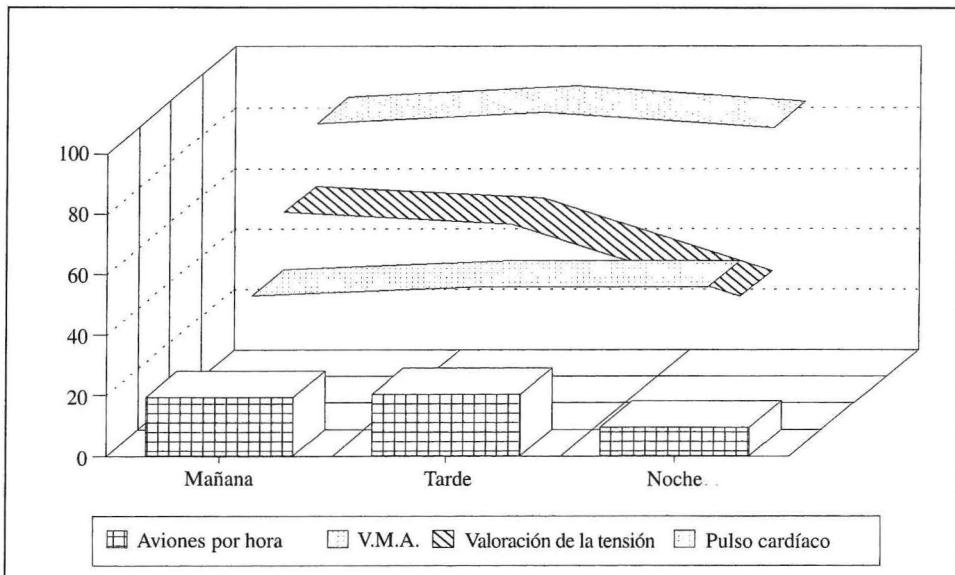
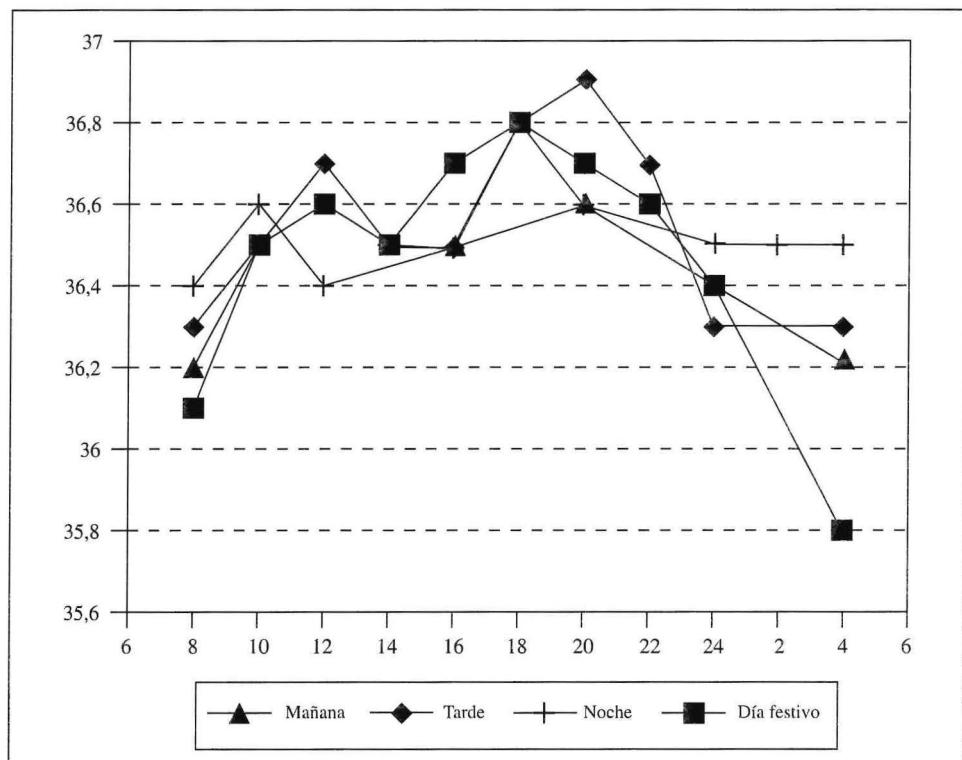


FIGURA 3: Temperatura oral durante los días laborables y los días festivos



Valoración de los despidos por razones de salud

Una encuesta retrospectiva sobre este tema¹⁹ que abarcaba un período de siete años (de mayo de 1983 a mayo de 1990) mostró que, de una población general de aproximadamente 1.500 controladores de tráfico aéreo, solamente 28 controladores no eran competentes para su trabajo. La mayoría de los casos estaban relacionados con graves defectos visuales y solamente cinco de ellos sufrían enfermedades que podrían estar relacionadas con un estrés prolongado, tales como úlcera péptica (dos casos), enfermedades cardíacas isquémicas (un caso) y trastornos psiconeuróticos (dos casos).

Análisis de la falta de espacio aéreo

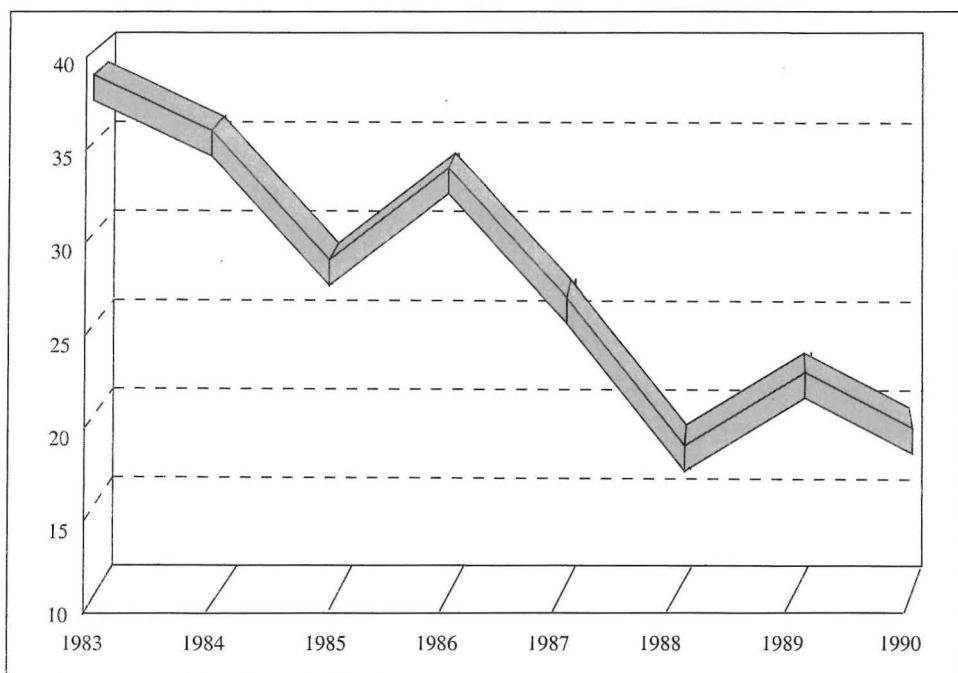
La “falta de espacio aéreo” consiste en una situación de un riesgo grave, posible o remoto de colisión que se da con motivo de la falta de atención a las distancias requeridas entre los aviones. La falta de espacio aéreo puede considerarse una indicación del nivel

¹⁹ G. Costa: “Protocolli in uso per il giudizio di idoneità al lavoro di controllore del traffico aereo”, publicado en *Atti 53 Congresso Nazionale Società Italiana Medicina del Lavoro e Igiene Industriale, Stresa, 10-13 Ottobre 1990*, Vol. I (Monduzzi, Bolonia, 1990), págs. 861-867.

de seguridad, que puede estar influenciada por diferentes factores relacionados con problemas de los sistemas de control y flujo de tráfico, así como con factores humanos (alerta, vigilancia, rendimiento). Una situación de falta de espacio aéreo es obviamente una condición de estrés muy alto para los operadores, que pueden sufrir una tensión psíquica y/o somática tanto a largo como a corto plazo.

Las estadísticas que facilitan la incidencia anual de falta de espacio aéreo entre 1983 y 1990²⁰ (ver Figura 4) mostraron una disminución progresiva en el número, a pesar del continuo aumento del tráfico aéreo, que representó más del 35 por ciento durante el período en estudio.

FIGURA 4: Incidencia anual de falta de espacio aéreo



CONCLUSIONES

La progresiva disminución de la incidencia de faltas de espacio aéreo registradas en los últimos años, a pesar del alto aumento del tráfico aéreo, puede considerarse, sin duda, como la consecuencia positiva de los continuos ajustes llevados a cabo en el sistema de los CTAs para aumentar la capacidad y la seguridad. Estos ajustes consistieron en

²⁰ Azienda Autonoma Assistenza al Volo: *L'assistenza al volo in Italia: Tecnologie e infrastrutture* (Roma, 1991).

mejoras en los sistemas de control y gestión del tráfico, así como una mayor atención a las condiciones laborales y al rendimiento de los operadores.

Además, la valoración de las respuestas psicofisiológicas de los CTAs en relación con la carga de tráfico y el trabajo por turnos indica que una organización adecuada del trabajo y de la jornada laboral puede contribuir notablemente a que la tensión relacionada con este duro trabajo resulte aceptable.

Esta indicación parece estar confirmada también por la muy baja incidencia de casos de despidos por motivos de salud, en particular enfermedades psicosomáticas.

CASO PRÁCTICO N.º 6

Utilización de la investigación y de las intervenciones prácticas para prevenir el estrés ocupacional de los trabajadores por turnos de Suecia

por
Profesor Lennart Levi
y Profesor Torbjörn Akerstedt¹

CONTEXTO Y TEMAS

Las exigencias temporales impuestas a los trabajadores por turnos por su jornada laboral son de todos conocidas. No obstante, la capacidad del individuo para ajustarse a estas exigencias y los “costes” psicobiológicos de dicha adaptación son menos conocidos.

Entre 1975 y 1986, el Institutionen för stressforskning, Karolinska institutet (Departamento de Investigación del Estrés, Karolinska Institutet) y el Statens institut för psykosocial miljömedicin (IPM) (Instituto Nacional Sueco para Factores Psicosociales y Salud) estudiaron algunos de estos problemas en una serie de investigaciones que se servían de métodos experimentales interdisciplinares y epidemiológicos.

En una primera serie de estudios, se intentó estudiar los ritmos biológicos circadianos en ausencia de unas secuencias temporales normales. A fin de poder estudiarlo, 100 voluntarios sanos de ambos sexos se sometieron durante tres días y tres noches a un trabajo continuo². A

¹ Department of Stress Research, Karolinska Institute, Box 60210, S-104 01 Estocolmo, Suecia.

² L. Levi: “Stress and distress in response to psychosocial stimuli”, publicado en *Acta Medica Scandinavica*, Vol. 191, Suplemento 528, 1972.

pesar de la estricta normalización y nivelación de los estímulos medioambientales durante todo el período, la mayoría de los ritmos circadianos se mantuvieron durante el período del experimento. Los resultados demostraron unas disminuciones notables en la excreción corporal de adrenalina y en la temperatura corporal. También se observaron déficit en el rendimiento y aumentos en los índices de fatiga, así como una excreción de melatonina durante las horas bajas³.

Una segunda fase lógica fue aplicar esta información que indicaba unos ritmos circadianos persistentes en una situación de la vida real, en la que las exigencias del entorno estaban en conflicto con dichos ritmos. En el siguiente estudio, se investigaron las reacciones fisiológicas, psicológicas, cronobiológicas y sociales cuando hombres de mediana edad se sometieron a tres semanas de trabajo nocturno, los camioneros suecos de los Ferrocarriles Suecos, los cuales trabajaban normalmente durante el día. El estudio demostró que, aunque el sistema endocrino empieza a adaptarse a las exigencias del entorno inducidas por el trabajo por turnos (“acelerando la marcha” para mantenerse despierto durante la noche y “frenando” durante el día para poder dormir algo), el ciclo normal de una semana no es suficiente para adaptarse completamente a la transformación de la noche en día y viceversa. De hecho, ni siquiera tres semanas de trabajo nocturno son suficientes para provocar una inversión de los ritmos circadianos en la mayoría de las personas. Los ritmos circadianos originales bien se nivelan o se mantienen. Esto provoca fatiga, problemas para conciliar el sueño e indigestión. Además, el hecho de cambiar de la jornada laboral diaria habitual a tres semanas de trabajo nocturno se vio acompañado por aumentos en el estrés fisiológico y problemas sociales tanto en los trabajadores como en sus familias⁴.

A fin de confirmar estas observaciones, el siguiente paso fue estudiar el bienestar de grupos mayores de trabajadores por turnos. A estos efectos, se estudiaron varios cientos de trabajadores por turnos utilizando cuestionarios de salud. En este estudio, la autoselección - o retirada - de un trabajo por turnos fue mínima (es decir, no había otros trabajos disponibles en el área de residencia). El resultado demostró unas frecuencias más altas de problemas para conciliar el sueño, de estado de ánimo, digestivos y sociales entre los trabajadores por turnos que entre los trabajadores diurnos. Las quejas sobre el bienestar alcanzaron el punto máximo durante el turno de noche⁵.

³ ibid.; J.E. Fröberg, C.G. Karlsson, L. Levi y L. Lidberg: “Circadian rhythms of catecholamine excretion, shooting range performance and self-ratings of fatigue during sleep deprivation”, publicado en *Biological Psychology*, Vol. 2, 1975, págs. 175-188; J.E. Fröberg, C.G. Karlsson, L. Levi y L. Lidberg: “Psycho-biological circadian rhythms during a 72-hour vigil”, publicado en *Försvarsmedicin*, Nº 11, 1975, págs. 192-201; J.E. Fröberg: “Twenty-four hour patterns in human performance, subjective and physiological variables and differences between morning and evening active subjects”, publicado en *Biological Psychology*, Nº 5, 1977, págs. 119-134; T. Akerstedt y J.E. Fröberg: “Psychophysiological circadian rhythms in females during 75 hours of sleep deprivation with continuous activity”, publicado en *Waking and sleeping*, Nº 4, 1977, págs. 387-394.

⁴ T. Theorell y T. Akerstedt: “Day and night work: Changes in cholesterol, uric acid, glucose and potassium in serum and in circadian patterns of urinary catecholamine excretion; A longitudinal cross-over study of railway workers”, publicado en *Acta Medica Scandinavica*, Vol. 200, págs. 47-53; T. Akerstedt y T. Theorell: “Exposure to night work: Relations between serum gastrin reactions, psychosomatic complaints and personality variables”, publicado en *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 20, 1976, págs. 479-484.

En resumen, al menos algunos tipos de trabajo por turnos pueden causar una serie de reacciones problemáticas en trabajadores por turnos vulnerables a este riesgo.

POBLACIÓN OBJETIVO

La intervención se centró en los trabajadores del acero de una pequeña comunidad del centro de Suecia y en oficiales de policía de Estocolmo. Ambos grupos trabajan por turnos.

MÉTODO

En los dos casos en estudio, la retención o la eliminación del estrés se consiguió: (a) eliminando o reduciendo el trabajo por turnos, o (b) adaptando la jornada por turnos a las capacidades y necesidades de los trabajadores.

INTERVENCIÓN

Caso I: Reducción del trabajo por turnos entre los trabajadores del acero

En la empresa sometida a investigación, los trabajadores del acero, antes del cambio, trabajaban según uno de los siguientes horarios:

- (1) **Trabajo diurno**, cinco días laborales por semana, de 7:00 a 16:00. Sábados y domingos libres.
- (2) **Trabajo en dos turnos**, también cinco días laborales por semana con los fines de semana libres. El turno de mañana era de 04:45 a 13:00 y el turno de tarde/noche de 13:00 a 21:15. Los turnos se alternaban cada semana.
- (3) **Trabajo en tres turnos**, que era igual al trabajo en dos turnos, añadiendo un turno de noche de 21:15 a 4:45.
- (4) **Trabajo en cuatro turnos**, que era igual que el trabajo en tres turnos, excepto que la rotación del turno era más rápida (dos o tres días en cada turno) y el programa más continuo. Como consecuencia, los días libres estaban desincronizados con la semana natural, lo cual significaba que sólo se contaba con un fin de semana libre cada tres o cuatro.

Dada la situación económica, la empresa en la cual operaban los trabajadores del acero decidió reducir la jornada laboral y el trabajo por turnos.

La reducción del trabajo por turnos consistió en cuanto sigue: (a) anular el turno de noche manteniendo los otros dos; (b) cambiar el trabajo por turnos a trabajo diurno; y (c)

⁵ T. Akerstedt y L. Torsvall: "Experimental changes in shift schedules: Their effects on well-being", publicado por J. Rutenfranz et al. (editores); *Proceedings of the IVth Symposium on Night and Shift Work* (Dortmund, 1977); T. Akerstedt y L. Torsvall: *Medical, psychological and social aspects of shift work at the Special Steel Mills in Söderfors*, Informe N° 64 (Laboratory for Clinical Stress Research, Estocolmo, 1977).

cambiar el trabajo en cuatro turnos por el trabajo en tres turnos, es decir, pasar de una rotación más rápida y trabajo durante los fines de semana a una rotación más lenta y con fines de semana libres⁶. Casi la mitad de los trabajadores en tres y cuatro turnos “descendieron” una o más fases, obteniéndose las siguientes situaciones:

Cambiados	Número de trabajadores afectados
De trabajo en tres o cuatro turnos a trabajo diurno	21
De trabajo en tres o cuatro turnos a trabajo en dos turnos	69
De trabajo en cuatro turnos a trabajo en tres turnos	41
Sin cambios	
Trabajo diurno	18
Trabajo en dos turnos	16
Trabajo en tres turnos	73
Trabajo en cuatro turnos	77

La existencia de grupos de control (es decir, aquellos que no cambiaron) permitió la valoración de los efectos de la reducción del trabajo por turnos. Algunos meses antes de esta reducción, se facilitó un cuestionario a los trabajadores del acero.

Un seguimiento de un año demostró que los trabajadores que habían pasado del trabajo en tres o cuatro turnos a trabajar en dos turnos (es decir, anulando el turno de noche) demostraron una notable mejora del bienestar en relación con los factores de sueño/estado de ánimo, del funcionamiento gastrointestinal y sociales, junto con una mejora en su actitud respecto a la jornada laboral. Los que cambiaron del trabajo por turnos al trabajo diurno demostraron un notable aumento en el bienestar social, un recorte en las horas de sueño durante los días libres, unas actitudes notablemente mejoradas ante su jornada laboral y una reducción en las ausencias por enfermedad. Las actitudes fueron principalmente negativas al cambio de una rotación rápida a una rotación lenta de los ciclos de los turnos en los trabajadores cuya jornada laboral se alteró de cuatro turnos a tres turnos.

Se llegó a la conclusión de que la anulación del trabajo nocturno representa una notable mejora en el bienestar mental, físico y social. Por razones obvias, dicha abolición no es posible en aquellos entornos profesionales donde es necesario trabajar las veinticuatro horas. En dichos casos, algunos intentos por humanizar los programas del trabajo por turnos pueden representar una alternativa viable.

⁶ T. Akerstedt y L. Torsvall: “Experimental changes in shift schedules: Their effects on well-being”, publicado en *Ergonomics*, Vol. 21, 1978, págs. 849-856.

Caso II: Adaptación de los trabajos por turnos entre los oficiales de policía

Cambio a rotación en el sentido de las agujas del reloj. La rotación tradicional de las fuerzas de policía de Estocolmo implica un cambio diario, en sentido contrario a las agujas del reloj, en la jornada laboral. Basándose en la hipótesis de que la rotación en el sentido de las agujas del reloj sería preferible porque resultaría más armoniosa con la biología humana⁷, se organizó que 40 oficiales de policía dedicases cuatro semanas a cada una de las dos rotaciones.

Resultados de la intervención que implican un cambio en la rotación en el sentido de las agujas del reloj. La introducción de una rotación en el sentido de las agujas del reloj se vio asociada con una mejor conciliación del sueño, una menor fatiga, una tensión sanguínea sistólica inferior y unos niveles inferiores de triglicéridos y glucosa en sangre (es decir, efectos positivos sobre los factores de riesgo de enfermedades cardíacas isquémicas). Una valoración adicional que duró seis meses entre los oficiales de policía de una zona no metropolitana demostró una menor fatiga y menos trastornos de estrés, así como una mejora en el sueño y en la salud. No obstante, el modelo tenía un inconveniente social, dado que reducía las oportunidades para lograr períodos prolongados y no interrumpidos de ocio. Por tanto, los oficiales de policía decidieron volver a la rotación en sentido contrario a las agujas del reloj. Después de nueve meses en este sistema, descubrieron, no obstante, que las ventajas de unos períodos prolongados de tiempo libre compensaban los inconvenientes que habían denunciado. Por tanto, a pesar de las desventajas de unos períodos reducidos de tiempo de espaciado sin interrupciones, los oficiales de policía decidieron volver una vez más a la rotación en el sentido de las agujas del reloj.

Restablecimiento del turno de noche. La razón principal de que se asocie el trabajo nocturno con trastornos en las horas de sueño y de vigilia es que el trabajador por turnos tiene que trabajar por la noche y dormir durante el día. Ambos comportamientos son claramente antifisiológicos⁸. Esto implica, por tanto, que una serie de turnos de trabajo tendría unos efectos negativos menores si el turno de noche que induce a la fatiga se sitúa al finalizar esta serie, en lugar de en el momento de su iniciación.

La intervención, cuyo objetivo eran 18 oficiales de policía⁹, investigó si el bienestar podría verse afectado por el hecho de cambiar la posición del turno de noche del principio al final del ciclo de turnos.

⁷ K. Orth-Gomér: "Intervention on coronary risk factors by adapting a shift work schedule to biologic rhythmicity", publicado en *Psychosomatic Medicine*, Vol. 45, N° 5, 1983, págs. 407-415.

⁸ T. Akerstedt y M. Gillberg: "The circadian variation of experimentally displaced sleep", publicado en *Sleep*, Vol. 4, 1981, págs. 159-169.

⁹ K. Fredén, T. Akerstedt, K. Olsson y K. Orth-Gomér: "Positive effects of displacing night work to the end of the shift cycle", publicado en *Night and shift work: Long-term effects and their prevention; Proceedings of the VII International Symposium on Night and Shift Work, Igls, Austria, 1985* (Lang, Frankfurt, 1986), págs. 453-456.

Originalmente, los oficiales de policía trabajaban una jornada intensiva durante el turno de noche, el turno de tarde y el turno de mañana. La nueva jornada laboral sería esta (ver Tabla 1):

TABLA 1: Turno antiguo y nuevo de trabajo

Día	Turno antiguo	Turno nuevo
1	22:00-24:00	14:00-22:00
2	0:00-7:00 y 15:00-22:00	7:00-14:00 y 22:00-24:00
3	7:00-15:00	0:00-7:00
4	día libre	día libre
5	día libre	día libre

Resultados de la intervención que incluyen la reposición del turno de noche. Seis meses después del cambio, los oficiales de policía llenaron un cuestionario sobre sus reacciones al cambio. En la Tabla 2 se facilitan los resultados del mismo, indicando las respuestas en términos de “mejora” o “empeoramiento” en comparación con la situación anterior a la intervención. La Tabla 2 muestra que la intervención iba acompañada, de hecho, por una notable reducción en la fatiga, una mejora en la salud subjetiva y efectos positivos en la situación laboral. No se descubrieron unas tendencias importantes en relación con un mejor estado de ánimo, mejor sueño y efectos positivos en la vida familiar. El único efecto negativo fue que el tiempo libre había disminuido (lo cual, objetivamente, no era así).

TABLA 2: Efectos del cambio en la jornada laboral

Variable	Mejora (%)	Empeoramiento (%)	Importancia estadística del cambio
Fatiga	menor en un 55	mayor en un 18	0,05
Carga de trabajo	menor en un 55	mayor en un 9	0,01
Salud subjetiva	mejor en un 59	peor en un 14	0,05
Situación laboral	mejor en un 55	peor en un 23	0,05
Sueño	mejor en un 55	peor en un 27	ns
Estado de ánimo	mejor en un 36	peor en un 14	ns
Vida familiar	mejor en un 45	peor en un 27	ns
Relaciones con los superiores	mejor en un 5	peor en un 18	ns
Relaciones con los compañeros	mejor en un 9	peor en un 5	ns
Tiempo de ocio	más en un 9	menos en un 68	0,01

ns = insignificante

Nota. Este cuestionario recoge respuestas múltiples. Los dos estudios ilustran la posibilidad de mejorar las condiciones en las profesiones en las que no puede evitarse el trabajo nocturno si se logra una organización más natural de la jornada laboral¹⁰.

¹⁰ T. Akerstedt y A. Knutsson: *Oregelbundna och obekväma arbetstider som hälsorisk* (Irregular and inconvenient hours of work as a health risk), documento preparado por la Comisión Sueca sobre el Entorno Laboral, Apéndice G (Allmänna förlaget, Estocolmo, 1989).

CASO PRÁCTICO N.º 7

Utilización del análisis ergonómico y de coloquios en grupo para identificar y prevenir el estrés en directivos y trabajadores de cadenas de montaje: Estudio de un caso práctico mexicano

por
Dr. Miguel Matrajt¹

CONTEXTO

Una serie de directores de alto nivel de una empresa multinacional de fabricación de alta tecnología (Empresa Z) se reunieron con el autor de este documento en una junta sobre la salud ocupacional. Con posterioridad a la reunión, estos directores invitaron al autor (el cual es un especialista en la salud mental relacionada con el trabajo) a celebrar una reunión en su empresa a fin de solicitar asesoramiento para resolver los problemas humanos de la compañía.

El autor tuvo la oportunidad de reunirse con nueve directores de la compañía (dos vicepresidentes y siete consejeros), los cuales describieron los problemas que habían identificado: un clima general de profundo descontento en casi todos los sectores de la empresa; un descenso en la productividad, que era notablemente superior a nivel directivo; y una incidencia de los problemas psicosomáticos que indicaba claramente la existencia de estrés. Estos problemas se habían identificado a lo largo de un período de dos

¹ Catedrático de Salud Mental Ocupacional, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Providencia 1218, B-402, Col. del Valle, 03100 Ciudad de Méjico, DF, Méjico.

años. La empresa había intentado resolverlos utilizando sus propios recursos y actuando en dos frentes principales: unos programas para rediseñar el trabajo y la adopción de medidas por parte de los departamentos de psicología ocupacional y relaciones públicas (información, la organización de actividades, etc.). Con posterioridad al fallo de estas medidas, se adoptó la decisión de recurrir a asesoramiento externo.

El autor propuso un estudio piloto de tres días, como sigue:

- el primer día se utilizaría para identificar la forma en que estaba organizado el trabajo en general y las características de la empresa como institución;
- el segundo día consistiría en dos reuniones de grupo (cada una de dos horas de duración) y cuatro entrevistas individuales con el personal directivo seleccionado aleatoriamente;
- el tercer día se dedicaría a repetir las actividades de los dos días anteriores, pero esta vez con los trabajadores de la línea de montaje.

Además de esta actividad piloto, el autor presentó un informe por escrito que recogía las observaciones preliminares (el “diagnóstico provisional de la situación”) y una propuesta para trabajos adicionales que estableciesen los objetivos, los períodos de tiempo y el coste.

TEMAS

La Empresa Z tiene dos plantas de fabricación ubicadas en dos Estados de la República de Méjico, más la sede central. La empresa cuenta con más de 4.000 empleados. La Empresa Z está organizada de forma similar a su sede central internacional y a otras sucursales del país. La estructura organizativa corporativa se decide a nivel central, con la participación de los altos directivos de cada sucursal. La empresa viene operando como tal desde hace décadas y, en general, su expansión ha sido constante. Una serie de directores están sujetos a rotación en varias sucursales de la sociedad y en la sede central durante su carrera profesional y, por tanto, poseen un profundo conocimiento de la operativa de la empresa en conjunto.

En relación con los métodos directivos, hay dos canales de comunicación: el canal formal, que respeta la estructura organizativa de la sociedad, y el canal informal, que consiste en rumores, murmuraciones, noticias difundidas en las barras de los bares, etc. No obstante, la información recibida a través de estos dos canales es a menudo contradictoria, dándose mayor importancia a la del canal informal. De igual modo, hay dos conjuntos de normas y sistemas de valoración que determinan muchas decisiones y causan estrés. Se identificó que los problemas personales en las relaciones entre los directores contribuían a los problemas existentes en el entorno laboral. Por ejemplo, la rivalidad entre directores se refleja en las acciones de su personal respectivo. Esto, a su vez, tiene un impacto negativo sobre los niveles necesarios de colaboración entre departamentos.

Un resultado importante de la menor colaboración entre departamentos es que se necesita más tiempo para llevar a cabo las operaciones. Esto aumenta las cargas físicas y mentales, así como los conflictos familiares.

A nivel de los trabajadores de la cadena de montaje, surgieron en la fase preliminar dos temas especialmente importantes. El programa de producción era excesivamente rígido con unos ritmos que variaban notablemente sin razones aparentes, y existía una ambivalencia extrema en las relaciones entre compañeros, que tenía evidentemente sus raíces en el sistema de bonificaciones colectivas.

POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo de este programa de prevención del estrés consistió aproximadamente en 130 directores y 3.600 trabajadores de la cadena de montaje de la Empresa Z.

MÉTODO E INTERVENCION

Los objetivos de la acción propuesta fueron los siguientes:

- (1) aumentar el entendimiento de las causas del estrés identificadas durante la primera fase e investigar otros factores que requiriesen un análisis más profundo. Esto se denomina “diagnóstico de la situación” (Fase A);
- (2) lograr, mediante la participación de especialistas, directores y trabajadores de la línea de montaje, la retirada y/o la modificación de las causas del estrés. Esto se denomina “fase correctiva” (Fase B).

Estos planes se organizaron en un primer marco temporal de 17 semanas. Este período incluía tres semanas para preparar la Fase A; seis semanas para realizar la Fase A; cuatro semanas para analizar los descubrimientos de la Fase A y preparar la Fase B y cuatro semanas para llevar a cabo la Fase B.

Un segundo período de 12 meses incluyó la supervisión posterior, el ajuste y el seguimiento de los resultados.

Se facilitaron cuatro criterios para la valoración, basados en los costes/beneficios y en las ventajas de llevar a cabo el programa propuesto.

- (a) Dado que el nivel de productividad general de la empresa era un 7 por ciento inferior por término medio al de otras empresas del sector a nivel nacional (esto se atribuyó al impacto del estrés relacionado con el trabajo), sería suficiente disminuir esta cifra en un punto porcentual. Una disminución del 1 por ciento cubriría suficientemente la inversión efectuada en el estudio y en el programa de acción;

- (b) De igual modo, una disminución del 12 por ciento en los problemas psicosomáticos de los directores, incluso aunque sus costes médicos estén cubiertos por un programa de seguros, proporcionaría economías en términos de horas de trabajo perdidas y costes de formación de nuevos directores. Estos ahorros justificarían la inversión en el estudio;
- (c) Adicionalmente, una disminución del 22 por ciento en los problemas psicosomáticos y en el absentismo injustificado entre los trabajadores de la cadena de montaje, que también están cubiertos por la seguridad social para su atención médica y beneficios por enfermedad, ayudaría a recuperar la inversión efectuada en el estudio y en el programa de acción.
- (d) Además de estos criterios cuantitativos de valoración, se obtendría un beneficio cualitativo derivado de la mejora en las relaciones interpersonales y de la disminución en los problemas interpersonales.

FASE A: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Examen de la institución

Utilizando la metodología de la psicología institucional², se examinaron las características de la sociedad, incluyendo el liderazgo, las normas y valores explícitos e implícitos, los canales formales e informales de comunicación, el sentido de identificación del trabajador con la empresa, el nivel real de receptividad ante las quejas y las sugerencias, la rigidez de la empresa y/o su propensión al cambio, el origen y las posibilidades de cambio, etc. Esta información se recopiló mediante observaciones directas y entrevistas. Este examen tuvo como resultado la siguiente evidencia:

- (a) El canal informal de comunicación (constituido básicamente por rumores, murmuraciones y noticias escuchadas en la barra del bar) demostró ser una importante causa de estrés en el entorno laboral. A nivel directivo, el origen y los transmisores básicos de este canal eran las secretarías de los directores. La información que pasaba a través de este canal era imposible de verificar, y también era imposible rechazar la información falsa. Este canal informal de comunicación se utilizaba, por tanto, frecuentemente con el fin específico de divulgar información falsa sobre la gente.
- (b) Como resultado de la información facilitada a través del canal informal de comunicación, los directores de nivel superior estaban convencidos de que el presidente de la sucursal se retiraría en un corto plazo de tiempo, mucho antes de la

² G. Barembli (editor): *El inconsciente institucional* (Nuevomar, Ciudad de Méjico, 1981); F. Guattari (editor): *La intervención institucional* (Folios Ediciones, Ciudad de Méjico, 1981); R. Lourau: *Ánalisis institucional y socioanálisis* (Editorial Nueva Imagen, Ciudad de Méjico, 1977); O. Saidón y B. Kononovich: *La escena institucional* (Lugar Editorial, Buenos Aires, 1991); E. Pichón Riviere: *Teoría del vínculo* (Nueva Visión, Buenos Aires, 1977).

fecha en que tenía que hacerlo. También estaban convencidos de que sería sustituido por uno de los directores de la sucursal. Ambas convicciones estaban infundadas, aunque se consideraban como absolutamente ciertas y las personas afectadas actuaban en consecuencia. Esto puede denominarse el producto de la “imaginación institucional”³. Basándose en este producto de imaginación institucional, el personal directivo se lanzó a una competencia cubierta, que nunca se comentó de forma explícita. Esta situación tuvo como resultado un deseo compulsivo de demostrar capacidad en el trabajo y una pérdida en la colaboración y en la confianza mutuas. Esta fue otra causa importante del estresante entorno laboral.

- (c) Además, en la Empresa Z existía una tradición de buscar un cabeza de turco a quien echar la culpa de los problemas que acontecían. Esta persona se vería obligada a dejar la empresa, incluso si la resolución del problema implicaba un área más amplia que aquella de la cual era responsable la persona supuestamente culpable. Este era otro factor importante de estrés, que facilitó a todos un incentivo para demostrar la capacidad directiva, aunque no estuviese capacitado para ello. El problema que antecede tuvo por efecto exagerar y facilitar el impulso para conflictos interpersonales, cuyo control estaba empezando a perderse y que creaban un entorno laboral negativo.
- (d) Estos factores eran los responsables del descenso en la productividad. A fin de compensar este descenso y en contra de sus propios valores organizativos, la empresa amplió la jornada laboral a nivel directivo. Esta práctica se llevó a cabo sin ningún acuerdo formal sobre el aumento de la jornada laboral. En los seis meses anteriores al estudio, en algunos sectores el promedio de horas de trabajo había sido de 58 horas por semana, frente a las 45 horas semanales de la jornada anterior. Esta situación aumentó la carga física, mental y psicológica de los afectados. También creó un entorno estresante durante los períodos de descanso y en la hora de la comida durante la jornada laboral. La ampliación de la jornada laboral tuvo varias consecuencias en las relaciones de los directores con sus familias. El peor impacto fue en aquellas familias que funcionaban bien. Surgieron dos grupos. Un grupo consistió en directores cuyas familias reaccionaron negativamente ante la situación laboral, y en el segundo grupo se incluían aquellos que no tenían responsabilidades familiares. Los directores del segundo grupo se encontraban en una mejor situación si se comparaban con los del primero. Los directores que tenían una buena situación familiar se vieron sometidos a una fuente adicional de estrés como resultado de una jornada laboral más larga.

³ J. Volnovich (editor): *El espacio institucional* (Lugar Editorial, Buenos Aires, 1991).

- (e) El entorno estresante a nivel directivo se transmitió, mediante una reacción en cadena, a los trabajadores de los cuales eran responsables. No obstante, no todos los sectores sufrieron el aumento en las exigencias en la misma medida. Para algunos incluso esto representó un incentivo interesante. El área donde los cambios dieron lugar a unas exigencias laborales más estresantes fue la cadena de montaje. El examen del programa de trabajo de la cadena de montaje demostró que resultaba excesivamente estricto en ciertos aspectos. Se establecieron unos programas de trabajo a nivel central con la participación de la alta dirección de todas las sucursales. No obstante, estos estaban influenciados por la cultura laboral de la sede central de la empresa. Para los trabajadores de la cadena de montaje era absolutamente indispensable un cierto grado de libertad.

Estudio ergonómico

Utilizando los métodos ergonómicos convencionales, se estudiaron las características del trabajo, incluyendo su organización, las tareas realizadas, los métodos utilizados para la selección de personal, la formación específica que recibía el personal, las características específicas del trabajo realizado por cada sección, quién planificaba el trabajo, la medida en que los trabajadores participaban en la planificación del trabajo y/o los cambios que se introducían en la organización del mismo, jornada laboral, turnos, períodos de descanso, ritmo de trabajo, carga de trabajo en términos físicos, mentales y psicológicos y control de calidad. Este estudio se llevó a cabo mediante observaciones directas, análisis de la organización del trabajo en la sociedad, entrevistas, etc.⁴

Finalmente, se compararon los datos y las normas que se habían investigado y probado a nivel internacional con los datos obtenidos en la fábrica. El descubrimiento más importante fue que unas mayores exigencias en la cadena de montaje habían obligado a un esfuerzo físico, mental y psicológico superior a los niveles recomendados. Estos “requisitos excesivos” tuvieron como resultado más errores, un aumento en el nivel general de estrés y un sentimiento exagerado de fatiga y descontento general. Los autores opinan que este fue el factor más importante que motivaba el aumento de un absentismo injustificado. Además, algunos aspectos de la forma en que se planificaba el trabajo eran innecesariamente estrictos para el rendimiento en el cometido y la producción. Estos incluían la forma en que se facilitaban las interrupciones personales (por ejemplo, para ir al servicio), así como las colectivas, el tiempo dedicado para trabajos de infraestructura (tales como reforzar y limpiar los equipos), las normas que rigen la forma en que debe-

⁴ M. Freyssenet y H. Hirata: “Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: Os círculos de controle de qualidade no Japão”, publicado en *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 25, Nº 3, 1985; F. Guelaud et al.: *Para un análisis de las condiciones del trabajo obrero en la empresa* (INET, Méjico, e INDIA, Perú, 1981); C. Teiger: “Lo que pasa en las sesiones de formación de trabajadores”, publicado en *Plaisir et souffrance dans le travail* (AOCIP, París, 1988); C. Teiger: *Fatigue ou équilibre par le travail* (Entreprise Moderne d’Edition, París, 1980); B. Coriat: *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa* (Siglo XXI, Ciudad de Méjico, 1985); C. Libouban: “Un aspecto nuevo de la carga de trabajo: La carga psíquica”, publicado por C. Dejours et al.: *Psychopathologie du travail* (Entreprise Moderne d’Edition, París, 1985).

rían realizarse una serie de cometidos relacionados con el trabajo y la autorización que se necesitaba para el diálogo y las conversaciones.

Estudio del grupo

Se realizó un estudio de los grupos de trabajo establecidos (departamentos, secciones, etc.), utilizando la metodología de dinámica de grupos. El estudio se concentró en las funciones, relaciones, liderazgo, canales de comunicación, imagen de grupo, etc. El estudio abarcó un total de 20 grupos, basados en dos reuniones de tres horas con cada uno de ellos⁵.

Aunque los descubrimientos difirieron notablemente entre los niveles directivos y de la cadena de montaje, en ambos casos se descubrieron factores altamente estresantes.

A nivel directivo, la dinámica de grupo se determinó fundamentalmente mediante las cualidades del liderazgo personal de los jefes de grupo. Por ejemplo, si los jefes de grupo no daban importancia a las relaciones familiares, establecerían unas exigencias rigurosas para trabajar y para reunirse fuera de la jornada laboral. En muchos casos, se ejerció una presión psicológica inconsciente, dado que aceptar o rechazar las normas de juego del jefe se interpretaba en términos de lealtad, solidaridad, amistad, afectividad, etc. o como indiferencia, traición o pasarse al enemigo. Aunque en términos formales la aceptación de las horas y del trabajo adicional era voluntaria, las normas implícitas de la institución endosaban los métodos de trabajo del jefe. No existían oportunidades profesionales para aquellos que no colaboraban con las normas implícitas de la empresa. Dependiendo de sus características personales, algunos jefes tendían a proyectar en sus inferiores la presión que ellos recibían de sus propios superiores. Con ello transferían realmente su estrés a otros. No obstante, otros jefes, cuyas tendencias eran paternalistas, absorbían todo el impacto del estrés y se comportaban como si fuesen protectores. Otros convertían el éxito de sus departamentos en un factor fundamental para su propio sentido del bienestar y de la autoestima, lo cual implicaba un requisito de perfeccionismo. Incluso otros daban más importancia a la responsabilidad y a la creatividad colectivas. La dinámica de grupo se vio afectada también por dos características muy representativas de ciertas culturas latinoamericanas, en especial la importancia de unos vínculos afectivos (para promociones y bonificaciones, esto era mucho más importante que los conocimientos y/o el rendimiento laboral) y una forma de comunicación en la que el silencio, los dobles sentidos y las infidelidades desempeñaban una función fundamental. La interacción entre todos los factores que anteceden resultó en grupos que variaban ampliamente en cuanto a su nivel de estrés laboral.

En el caso de los trabajadores de la cadena de montaje, se descubrió que las bonificaciones colectivas eran la principal causa de estrés. Como bien se sabe, en muchas empresas, los trabajadores reciben un sueldo base y una serie de bonificaciones que

⁵ E. Pichón Riviere: *Del psicoanálisis a la psicología social* (Nueva Visión, Buenos Aires, 1977); G. Barenblitt: *Grupos, teoría y técnica* (IBRAPS, Río de Janeiro, 1982); A. Bauleo: *Contrainstitución y grupos* (Editorial Fundamentos, Madrid, 1977); F. Guattari: *Psicoanálisis y transversalidad* (Siglo Veintiuno Editores, ciudad de Méjico, 1976).

aumentan notablemente sus ingresos reales. Estas bonificaciones, que se pagan a toda una sección o turno, representan el componente más importante del sueldo. De esta forma, cada trabajador se encuentra ante una presión mucho mayor por parte de sus compañeros que por parte de su superior inmediato o de la empresa. Psicológicamente, esto establece una relación extremadamente ambivalente entre los compañeros. En otras palabras, se establece una sinergia entre el estímulo económico (cabe señalar que el mercado laboral mexicano se ve afectado por un desempleo crónico y por unos sueldos muy bajos para los trabajos no especializados) y la presión psicológica de no querer parecer culpable ante los compañeros y los amigos por la pérdida de la bonificación colectiva.

Examen de casos individuales

Mediante entrevistas individuales y algunas cifras de una proyección de prueba (TAT), se entrevistó a una serie de trabajadores tanto a nivel directivo como de la cadena de montaje, elegidos aleatoriamente. Este estudio abarcó a 183 personas. Cada persona estuvo sometida a dos reuniones de una hora u hora y media⁶.

Este examen demostró que los empleados de la Empresa Z contaban con las características específicas para ser muy competitivos, muy individualistas, dar una gran importancia al éxito y a los bienes de consumo y al moderno entorno cultural. Todo esto puede lograrse, al menos parcialmente, siempre que los empleados continúen en la empresa y desarrolle en ella su carrera profesional. Por tanto, para todos los empleados, independientemente de su nivel de jerarquía, pertenecer y mantenerse en la empresa tiene prioridad sobre muchos otros objetivos. En el caso de algunos directores, esto tiene prioridad sobre cualquier otro objetivo.

Aquellos empleados que sufrían enfermedades psicosomáticas se caracterizaban por una mayor tendencia a negar sus conflictos interpersonales. En muchos de ellos, resultaba evidente a partir de sus historiales personales que su parte agresiva y sus depresiones producían un malestar superior al normal. También demostraron una relación inversa entre su potencial para la expresión interpersonal y sus manifestaciones de enfermedades psicosomáticas. En la mayoría de los casos, se reconoció que la presión del tiempo (el tener que completar una tarea en un corto período de tiempo establecido por otros) resulta altamente estresante. Otros factores estresantes que se expresaron fueron: (a) todas las relaciones amor-odio, incluso al nivel más alto con las personas queridas; (b) la aprobación del grupo (colegas, familia, etc.); (c) cualquier situación que diese lugar a culpabilidad; y (d) situaciones de separación.

En total, esta fase abarcó aproximadamente a 400 personas (el 10 por ciento del personal total de la empresa). Una vez finalizado el diagnóstico provisional de la situación, se decidió que no era necesario realizar reconocimientos médicos ni llevar a cabo mediciones

⁶ M. Matrajt: *Salud mental y trabajo* (UAEM, Cuernavaca, 1986); M. Matrajt: "Industrialización, proceso de trabajo y salud mental", publicado en *Subjetividad y Cultura*, N° 1, 1991; M. Matrajt: *Estudios en salud mental ocupacional* (UAEM, de próxima aparición).

neurológicas. Los indicadores del estrés relacionado con el trabajo recogidos en la valoración se consideraron como suficientemente firmes. Aunque en el caso de esta empresa hubiese sido posible proponer unas pruebas de laboratorio a fin de disponer de información médica, nuestra intención era probar un modelo de acción que resultase lo más rentable posible y que pudiese aplicarse ampliamente en los países en vías de desarrollo.

FASE B: FASE CORRECTIVA

Con toda la información acumulada y procesada a lo largo de cuatro semanas, el equipo celebró una serie de reuniones de grupo con grandes grupos (entre 30 y 100 personas) en sus áreas de trabajo. Se celebraron dos o tres sesiones con cada grupo durante un período de cuatro semanas. Se celebraron aproximadamente 120 sesiones de dos a tres horas cada una a fin de establecer contacto con todos los empleados de la empresa.

En todos los casos, se utilizó el siguiente procedimiento a fin de reducir el estrés en el lugar de trabajo:

- Se facilitó una breve descripción de los descubrimientos de los investigadores en relación con las causas del estrés en la sección o grupo de trabajo.
- Se estimuló a los trabajadores para que comentasen, ampliaran y rechazasen las ideas presentadas por los investigadores, los cuales continuaban ampliando la información que habían facilitado inicialmente. Para el equipo, el objetivo básico consistía en que los trabajadores confirmasen las hipótesis que habían adelantado a partir de su propia experiencia, y compartir con el equipo sus pensamientos y sentimientos en relación con el trabajo y su organización (incluyendo las causas del estrés).
- Hacia el final de la primera sesión, se invitó a los empleados a proponer cambios que modificasen las causas del estrés. En esa fase, lo único importante para ellos era presentar propuestas de tal forma que todos pudiesen comentarlas en la siguiente sesión. La función de los investigadores responsables de la coordinación de cada sesión era promocionar la participación de todos los empleados; garantizar que todas las ideas que se expresaban fuesen tenidas en consideración; señalar las consecuencias psicológicas, de grupo e institucionales de cada propuesta y la necesidad de tener en cuenta el nivel de productividad de la empresa; tratar de garantizar que la modificación propuesta se adoptaba como propuesta colectiva, lo cual requería que fuese totalmente entendida por todos; y presentar los conocimientos y la experiencia de los investigadores, incluyendo sus descubrimientos en otros sectores de la misma empresa, de tal forma que la propuesta fuese lo más científica posible.
- En la siguiente sesión (o sesiones, en la medida necesaria), se analizaron todas las propuestas. Se propuso un plan para aquellas que recibieron el mayor consenso (dejando de lado otras de tal forma que pudiesen examinarse nuevamente en el caso de que las más aceptables no funcionasen), y se decidió un método de organización autodirectiva para realizar los cambios.

Además de estas sesiones, se adoptaron diferentes iniciativas y decisiones a fin de modificar las causas del estrés.

Plan para modificar las causas del estrés

- Se acordó que todos tratarían de no creer en cualquier información que circulase a través de los canales informales de comunicación. Asimismo, tratarían de cambiar los canales formales de comunicación a fin de que estos pudiesen cumplir sus funciones y representar una fuente creíble de información. A nivel directivo, los empleados se comprometieron a no divulgar información profesional. Los empleados de los niveles apropiados adoptaron la iniciativa necesaria para impartir la información requerida a fin de frenar las murmuraciones institucionales imaginarias, que habían sido la principal fuente de estrés.
- Se decidió analizar en profundidad el mecanismo de atribución de culpas a individuos por fallos y problemas que eran, de hecho, el resultado de las decisiones adoptadas por la empresa.
- Se sugirieron mecanismos para resolver conflictos interpersonales o, al menos, para eliminar su impacto sobre el trabajo en cuestión.
- Se decidió reformar la jornada laboral a fin de abolir la práctica establecida de ampliar dicha jornada y evitar unas horas de trabajo que interfiriesen con las interrupciones para descanso y comidas.
- Se decidió modificar los criterios seguidos para introducir cambios en el ritmo de la cadena de montaje de tal forma que dicha cadena no se considerase la “solución” última de los demás problemas de productividad de la empresa en conjunto.
- Se realizó un análisis detallado de los requisitos del programa laboral. El objetivo del análisis era introducir cambios que estuviesen de acuerdo con las tradiciones laborales mexicanas, pero que no representasen un compromiso para la productividad y la eficacia. Todos los empleados, capataces e ingenieros participaron en el análisis. Con la participación de los grupos que anteceden, se analizó el esfuerzo físico y mental requerido para llevar a cabo el trabajo a fin de valorar los límites de tolerancia y, por tanto, las posibilidades reales de horas extraordinarias. Se establecieron unos parámetros provisionales para cada sección.
- A nivel directivo, se realizó un análisis detallado de las diferentes formas de liderazgo de grupo a fin de mantener los estilos personales en la medida de lo posible, al tiempo que intentaban eliminar las características que causaban estrés al resto del equipo. Por ejemplo, se consideró necesario dejar tiempo libre para reflexiones regulares a nivel grupo (cada dos o tres meses) a fin de examinar la organización del trabajo realizado por los grupos en conjunto.
- Todos los trabajadores de la línea de montaje participaron en un análisis del sistema de bonificaciones. Se introdujeron una serie de cambios (cambios diferentes para cada sector de producción) a fin de disminuir la ambivalencia de las relaciones de grupo y el nivel de estrés individual. Por ejemplo, los procedimientos para la atribución de bonificaciones por sección se sustituyeron por un sistema de rendimiento medio general (puntualidad general, asistencia general, etc.).
- Basándose en los descubrimientos de los estudios individuales y de grupo, se sugirieron cambios para el departamento de selección y contratación de personal. Los cambios sugeridos consistían en ayudar a evitar que individuos con una personalidad que indicaba factores de riesgo evidentes fuesen asignados a los sectores identificados como los más estresantes por parte del equipo. Además, el equipo sugirió que a todos los niveles, pero especialmente a nivel directivo, debería dedicarse tiempo a reuniones y discusiones de grupo relacionadas con la organización de la empresa y las relaciones entre los compañeros, jefes y sus subordinados. Estas “reuniones” facilitarían la acción y la búsqueda de alternativas, y no deberían convertirse en foros de confesiones, acusaciones o meras repeticiones de los argumentos de la dirección. El equipo sugirió también la organización voluntaria de actividades deportivas y sociales fuera de la jornada laboral.

RESULTADOS Y VALORACIÓN

Durante los 12 meses siguientes a la intervención, hubo una disminución en las enfermedades psicosomáticas del 17 por ciento a nivel directivo y del 15 por ciento entre los trabajadores de la cadena de montaje. El autor cree que es necesario distinguir entre la disminución en ausencias (que es lo que preocupa a la empresa) y la disminución en la incidencia de enfermedades psicosomáticas (que es lo que interesa al equipo en su calidad de especialistas de salud mental ocupacional). Aunque los datos eran insuficientes para establecer una curva proporcional, la tendencia general fue la disminución progresiva de ambos índices.

También se informó sobre un aumento progresivo en el nivel de productividad de la empresa, que se atribuyó a la disminución de las situaciones que inducían al estrés. En el período de 12 meses posterior al estudio, el diferencial de productividad de la media se redujo al 5,3 por ciento con una tendencia general hacia la mejora. Se estimó que, en los 18 meses siguientes, la sociedad alcanzaría el promedio general. El absentismo injustificado disminuyó y alcanzó los niveles medios de las empresas del sector a nivel nacional. El entorno general humano y laboral de la sociedad mejoró notablemente.

Los cuatro criterios de valoración que, según nuestro modelo teórico, son indicadores de cambios en la situación del estrés relacionado con el trabajo, demostraron un cambio importante en términos positivos. En el análisis final, el examen y la acción emprendidos tuvieron un doble beneficio: corrigieron los efectos del estrés e impidieron unos nuevos.

CASO PRÁCTICO N.º 8

La informática y la reducción del estrés en los trabajadores de los servicios sociales de Nueva Jersey

por
Dr. Janet Cahill¹

CONTEXTO

Este proyecto se llevó a cabo en la agencia de protección a la infancia del Estado de Nueva Jersey. Este es el organismo responsable de ocuparse de todas las denuncias de abuso infantil y negligencia en todo el Estado. El organismo contaba aproximadamente con 4.000 empleados distribuidos en 47 oficinas de distrito y una oficina central. Las principales categorías laborales eran administrativos, asistentes sociales, supervisores y personal directivo.

En el momento de la intervención, esta agencia estaba experimentando un alto grado de tensión organizativa. La carga de casos era muy alta, excediendo a menudo de 100 casos por cada asistente social. El personal de la agencia se veía expuesto a menudo a clientes hostiles y a temas complejos de gestión de casos. Además, los tipos de casos que se remitían a la agencia eran cada vez más graves, implicando en ocasiones abuso sexual, drogas y alcohol. Finalmente, la inmensa lista de remisiones, más de 50.000 casos por año, impuso una tremenda carga de trabajo sobre todos los miembros del personal. La documentación administrativa generada por este gran volumen de casos presentaba un problema especial para los administrativos.

¹ Department of Psychology, Rowen College of New Jersey, 452 East Third Street, Moorestown, Nueva Jersey 08057, Estados Unidos.

Un estudio realizado en 1988² concluía diciendo que los miembros del personal de esta agencia demostraban unos niveles notablemente más altos de síntomas de hastío y estrés que la media nacional de asistentes sociales. El sindicato que los representaba [Communication Workers of America (CWA)] presentó los resultados del estudio de 1988 ante una audiencia legislativa donde se examinaron el rendimiento general y la moral del personal de la agencia. Las audiencias se celebraron durante un período de intensos conflictos laborales/directivos. Una estrategia concreta derivada de las audiencias fue la creación de un comité de estrés laboral-directivo. La labor del comité consistía en desarrollar un programa que abordase los graves problemas morales y de hastío de la agencia.

Este método conjunto laboral-directivo era inusual en el Estado, en el sentido de que tanto la alta dirección de la agencia como el sindicato que representaba a los asistentes sociales y a los administrativos participaron activamente. Una segunda característica crítica del programa de intervención fue que se diseñó para abordar tanto las fuentes personales como estructurales del estrés. En otras palabras, se diseñaron estrategias para mejorar la capacidad personal de superación de los asistentes y reducir las fuentes del estrés en el propio entorno laboral. Son muchos los estudios que han abordado la importancia de reconocer el estrés causado por los factores laborales del entorno³. Este caso práctico se centra en una de las estrategias de intervención estructural a partir del comité: el proyecto microordenador.

TEMAS

Una fuente constante de estrés manifestada por los administradores, los asistentes sociales y los administrativos de esta agencia consistía en el trabajo administrativo. En un estudio interno se descubrió que los asistentes sociales dedicaban aproximadamente el 60 por ciento de su tiempo al trabajo administrativo. Un contraste alarmante es el hecho de que los mismos asistentes del caso práctico comunicaron que dedicaban tan sólo el 14 por ciento de su tiempo al contacto real con los clientes.

El centro del sistema de información de gestión de la agencia era un ordenador principal ubicado en la oficina central. Cada una de las 47 oficinas de distrito de la agencia estaba unida mediante una terminal al ordenador central. En parte, la estrategia de intervención se desarrolló con motivo de los problemas que presentaba el sistema informático.

El sistema informático existente permitía una transmisión casi instantánea de datos desde la oficina local a la oficina central. No obstante, la oficina local no disponía de mecanismos para recuperar o retener la información necesaria para su propio uso, excepto una imagen en pantalla en las impresoras locales. En general, se remitía a la ofi-

² J. Cahill y L.H. Feldman: *Evaluation of a stress management program in a child protection agency*, documento presentado en la Eastern Psychological Association, Buffalo, Nueva York, 1988.

³ A. Minahan: "Burnout and organizational change", publicado en *Social Work*, Vol. 25, 1980, p. 87.

cina local un resumen del impreso de entrada inicial de datos en el transcurso de 24 a 48 horas. Sin embargo, las frecuentes demoras hacían que esta transmisión resultase insegura. En los estudios de la investigación se ha descubierto que el acceso problemático a la información resulta estresante⁴. Otro factor adicional de estrés era el hecho de que las oficinas mantenían un sistema repetitivo y manual para el mantenimiento de la información.

A fin de poder codificar de forma satisfactoria los impresos informatizados, los asistentes y el personal administrativo necesitaban dominar un amplio manual de codificación. Aunque estos códigos cambiaban con frecuencia, se esperaba que todos los trabajadores de la agencia aprendiesen y usasen los nuevos códigos. En la práctica, los trabajadores no solían utilizar el sistema de codificación a menos que insistiesen sus supervisores o que fuese esencial para sus clientes. Este cumplimiento desigual significaba que, a fin de desempeñar sus cometidos, el personal administrativo tenía que recurrir a la información obtenida manualmente o adivinar los códigos apropiados.

Además de los problemas de codificación, los informes mensuales que recibían las oficinas de distrito de su base central de datos eran demasiado voluminosos y difíciles de interpretar. El resultado fue que los informes se quedaban almacenados generalmente en las estanterías un mes tras otro, lo cual indicaba la ineficacia de los procedimientos de información⁵.

Incapacidad del personal administrativo. La entrada de datos en el sistema informático centralizado consistía en un trabajo rígido y repetitivo y exigía normalmente una gran multitud de impresos. Por tanto, los administrativos que trabajaban en las terminales conectadas al ordenador principal desempeñaban unos cometidos que exigían muy poca capacitación o flexibilidad y un alto grado de repetición y un control muy pequeño sobre su trabajo.

Higiene y seguridad. Los puestos de trabajo informáticos existentes presentaban varios problemas ergonómicos. Entre ellos cabe señalar un deficiente diseño del equipo, de la iluminación, de los monitores y del flujo de trabajo.

Antes de la intervención, la agencia había llevado a cabo grandes esfuerzos para abordar los problemas que presentaba el trabajo administrativo. Entre estos esfuerzos se incluían la compra de procesadores de texto independientes y el establecimiento de diferentes comités. No obstante, las oficinas locales opinaban que estas iniciativas habían resultado ineficaces.

POBLACIÓN OBJETIVO

Este programa de intervención se desarrolló con miras a ayudar a eliminar los factores de estrés identificados por los trabajadores de la agencia implicados en el caso práctico.

⁴ G. Johansson y G. Aronsson: *Stress reactions in computerized administrative work* (Universidad de Estocolmo, Estocolmo, 1980).

⁵ C.A. Rapp y J. Poertner: "The design of data-based management reports", publicado en *Administration in Social Work*, Vol. 10, 1986, págs. 53-64.

MÉTODO

El comité de estrés decidió utilizar un nuevo sistema de información basado en microordenadores a fin de abordar algunos de los problemas que causaban estrés. Los objetivos del proyecto eran los siguientes:

- Aumentar la autonomía local y el ámbito de la toma de decisiones con el que contaba el personal administrativo en relación con el sistema informático.
- Aumentar los niveles de capacitación de los administrativos.
- Introducir el nuevo sistema sin aumentar los niveles de estrés del personal.
- Implantar una escala de promoción profesional.
- Mejorar los factores de higiene y seguridad, incluyendo la instalación de equipos correctos desde un punto de vista ergonómico.
- Mejorar la satisfacción laboral de los administrativos.
- Coordinar el flujo de información entre la oficina local y la oficina central.
- Facilitar una formación en higiene y seguridad al personal administrativo en lo tocante a la utilización de microordenadores.

Los objetivos y las prioridades del proyecto se determinaron mediante amplias conversaciones mantenidas con el personal de oficinas.

INTERVENCIÓN

Se estableció una oficina piloto para iniciar el diseño de unos programas informáticos que pudiesen cumplir estos objetivos. Inicialmente, se compró un ordenador y uno de los administrativos se ofreció como voluntario para el proyecto. Además, se contrató a un programador informático profesional en calidad de asesor. Es importante señalar que el asesor dependía del comité de estrés y pasaba la mayor parte de su tiempo con el administrativo y el director de la oficina de distrito local. Esta aportación de la oficina local se consideró esencial para cumplir el objetivo de control local y acceso a la información. Adicionalmente, el autor solicitó la colaboración de una serie de administrativos durante varios días, lo cual representaba observar o llevar a cabo todos los cometidos laborales que realizaban estos empleados. Esta técnica permitió un entendimiento más concreto de los flujos de trabajo, de los cometidos y del uso de la tecnología existente.

El primer logro del proyecto fue permitir a las oficinas locales conseguir el establecimiento rápido de sus propios datos. Una vez logrado esto, se desarrollaron programas de software que abarcasen los objetivos generales del proyecto en cuestión. Estos programas fueron redactados por un asesor informático y se accedía a todos ellos a través de un menú.

Algunas de estas aplicaciones informáticas se desarrollaron y probaron en la oficina piloto. Entre los ejemplos de estas aplicaciones se incluyen: un sistema para el control del tiempo, un programa del plan operativo, el análisis de la tendencia de la carga de casos prácticos, un sistema para efectuar el seguimiento de los litigios, listas de "mailing", un sistema de seguimiento del inventario, un programa de solicitud de servicios, un directorio de recursos de proveedores y un programa de indicadores críticos. A continuación se facilita una breve descripción de uno de los principales paquetes de software, el programa de clientes.

Programa de clientes

El programa de clientes capturaba la información más importante desde su inicio y procesaba las partes significativas en diferentes impresos e informes. El paquete consistía en un menú que reducía notablemente el tiempo de formación. Cada informe podía generarse normalmente con una o dos pulsaciones en el teclado. Este programa redujo notablemente la cantidad de tiempo que necesitaban los trabajadores administrativos y profesionales para gestionar la documentación administrativa de los casos. El nuevo programa posibilitaba también la introducción de nueva información una sola vez, lo cual redujo la cantidad de trabajo repetitivo a realizar. Una vez que los clientes recibían un conjunto de datos, era posible producir automáticamente unos 150 documentos para cada caso. Aunque cada uno de estos documentos individualmente puede representar tan sólo un ahorro de 10-15 minutos por cometido, el efecto acumulativo ha sido bastante sorprendente. La agencia ha estimado que el programa de clientes generaba 1,5 millones de documentos cada año a nivel estatal. Antes de que se procediese a la instalación del paquete de clientes, cada uno de estos documentos tenía que generarse manualmente.

Aparte del aumento en la productividad y en la eficacia logrado por estas aplicaciones informáticas, el proyecto cambió también la calidad del trabajo en el caso de los administrativos que trabajaban con los nuevos ordenadores. Los programas permitieron al personal una mayor variedad en sus cometidos. Se aumentaron los niveles de capacitación dado que los miembros del personal tenían que aprender una diversidad de programas. Además, contaban con un control muy superior sobre la información que generaba su oficina. A medida que se desarrolló el proyecto, podían recuperar la información de una manera más flexible y sofisticada. Se realizaron grandes esfuerzos por garantizar que los nuevos ordenadores continuarían aumentando el nivel de capacitación de estos administrativos. Estos esfuerzos establecieron las bases necesarias para aumentar las categorías profesionales existentes.

Durante la fase inicial de la intervención, había otras dos estrategias de cambio a lograr. En primer lugar, el comité investigaba y presentaba recomendaciones para la compra de equipos informáticos adecuados para la agencia desde un punto de vista ergonómico. Durante el siguiente período de compras de equipos se siguieron la mayoría de las recomendaciones del comité.

En segundo lugar, se diseñó un programa informático de formación sobre higiene y seguridad para los administrativos. Esta formación abordaba problemas tales como la tensión ocular, los trastornos musculares y óseos y la fatiga. El comité presentó también varias recomendaciones para reducir la posibilidad de que estos problemas se desarrollasen. Estas recomendaciones se llevaron a cabo en toda la agencia.

Una vez desarrolladas con éxito las diferentes aplicaciones, la agencia decidió implantar el programa a nivel estatal y se comprometió a comprar varios cientos de ordenadores. Esta decisión contaba con el apoyo del sindicato. Se diseñó un programa de valoración para establecer el impacto del nuevo sistema informático sobre el entorno laboral del personal administrativo. La valoración inicial se centró en los administrativos ya que sería el grupo más afectado por el cambio inicial en la tecnología.

VALORACIÓN

A fin de poder valorar esta intervención, se remitió un cuestionario con 56 puntos a los 624 administrativos de la agencia. Los estudios se distribuyeron antes de implantar el programa de intervención a nivel estatal y, con posterioridad, seis meses después de la iniciación del proceso de intervención. A los primeros datos establecidos se les denominará **Fase 1** y a los segundos **Fase 2**. En la Fase 1 se recibieron cuatrocientas cincuenta y cuatro respuestas - un índice de respuesta del 72,9 por ciento. En la Fase 2 se recibieron 313 respuestas - un índice de respuesta del 50,3 por ciento. Estos índices de respuesta se consideraron apropiados, especialmente teniendo en cuenta que los índices usuales de cumplimiento de la agencia eran bastante bajos. A cada individuo se le facilitó un número de identificación a fin de efectuar el seguimiento de la puntuación individual de la Fase 1 a la Fase 2. No obstante, ambos números de identificación sólo estaban disponibles para 43 personas. El resto de la muestra no incluyó el número de identificación en el segundo cuestionario. La razón principal de que los empleados no deseasen que se les identificase personalmente pareció ser la profunda desconfianza que sentían hacia la agencia. Durante el período previo al estudio, había habido grandes problemas disciplinarios y de reivindicaciones. A pesar de las repetidas promesas de mantener el anonimato, la mayoría de los empleados que cumplimentaron el cuestionario no incluyeron la hoja de identificación en el mismo.

Un análisis posterior demostró que no existían diferencias importantes entre los grupos de la Fase 1 y de la Fase 2. Además, durante este período no hubo una rotación importante en estas oficinas. No obstante, la mejor forma de interpretar estos resultados es considerarlos como dos instantáneas del entorno laboral.

Cabe señalar que no hubo un grupo de control en este estudio que presentase un problema metodológico a la hora de evaluar objetivamente la intervención. No fue posible organizar un grupo de control dado que se adoptó una decisión administrativa para implantar el programa a nivel estatal. Esta decisión se vio influenciada, en gran medida, por la oficina piloto que recibió el proyecto con entusiasmo, y las solicitudes de otras oficinas de contar con el programa a la mayor brevedad posible.

Cuestionario. El cuestionario se diseñó de modo que permitiese valorar la estructura psicológica y social del entorno laboral e incluía las siguientes escalas:

- (1) Discreción de capacitación - variedad percibida y nivel de capacitación necesario para llevar a cabo el trabajo.
- (2) Capacitación lograda - nivel percibido del desarrollo de la capacitación.
- (3) Ámbito de la decisión/poder de decisión - nivel percibido de control o autonomía sobre el trabajo.
- (4) Satisfacción laboral - nivel global de satisfacción en el trabajo.
- (5) Tensión física/psicológica - autoconsideración de una variedad de síntomas relacionados con el estrés.
- (6) Problemas para conciliar el sueño - autoconsideración de los problemas para conciliar el sueño.
- (7) Valor de las nuevas capacitaciones - utilidad percibida de la capacitación informática.
- (8) Control sobre el equipo - autonomía percibida sobre la informática y otras tecnologías.

Estas escalas estaban centradas especialmente en el control y la satisfacción laboral, dado que eran los factores objetivo principal en la intervención.

Las personas que respondieron a los cuestionarios se clasificaron en tres categorías laborales, de acuerdo con el sistema informático en el que habían trabajado:

- **Principal:** entrada de datos en un ordenador centralizado;
- **Procesador de textos:** este cometido implicaba trabajar en un procesador de textos independiente. Esta máquina no contaba con las posibilidades de un microordenador;
- **Microordenador:** esta categoría laboral implicaba el uso de los nuevos microordenadores y aplicaciones. Estas máquinas estaban instaladas a nivel local en las oficinas de distrito.

Teniendo en cuenta los objetivos de la intervención, se previó que estas categorías laborales demostrarían un patrón diferente en los resultados de la Fase 1 a la Fase 2.

RESULTADOS

Los datos de la Fase 1 mostraron unas diferencias notables para la discreción de capacitación, la capacitación creada, el ámbito de decisión y la insatisfacción laboral. Los trabajadores que utilizaban un procesador de textos mostraron unos niveles notablemente

más altos de discreción de capacitación, capacitación creada, ámbito de decisión y satisfacción laboral que los trabajadores que utilizaban el sistema principal. Estos trabajadores mostraron también unos niveles notablemente más altos de poder de decisión que los trabajadores que utilizaban microordenadores. Por tanto, los resultados de la Fase 1 indicaron que los trabajadores que utilizan procesadores de textos percibían sus entornos laborales de una forma más favorable. No se encontraron diferencias notables en lo que respecta a las medidas de la tensión o de la tecnología.

Cabe señalar que, en la Fase 1, acababan de introducirse los microordenadores en las oficinas y se utilizaban principalmente para mecanografiar informes.

Seguidamente, se llevó a cabo un análisis similar en relación con los datos de la Fase 2. Se descubrieron diferencias notables en cuanto a discreción de capacitación, capacitación lograda, poder de decisión, valoración de las nuevas capacitaciones y control sobre el equipo. Los análisis indicaron un patrón sensiblemente diferente en los resultados. En esta ocasión, los trabajadores que utilizaban microordenadores mostraron tener los niveles más altos de discrepancia de capacitación, capacitación creada, ámbito de decisión, valor de las nuevas capacitaciones, control sobre el equipo y satisfacción laboral. Este patrón fue el mismo para el poder de decisión. No se descubrieron diferencias notables en lo que respecta a los problemas de tensión o para conciliar el sueño.

En general, los resultados del estudio indicaron que la intervención tuvo un impacto positivo sobre una serie de aspectos clave del entorno laboral, entre ellos: el ámbito de decisión, la capacitación lograda, la actitud hacia la tecnología y la satisfacción laboral. Los administrativos que utilizaban activamente los nuevos microordenadores y las aplicaciones afines parecían contar con un mayor control sobre sus trabajos, sentían que sus trabajos requerían una mayor capacitación, presentaban una actitud mejor frente a la tecnología y una mayor satisfacción. Es anecdótico señalar que el personal opinaba también que los ordenadores aumentaban notablemente su eficacia, pero este estudio no sirvió de medición directa de la productividad.

Los administrativos asignados a la introducción de datos en el ordenador centralizado demostraron constantemente las menores percepciones de sus entornos laborales. Estos descubrimientos respaldaron la conclusión de que los sistemas informáticos grandes y gestionados centralmente no respondían en la misma medida a las necesidades de autonomía de los trabajadores como la tecnología implantada localmente. Esta insatisfacción constante con el sistema del ordenador principal reduce la importancia de incluir mediciones tanto del entorno laboral como de la productividad en cualesquiera valoraciones de cambios tecnológicos.

Las mediciones de la tensión no mostraron cambios con el tiempo. Esto se consideró un descubrimiento positivo teniendo en cuenta el corto período de tiempo entre los dos estudios. Se consideró importante que los cambios no **aumentaran** los niveles de tensión, teniendo en cuenta el clima extremadamente difícil a nivel organizativo de la agencia. Si

los niveles de discreción de capacitación continuasen aumentando para este grupo laboral, es lógico esperar que las mediciones de la tensión mejorarán también⁶.

ELEMENTOS CLAVE EN EL PROCESO DE CAMBIO

La mayoría de los expertos en el área del estrés ocupacional están de acuerdo en que un cambio organizativo real resulta difícil. Esto es especialmente cierto en el caso de lugares de trabajo en los cuales el personal, al sentirse agobiado, se resiste a menudo al cambio. El proceso de intervención en este programa se diseñó teniendo en cuenta dichas realidades y, por tanto, dedicó amplios recursos al propio proceso de cambio. El factor más importante se describe a continuación.

Trabajo preparatorio del personal. Este proyecto prestaba gran atención al “factor humano” de la intervención. Antes de proceder a la instalación de los ordenadores se celebraron reuniones en las oficinas. El proyecto se explicó con detalle y se estimuló al personal a comentar sus preocupaciones. Estas reuniones resultaron extremadamente útiles dado que permitían al personal presentar sus frustraciones y sospechas respecto al cambio.

Marketing del programa inicial. El primer programa que se distribuyó a las oficinas fue el paquete para el mantenimiento de los plazos. Este programa era de fácil utilización y resultó atractivo inmediatamente para el personal administrativo, dado que les ahorraba tiempo y esfuerzos en unos cometidos obligatorios y a menudo aburridos. El programa se les explicó claramente y contaban con apoyo inmediato. Este método tuvo como resultado que los miembros del personal comunicasen a los demás los aspectos positivos del programa y con ello se aumentó el nivel de aceptación por parte de otras oficinas.

Evitar la utilización de la tecnología como estrategia para reducir el personal. Desde el punto de vista directivo, resulta tentador justificar el coste del equipo y el soporte considerando las formas de reducir el personal al mismo tiempo. No obstante, este método se consideró contraproducente en esta agencia por dos razones. En primer lugar, existía una gran cantidad de documentación administrativa. El tiempo que ahorraba el proyecto informático se veía absorbido por otros cometidos que, aunque importantes, se habían ignorado con anterioridad debido a la carga de trabajo. En segundo lugar, la participación del sindicato y del personal disminuiría lógicamente si se consideraba que la tecnología era el preludio para los despidos.

Función del sindicato. La fuerte presencia inicial del sindicato fue de suma importancia para la seriedad del proceso de cambio. El sindicato facilitó la presión política inicial para abordar los problemas de la agencia. También mantuvieron una presión constante a fin de abordar los orígenes estructurales del estrés frente a las soluciones centradas en los individuos. Asimismo, los representantes sindicales incentivaron a los miembros del personal de primera línea a que participasen en el programa. Abogaron por los importantes cambios en el seguimiento creados por la intervención inicial. Entre ellos se

incluían las categorías profesionales a fin de compensar al personal administrativo por su mayor capacitación informática, un equipo correcto desde el punto de vista ergonómico, una formación adecuada y una amplia difusión del proyecto. Aunque resulte paradójico, a medida que el proyecto fue consiguiendo aceptación, las actividades del sindicato disminuyeron. Hacia el final de la intervención, esta se había convertido casi exclusivamente en un proyecto directivo. La razón principal para ello fue la preocupación realista que sentía el sindicato respecto a sus limitados recursos. A medida que se institucionalizó el programa, el sindicato opinó que tenía que dedicarse a otras preocupaciones más apremiantes. Esto demuestra la dificultad en mantener un cambio proactivo cuando existen demasiadas exigencias considerando los recursos sindicales.

Función de la dirección. La dirección desempeñó también una función importante en el éxito del proyecto. Se ocupó de sufragar los costes de la intervención. Compró equipos, pagó los honorarios de asesoramiento y estaba dispuesta a asignar una parte importante del presupuesto tecnológico y del personal al nuevo programa. El apoyo de la dirección, no obstante, no fue uniforme y podría dividirse en dos categorías. Una categoría ofreció su apoyo desde el principio. La segunda categoría era mucho más reticente ante el programa y, en ocasiones, trató incluso de sabotearlo. Esta última categoría procedía en gran medida de la sección de la agencia responsable de la información y de la tecnología, y parecía sentirse amenazada por el proyecto. El autor dedicó gran cantidad de tiempo a trabajar con esta categoría y a compartir sus créditos con ella. Esto resultó ser una estrategia satisfactoria y eventualmente varios miembros de esta categoría se convirtieron en los principales propulsores del proyecto.

SEGUIMIENTO

Todas las oficinas de la agencia utilizan actualmente este programa. Se creó una nueva unidad microinformática y se asignó personal a ella. También se han efectuado importantes cambios en los recursos presupuestarios para esta intervención. Estos recursos se han utilizado para instalar redes y para pasar a un entorno “de introducción única de datos”. Tanto el sindicato como la dirección abogaron y obtuvieron unas medidas adicionales para la promoción profesional del personal administrativo que utilizaba microordenadores. Por tanto, en términos de aceptación organizativa, esta iniciativa ha redefinido la utilización de la tecnología en la agencia.

El autor repitió la “técnica” de incorporar personal administrativo en diferentes oficinas. Se observaron notables mejoras en la productividad y en los niveles de capacitación entre el personal administrativo que utilizaba los microordenadores. En un momento determinado, el autor observó cómo un administrativo muy joven explicaba una de las aplicaciones a uno de los altos directivos. Este tipo de interacción respalda la conclusión de que los niveles de capacitación del personal de primera línea habían aumentado notablemente. Las conversaciones informales indicaron que el problema principal que tenía el personal con el nuevo sistema era que deseaba contar con más ordenadores.

En general, este proyecto demostró que el cambio estructural organizativo que implica unos temas tecnológicos complejos es un objetivo de posible consecución. Cuando existe un compromiso con el cambio, es posible descubrir una base común respecto a los temas del entorno laboral, incluso en un entorno hostil entre el personal y la dirección. Este método hace hincapié en la importancia de incluir mejoras tanto en la productividad como en la calidad de la vida laboral como objetivos inherentes al cambio tecnológico.

CASO PRÁCTICO N.º 9

Un programa de intervención, para la reducción del estrés entre los procesadores de la industria cárnica, que hace hincapié en el diseño y en la organización laboral (Estados Unidos)

por

Michael J. Smith y David Zehel¹

CONTEXTO

En una planta de procesamiento de productos cárnicos se implantó un programa de intervención para la reducción del estrés psicológico, junto con un programa de mejora ergonómica, a fin de reducir unos trastornos extremos traumáticos y acumulativos entre los procesadores de la industria cárnica. La planta de procesamiento de la industria cárnica contaba aproximadamente con 200 trabajadores, incluyendo los despieceadores, los procesadores, los trabajadores a cargo de la higiene, del mantenimiento, obreros en general y las personas responsables del almacén. La fábrica forma parte de una cadena de grandes almacenes de alimentación. Piezas (como la mitad de una vaca) y lomos de cerdo se procesan en varios productos, tales como solomillos, filetes, chuletas de vaca y de cerdo, para su envío a los grandes almacenes de alimentación, los cuales o bien venden los productos según los reciben o los procesan de nuevo. En 1989, la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) inspeccionó la fábrica de procesamiento de productos

¹ Department of Industrial Engineering, University of Wisconsin-Madison, 1513 University Avenue, Madison, Wisconsin 53706, Estados Unidos.

cárnicos y ordenó a la dirección establecer un programa de mejora ergonómica debido al alto nivel de trastornos traumáticos acumulativos en las extremidades superiores en determinadas profesiones, como en el caso de los despieceadores y procesadores de la industria cárnica.

La planta de procesamiento de productos cárnicos contrató al primer autor de este documento para que llevase a cabo una detallada valoración ergonómica de las operaciones y sugiriese mejoras ergonómicas. Durante esta actividad, se efectuaron recomendaciones para rediseñar algunos de los cometidos a fin de reducir el estrés psicológico y físico. La dirección de la fábrica de procesamiento aceptó estas recomendaciones y las implantó en 1990. En 1991, se comprobó la eficacia de las mismas a la hora de reducir el trauma físico y psicológico y, en 1992, fue posible comprobarla de nuevo.

Es importante entender el contexto más amplio en el cual se llevó a cabo esta intervención. Los trabajos relacionados con el despiece y el procesamiento de productos cárnicos han estado tradicionalmente bien pagados, y su categoría se considera alta en los Estados Unidos. Anteriormente, las industrias cárnicas han tenido éxito desde un punto de vista económico. No obstante, en los últimos años, las industrias cárnicas han sufrido graves dificultades económicas. Una de las razones es que las importaciones de carne de ganado vacuno y porcino procesada han reducido su participación en el mercado. Otro de los factores son los problemas de salud, lo cual significa que los consumidores americanos comen menos carne roja. Como resultado, los beneficios han disminuido, lo cual ha conducido a importantes despidos entre los despieceadores y los procesadores de la industria cárnica. Además, las industrias cárnicas han presionado a los sindicatos y a los trabajadores a fin de reducir los salarios y los beneficios de los trabajadores debido a la competencia internacional y nacional de las empresas. Los sindicatos y los trabajadores han tenido que aceptar unos salarios y unos beneficios inferiores, lo cual a su vez ha rebajado la categoría del trabajo y, como resultado, estos trabajos son menos deseables.

En medio de este difícil entorno económico, la OSHA ha aumentado la inspección y la implantación de unas normativas de higiene y seguridad en las industrias cárnicas. Resultan de especial interés los peligros ergonómicos que producen los trastornos traumáticos acumulativos de las extremidades superiores y los problemas en la parte inferior de la espalda. Las industrias cárnicas han tenido dificultades a la hora de responder a las exigencias de la OSHA debido a la ausencia de normativas federales en relación con estos temas ergonómicos. Recientemente, la OSHA estableció unas directrices generales para las industrias cárnicas² publicando unas directivas ergonómicas para la industria de la carne roja.

En los últimos cinco años, la OSHA ha sido muy agresiva a la hora de inspeccionar y proponer penalizaciones económicas a las industrias cárnicas. Las penalizaciones han

² OSHA: *Ergonomic program management guidelines for meatpacking plants*, OSHA doc. nº 3121 (US Department of Labor, Washington, 1990).

ascendido a más de 1 millón de dólares en el caso de algunas empresas. Además, los controles de ingeniería y administrativos para mejorar la ergonomía pueden representar un coste de hasta varios millones de dólares. Las industrias cárnica se resienten de esta presión económica impuesta por la OSHA, además de las presiones competitivas que están experimentando. Para complicar aún más este entorno divisionista, los sindicatos han presentado quejas ante la OSHA con motivo de unas condiciones laborales insanas. Dichas quejas requieren una inspección federal de las industrias cárnica acusadas de unas condiciones laborales inadecuadas. Estas tensiones crean unas relaciones “poco amistosas” entre las empresas y la OSHA, y entre las empresas y los sindicatos. Dichas condiciones hacen que el clima resulte muy difícil para desarrollar y llevar a cabo actividades relacionadas con el rediseño laboral.

Este programa se desarrolló como un proyecto tripartito entre la empresa, el sindicato y el gobierno. Además, la universidad participó también a través de la facultad y de estudiantes que llevaron a cabo el análisis de las instalaciones, el diseño del trabajo y la organización laboral, y recomendaron unas mejoras. Para que este programa tuviese éxito, era esencial que todas las partes implicadas participasen plenamente y colaborasen. No obstante, algunos factores pusieron en peligro esta colaboración necesaria. Un factor importante fue que, durante la valoración, el sindicato y la dirección estaban discutiendo el convenio colectivo sobre sueldos, beneficios en especie y condiciones laborales, lo cual produjo tensiones en sus relaciones. Además, la empresa no estaba satisfecha con los representantes de la OSHA ya que, según ella, carecían de experiencia en ergonomía. Como resultado de estas tensiones, el consultor tuvo que dedicar gran cantidad de tiempo a crear una relación y desarrollar una colaboración entre las partes interesadas. Esto se logró satisfactoriamente, en gran medida, gracias a la gran experiencia del consultor en su trabajo con los sindicatos, las empresas y la OSHA. El consultor fue capaz de lograr la confianza de las tres partes dado que le aceptaron como un participante neutral y le reconocieron como perito con experiencia. Esto facilitó una oportunidad de colaboración con miras al desarrollo, lo cual era esencial para el programa.

TEMAS

El objetivo del programa inicial era examinar el diseño del trabajo y los factores organizativos que contribuían al alto índice de trastornos traumáticos acumulativos en las extremidades superiores entre los despiezadores, empaquetadores y procesadores de la industria cárnica. Mediante el análisis y el examen de las características de los trabajos, resultó evidente que estos trabajadores corrían el riesgo de sufrir trastornos psicológicos. El análisis reveló que estos trabajos en particular incluían características que producían estrés laboral debido al ritmo de las máquinas, a las tareas repetitivas de ciclo corto con poca variedad y bajo contenido y a un duro entorno físico laboral, así como las posibilidades de perder el trabajo o ser despedido y unas tensas relaciones con la dirección. Los trabajos en esta fábrica eran los típicos de las industrias cárnica, excepto que las condiciones laborales eran mejores que la media. Aunque las relaciones entre la dirección y los

sindicatos eran tensas debido al proceso de negociación de los convenios colectivos, existía una interacción cordial y colaboradora - ambas partes reconocían la necesidad de colaborar con miras a la consecución de los objetivos del programa. El programa ha sido satisfactorio hasta ahora principalmente porque la dirección prestó atención tanto a las recomendaciones de los consultores como a las necesidades de los trabajadores durante el proceso de análisis e intervención.

POBLACIÓN OBJETIVO

Los trabajadores del departamento de procesamiento de carne porcina de la fábrica fueron el grupo objetivo para este rediseño laboral e intervención para la reducción del estrés. Entre los trabajadores de esta área se incluían los despiezadores, empaquetadores y procesadores de la industria cárnica.

MÉTODO

El modelo teórico que se aplicó a este programa es la “teoría del equilibrio” para el diseño laboral, con miras a la reducción del estrés³. Este modelo divide el lugar de trabajo en cinco dimensiones y examina las influencias de cada dimensión sobre el estrés laboral, así como la interacción entre las diferentes dimensiones. Estas cinco dimensiones consisten en la persona, los cometidos, el entorno laboral, la estructura organizativa y la tecnología. A fin de rediseñar los trabajos para reducir el estrés, el consultor tiene que definir primero los puntos “fuertes” y “débiles” del sistema laboral. Seguidamente, puede proceder a rediseñar el sistema a fin de mejorar su equilibrio general mediante la mejora de las dimensiones individuales o múltiples. Siempre que sea posible, deberían mejorarse las dimensiones con un equilibrio “débil”. Cuando no fuese posible modificar un punto de equilibrio “débil”, es posible todavía mejorar en ocasiones el equilibrio general del sistema modificando alguna otra dimensión. Esto se basa en el concepto de que las modificaciones en un aspecto del sistema laboral pueden influir en otros aspectos de forma tanto negativa como positiva.

Esta teoría facilita un marco para valorar los trabajos y determinar cuándo pueden resultar útiles las intervenciones. Puede utilizarse para demostrar las relaciones entre las exigencias laborales y los factores para diseñar el trabajo. En este modelo, son varios los elementos del sistema laboral que interactúan para demostrar la forma en que se lleva a cabo el trabajo y hasta qué punto es eficaz el trabajo a la hora de lograr las necesidades y los objetivos individuales y organizativos. Es un concepto de sistemas, lo cual significa

³ M.J. Smith y P. Carayon-Sainfort: “A balance theory of job design for stress reduction”, publicado en *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 4, 1989, págs. 67-79; C.L. Cooper y J. Marshall: “Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health”, publicado en *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, 1976, págs. 11-28; R.A. Karasek: “Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign”, publicado en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, 1979, págs. 285-308; J.R. Hackman et al.: “A new strategy for job enrichment”, publicado en *California Management Review*, Vol. 17, Nº 4, 1975, págs. 57-71.

que cualquier elemento puede influir sobre otros elementos. Los cuatro elementos (sin incluir al individuo) pueden representar exigencias para el trabajador. Estas exigencias pueden crear cargas que pueden ser saludables o perjudiciales. Las cargas perjudiciales conducen a unas respuestas de estrés que pueden tener efectos negativos sobre la salud. A continuación se describe cada uno de los cinco elementos de este modelo y algunos ejemplos de los posibles aspectos negativos.

- (1) **Entorno.** Se ha demostrado que diferentes aspectos del entorno físico del lugar de trabajo causan estrés. El ruido es el factor estresante medioambiental más conocido y puede causar un aumento en la tensión arterial y un estado de ánimo psicológico negativo⁴. Factores estresantes medioambientales, tales como el frío y la humedad, pueden afectar a la motivación del empleado y a la capacidad de respuesta del sistema muscular y óseo.
- (2) **Cometido.** Se ha estudiado una amplia variedad de influencias en los cometidos laborales, incluyendo los factores de satisfacción tales como la repetición⁵ y la falta de significado⁶, así como temas relacionados con la carga de trabajo, tales como la sobrecarga y la falta de carga⁷. Los cometidos laborales relacionados con el ritmo de una máquina son más estresantes que los trabajos no sujetos a un ritmo por parte de la máquina⁸. Se ha demostrado que la falta de participación⁹ y la falta de control¹⁰ en las actividades laborales causan problemas emocionales e incluso un riesgo de enfermedades cardiovasculares.
- (3) **Tecnología.** La tecnología utilizada por los trabajadores determina a veces su capacidad para cumplir cometidos, así como el ámbito de la carga fisiológica y psicológica¹¹. Uno de los principales factores estresantes asociados con el uso de la tecnolo-

⁴ D.C. Glass y J.E. Singer: *Urban stress: Experiments on noise and social stressors* (Academic Press, Nueva York, 1972); S. Cohen y N. Weinstein: "Nonauditory effects of noise on behavior and health", publicado en *Journal of Social Issues*, Vol. 37, 1981, págs. 36-70.

⁵ T. Cox: "Repetitive work: Occupational stress and health", publicado por C.L. Cooper y M.J. Smith (editores): *Job stress and blue collar work* (John Wiley, Nueva York, 1985), págs. 85-112.

⁶ J.R. Hackman et al., "A new strategy for job enrichment", op. cit.; R.D. Caplan et al.: *Job demands and worker health* (US Government Printing Office, Washington, 1975); B. Margolis, W.M. Kroes y R. Quinn: "Job stress: An unlisted occupational hazard", publicado en *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 16, 1974, págs. 654-661.

⁷ M. Frankenhaeuser y B. Gardell: "Underload and overload in working life: Outline of a multi-disciplinary approach", publicado en *Journal of Human Stress*, Vol. 2, 1976, págs. 355-346; D. Coburn: "Job alienation and well-being", publicado en *International Journal of Health Services*, Vol. 9, N° 1, 1979, págs. 41-59.

⁸ G. Salvendy y M.J. Smith: *Machine-pacing and occupational stress* (Taylor y Francis, Londres, 1981).

⁹ J.R.P. French, Jr.: "The social environment and mental health", publicado en *Journal of Social Issues*, Vol. 19, 1963, págs. 39-56; Caplan et al., *Job demands and worker health*, op. cit.

¹⁰ Coburn, "Job alienation and well-being", op. cit.; R.A. Karasek et al.: "Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease", publicado por Salvendy y Smith, *Machine-pacing and occupational stress*, op. cit., págs. 694-705; S. Fisher: "Control and blue-collar work", publicado por Cooper y Smith, *Job stress and blue collar work*, op. cit., págs. 19-48.

¹¹ M.J. Smith, B.G. Cohen y L.W. Stammerjohn, Jr.: "An investigation of health complaints and job stress in video display operations", publicado en *Human Factors*, Vol. 23, N° 4, 1981, págs. 387-400; G. Johansson y G. Aronsson: "Stress reactions in computerized administrative work", publicado en *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, 1984, págs. 159-181; O. Ostberg y C. Nilsson: "Emerging technology and stress", publicado por Cooper y Smith, *Job stress and blue collar work*, op. cit., págs. 149-169.

logía está relacionado con las preocupaciones de los trabajadores sobre si cuentan o no con la experiencia adecuada y necesaria para utilizar dicha tecnología¹².

- (4) **Factores organizativos.** El contexto organizativo dentro del cual se llevan a cabo los cometidos laborales incorpora a veces factores asociados con él que influyen sobre el estrés y la salud del trabajador. La formación del empleado y el tiempo necesario para acostumbrarse a un trabajo o cometido se han relacionado con los problemas emocionales y de estrés¹³. Los factores organizativos, tales como la capacidad para continuar en un trabajo y promocionarse (desarrollo profesional), también pueden relacionarse con los temas del estrés¹⁴. Otros problemas, tales como la jornada laboral (trabajo por turnos) y las horas extraordinarias, han demostrado tener consecuencias negativas para la salud tanto mental como física¹⁵, así como conflictos y ambigüedad en las funciones, que pueden tener consecuencias emocionales negativas¹⁶.
- (5) **Persona.** Una serie de factores relacionados con la persona pueden tener como resultado los mismos efectos físicos y psicológicos que pueden producir los primeros cuatro elementos del modelo. Estos factores incluyen la personalidad, las condiciones de la salud física, la capacidad y las habilidades, el acondicionamiento físico, las experiencias y el aprendizaje anteriores, los motivos, las metas y las necesidades¹⁷.

Estos cinco elementos del sistema trabajan conjuntamente de tal forma que es posible lograr los objetivos individuales y organizativos. Hemos descrito algunos de los potenciales resultados negativos de estos elementos en lo que se refiere al estrés laboral, pero es necesario señalar que cada elemento cuenta también con aspectos positivos que pueden contrarrestar las influencias negativas. Por ejemplo, las influencias negativas de no contar con la experiencia adecuada para utilizar la nueva tecnología pueden compensarse mediante la formación del trabajador. De igual modo, las influencias adversas de un bajo contenido laboral pueden equilibrarse mediante una estructura de supervisión que incentive a los trabajadores a participar y a controlar sus cometidos laborales. La esencia de esta teoría es reducir tanto el estrés como las consecuencias negativas para la salud, “equilibrando” los diferentes elementos del sistema laboral.

¹² Ostberg y Nilsson, ibid.; M.J. Smith, P. Carayon y K. Miezio: “VDT technology: Psychosocial and stress concerns”, publicado por B. Knave y P.G. Wideback (editores): *Work with display units 86* (Elsevier, Amsterdam, 1987), págs. 695-712.

¹³ Smith et al., ibid.

¹⁴ Smith et al., “An investigation of health complaints and job stress in video display operations”, op. cit.; R.J. Arthur y E.K. Gunderson: “Promotion and mental illness in the navy”, publicado en *Journal of Occupational Medicine*, Vol.7, 1965, págs. 452-456.

¹⁵ Margolis et al., “Job stress: An unlisted occupational hazard”, op. cit.; T.H. Monk y D.I. Tepas: “Shift work”, publicado por Cooper y Smith, *Job stress and blue collar work*, op. cit., págs. 65-84; L. Breslow y P. Buell: “Mortality and coronary heart disease and physical activity on work in California”, publicado en *Journal of Chronic Disease*, Vol. 11, 1960, págs. 615-626.

¹⁶ Caplan et al., *Job demands and worker health*, op. cit.

¹⁷ L. Levi: *Stress and distress in response to psychosocial stimuli* (Pergamon Press, Nueva York, 1972).

LA SITUACIÓN ANTES DE LA INTERVENCIÓN

Descripción del lugar de trabajo. La fábrica de productos cárnicos está ubicada en una gran ciudad en el oeste de los Estados Unidos. La fábrica consiste en un edificio de un complejo más grande donde se preparan los productos para su venta en los almacenes de alimentación. El edificio tiene una sola altura, con un volumen de aproximadamente 3.000.000 de pies cúbicos, construido con bloques de hormigón y paneles de acero prefabricados y suelo de hormigón. En la zona de procesamiento de la fábrica no hay ventanas. La fábrica cuenta con buena luz artificial, está muy limpia gracias a diferentes normativas federales sobre inspección alimenticia, es húmeda debido a los grandes esfuerzos que se hacen por mantener limpios el suelo, los puestos de trabajo y la maquinaria, y fría (aproximadamente 40% F). Existen diferentes áreas de trabajo, incluyendo las zonas de procesamiento de la carne, un frigorífico para almacenar la carne y un muelle de carga con diferentes puertas de carga.

Descripción de la mano de obra. En la zona de producción hay aproximadamente 125-150 empleados, que dependen de los requisitos de producción. La mano de obra consiste en personas mayores de diferentes razas y con más experiencia, constituida tanto por hombres como por mujeres. La mayoría de la mano de obra de producción lleva en esta fábrica más de diez años y la mayoría de ellos han obtenido una experiencia adicional en la industria cárnica en otras fábricas. La edad media de los empleados es aproximadamente de 50 años, y la edad media de los participantes en el proyecto era de 45 años. Todos los despiezadores tienen que tener un nivel de experiencia equivalente a oficial para ser contratados.

Estructura directiva. La fábrica forma parte de una gran cadena de grandes almacenes de alimentación que suministra a todo el oeste de los Estados Unidos. Esta cadena es una división de una empresa nacional mayor de grandes almacenes de alimentación que abastece a todos los Estados Unidos. Las decisiones sobre temas económicos, de personal y de higiene y seguridad se toman tanto a nivel nacional como divisional y pueden afectar al nivel de operaciones de la fábrica. Antes de iniciar este proyecto, la fábrica se había visto sometida a una reducción en el personal directivo y a una disminución en la categoría de los cometidos directivos debido a recortes económicos por parte de la sociedad nacional. Por tanto, la moral de los directores de la fábrica se encontraba bastante baja al comienzo del proyecto.

Hay un director de fábrica, un supervisor del departamento de sanidad (anteriormente era director de fábrica antes de que se impusiesen cambios), supervisores de cada departamento y jefes para cada operación que supervisan a los empleados y las actividades programadas. El supervisor de sanidad tenía una función única ya que parecía prestar servicios como director de fábrica adjunto. También era el responsable de la higiene y de la seguridad de los empleados. Aproximadamente un año después del comienzo del proyecto, la fábrica nombró a un trabajador con experiencia para que ocupase el nuevo cargo de ergonomista de fábrica a fin de coordinar la implantación de las recomendaciones

ergonómicas. El ergonomista de la fábrica podía dar instrucciones a los supervisores para que adoptasen acciones específicas.

Entorno laboral psicológico. Existe una sorprendente similitud entre las condiciones de los trabajos que ocasionan trastornos traumáticos acumulativos en las extremidades superiores y los que conducen al estrés laboral. Esta fábrica contaba con un proceso de trabajo organizado mediante cinta transportadora cuyo ritmo lo marcaba una máquina para el procesamiento de la carne, que exigía a los despiezadores procesar una cantidad específica de carne por ciclo. Las operaciones de la sala de carne porcina también estaban sujetas al ritmo de la máquina. Aunque los trabajos relacionados con el despiece de carne en estas cintas transportadoras exigían un nivel de capacitación de oficial y diferentes acciones de despiece, el nivel de contenido de estos trabajos era reducido. Otros trabajos relacionados con el procesamiento de la carne no requerían el mismo nivel de capacitación y tenían también un contenido reducido. Ninguno de los trabajos ofrecía una gran variedad y los trabajadores no tenían control sobre la velocidad del trabajo. Este estudio de un caso práctico se centra en los trabajadores de la zona de procesamiento de carne porcina. A continuación se facilita una descripción del departamento de procesamiento de carne porcina y de los diferentes cometidos y trabajos que implica.

Departamento para el procesamiento de la carne porcina

En esta área existen tres categorías laborales principales: despiezadores, empaquetadores y procesadores, y cada una tiene una serie de cometidos sencillos en cada puesto. Por tanto, el departamento de procesamiento de carne porcina consistía en cometidos fragmentados y simplificados en una cinta transportadora, en la cual cada puesto añadía algo al producto acabado en la tradicional línea de montaje de Frederick Taylor**.

Despiezadores de carne. El procesamiento de la carne de cerdo comienza en las sierras donde todo el lomo del cerdo se secciona en cinco chuletas de cerdo y un lomo, los cuales se colocan después en una cinta transportadora para el siguiente procesamiento. El operador de la sierra procesa aproximadamente 340 lomos de cerdo de 15 libras por hora. Esta tarea es repetitiva y sencilla, pero requiere una gran experiencia. Las exigencias físicas del trabajo son altas - la sierra produce vibraciones, los lomos de cerdo están fríos (a veces, helados) y la temperatura ambiente es fría (40% F.). El operador se marca el ritmo, pero tiene que producir a unos índices muy altos a fin de facilitar el producto al resto de la línea de procesamiento. No hay oportunidad de hablar mientras se trabaja. Los trabajadores consideran este puesto como el menos deseable de todos los cometidos relacionados con el despiece de la carne. Los operadores de la sierra rotan diariamente entre este puesto y otros cometidos de despiece de carne, tales como el despiezador del lomo de cerdo.

El despiezador recibe el lomo de cerdo del operador de la sierra y se ocupa de retirar la grasa de aproximadamente 340 lomos de cerdo cada hora. Una vez finalizado el cometido, el lomo se coloca sobre la cinta transportadora enviándolo al túnel de congelación. Este trabajo es repetitivo y sencillo, pero también requiere experiencia como cortador. Las exigencias físicas de este trabajo son inferiores a las del operador de la sierra, pero implican los mismos factores estresantes medioambientales. Este trabajo tiene su propio ritmo y las exigencias de producción son muy inferiores a las del operador de la sierra. Los despiezadores de lomos de cerdo pueden hablar con otros cortadores y procesadores mientras trabajan. Este puesto de trabajo es muy deseable y sencillo y la rotación se efectúa diariamente.

Otro puesto de despiece de carne son los despieces especiales. Este despiezador recoge los lomos de cerdo y las chuletas de la cinta transportadora y prepara chuletas sin huesos y otros productos especiales. Después, estos productos ya están listos para ser embalados. Este trabajo es también bastante sencillo con un bajo contenido pero, al igual que los otros trabajos de despiece, exige una notable experiencia. Las exigencias físicas no son altas, pero sí las medioambientales. El trabajador se marca su ritmo y la carga de trabajo es moderada. El despiezador de piezas especiales puede hablar con sus compañeros mientras trabaja.

El último puesto del despiece de carne es el del carnicero. En este puesto se cogen los lomos de cerdo congelados y se cargan en un cortador de carne automático que se ocupa de cortar las chuletas. La máquina marca el ritmo de trabajo, siendo necesario trabajar con rapidez a fin de suministrar las chuletas de cerdo. Los cometidos son sencillos, sin gran contenido y no requieren una experiencia específica. Las exigencias medioambientales son altas, especialmente el tener que trabajar con los lomos de cerdo congelados. En general, los puestos de despiece de carne son los que cuentan con el mayor prestigio y los mejor remunerados en la fábrica.

Procesadores de carne. El troceador recoge los trozos de cerdo de una bandeja que le facilita otro empleado y coloca la carne en una máquina cortadora. El cortador recoge los trozos procesados y los pasa dos veces más por la máquina, procesando aproximadamente 160 filetes de cerdo por hora. Los filetes de cerdo se distribuyen en bandejas de plástico que se colocan seguidamente en una caja de almacenaje. El nivel de experiencia para este trabajo no es alto. Es un trabajo sencillo con un bajo contenido, y una carga y ritmo moderados. Es posible hablar mientras se trabaja.

** F.W. Taylor: *The principle of scientific management* (Norton, Nueva York, 1967), publicado por primera vez en 1911.

El transportista recoge las chuletas de cerdo que se entregan en el puesto de trabajo desde una cinta transportadora que procede de la sierra y del cortador. En cada bandeja se coloca un número determinado de chuletas de cerdo (entre cuatro y ocho) y después se sitúan en otra cinta transportadora. En este caso, la máquina marca el ritmo y la carga de trabajo es alta. Los cometidos son sencillos, de poco contenido y requieren poca experiencia. Los factores estresantes medioambientales son altos ya que las chuletas de cerdo están muy frías (en ocasiones, heladas). Se puede hablar con los compañeros mientras se trabaja.

El último puesto de procesador de la carne es el procesador de costillas. En este puesto, se recogen las bandejas de costillas de una cinta transportadora y se colocan en una máquina empaquetadora. Cuando lo permite el ritmo de la cinta transportadora, el procesador retira las bandejas empaquetadas de una cesta en la máquina empaquetadora, comprueba las etiquetas y las coloca en las cajas de almacenaje de las estanterías. El procesador retira también las chuletas y los lomos de la cinta transportadora y los coloca en las cajas de almacenaje de las estanterías. El ritmo de este cometido lo marca la máquina y la carga de trabajo es alta. Las tareas son múltiples y, por tanto, la variedad es mayor que en el caso de los demás puestos de procesamiento cárnico. El trabajo es sencillo, carece de contenido y los requisitos de experiencia son bajos. No hay compañeros lo suficientemente cerca para poder hablar con ellos mientras se trabaja.

Empaquetadores de carne. El operador de la máquina empaquetadora recoge las bandejas llenas de chuletas de cerdo que proceden de la segunda cinta transportadora y las carga en una máquina que las empaqueta, precinta y coloca una etiqueta con el precio en las bandejas. El ritmo de este cometido lo marca la máquina, pero es muy sencillo y con escaso contenido. Se requiere poca experiencia, pero la carga de trabajo es alta. No hay oportunidad de hablar debido al ruido de la máquina.

Una segunda persona situada detrás de la máquina recoge las chuletas de cerdo empaquetadas y las coloca en cajas de almacenaje, que después se cargan en estanterías que son posteriormente llevadas a una cámara refrigeradora. Este trabajador inspecciona también cada paquete para asegurarse de que la etiqueta con el precio está bien colocada. El ritmo de trabajo lo marca la máquina, pero es sencillo y con un contenido reducido. Se requiere poca experiencia, pero la carga de trabajo es alta. No hay oportunidad de hablar debido al ruido de la máquina.

INTERVENCIÓN

El programa de intervención consistía en varias fases, comenzando con una valoración ergonómica de todos los trabajos en la fábrica a fin de definir los factores de riesgo de trastornos traumáticos acumulativos y facilitar una información detallada sobre el diseño del trabajo. La segunda fase era el desarrollo de unos criterios de ingeniería, por parte de expertos, a fin de mejorar el puesto de trabajo y el diseño de las herramientas, facilitar recomendaciones para unos mejores métodos de trabajo y formación de los trabajadores, así como controles administrativos tales como una rotación de los cometidos. La tercera fase consistía en una serie de seminarios de orientación y formación para los

supervisores y trabajadores de primera línea. A continuación se ponían en práctica las recomendaciones de los peritos. Fue durante esta fase cuando se observó la necesidad de un rediseño más amplio del trabajo - incluyendo consideraciones para reducir el estrés psicológico. En el resto del estudio del caso práctico se detallarán estos esfuerzos por reducir el estrés psicológico y las mejoras introducidas.

En cada departamento se establecieron unos "grupos objetivo" para: (1) para abordar la idoneidad de las recomendaciones, (2) mejorar las recomendaciones, (3) facilitar recomendaciones adicionales y (4) ayudar a identificar los mejores medios para realizar dichas recomendaciones. El departamento de procesamiento de carne de cerdo dedicó gran parte del tiempo de actividades del grupo objetivo a recomendar las formas para mejorar la "calidad de la experiencia laboral" para reducir el estrés laboral psicológico y físico.

El grupo objetivo del departamento de procesamiento de carne de cerdo estaba constituido por trabajadores que representaban cada categoría laboral y el coordinador ergonómico de la fábrica. El grupo se reunía todas las semanas durante una hora, concentrándose en las mejoras que podrían aumentar la calidad de la vida laboral y la satisfacción laboral del trabajador. Se celebraron reuniones semanales durante un período superior a dos meses con el fin de sugerir mejoras en el diseño del trabajo y discutir las sugerencias con otros empleados del departamento.

Al final del período de dos meses, los trabajadores del departamento de procesamiento de carne de cerdo aprobaron una importante recomendación para rediseñar el trabajo que consistía en ampliar todos los puestos haciendo que los trabajadores rotasen en todos ellos. De esta forma, los despiezadores llevarían a cabo actividades como procesadores cárnicos y los procesadores realizarían cometidos de despiezadores. Las rotaciones se efectuarían dos horas todos los días o cada dos días, dependiendo de la naturaleza de los cometidos, la logística de la rotación y las necesidades de producción del departamento. El programa de rotación lo estudiarían conjuntamente los trabajadores y el supervisor de primera línea.

El coordinador ergonómico de fábrica presentó esta recomendación al director de fábrica y a otros supervisores. Hubo varias conversaciones sobre el tema y se invitó a los consultores expertos a que valorasen la propuesta. Los expertos apoyaron firmemente la misma, lo cual convenció a la dirección para ponerla a prueba. El sistema de rotación laboral se realizó en el departamento de procesamiento de carne de cerdo cuatro meses más tarde, aproximadamente. Se esperaba que el programa de rotación aumentase la variedad de los cometidos; mejorase el desarrollo y el uso de la experiencia; facilitase a cada trabajador la oportunidad de trabajar en un puesto parte de la jornada laboral o durante la semana laboral, en el cual fuese posible tener una interacción social; facilitase a los trabajadores períodos alternativos de trabajo con menos exigencias y cargos con mayores exigencias; y facilitase a todos los trabajadores la oportunidad de trabajar en unos puestos de mayor prestigio como despiezadores. No se esperaba que la rotación

laboral mejorase el riesgo del trabajo sujeto al ritmo de la máquina, las grandes cargas de trabajo o los factores entresantes medioambientales de estos trabajos.

VALORACIÓN

Se utilizaron dos métodos para determinar la eficacia de la ampliación del trabajo a la hora de reducir el estrés y mejorar la calidad de la vida laboral. El primero consistió en una lista de comprobación del estado de salud y de las condiciones laborales que llenaron los trabajadores. La lista de comprobación recogía 15 manifestaciones sobre las condiciones de la salud o las opiniones sobre las condiciones laborales. La lista de comprobación incluía una escala que abarcaba desde "nunca" a "siempre" para definir con qué frecuencia lo había experimentado el trabajador durante la semana anterior (ver Apéndice 1). Los trabajadores llenaron estos impresos durante el proyecto y aproximadamente un año después, con posterioridad a la implantación del programa de ampliación del trabajo.

El segundo método de valoración incluyó unas entrevistas y conversaciones no estructuradas con los empleados y supervisores, llevadas a cabo por el coordinador ergonómico y uno de los consultores expertos. Las entrevistas y conversaciones iniciales fueron realizadas durante la valoración ergonómica por el consultor, y otras adicionales fueron llevadas a cabo por el coordinador ergonómico de la fábrica y el consultor varios meses después de llevarse a cabo la ampliación del trabajo. El objeto de estas entrevistas y conversaciones era definir los aspectos positivos y negativos de la ampliación del trabajo y las mejoras físicas ergonómicas. Los resultados de la lista de comprobación, de las entrevistas y de las conversaciones se comentan en la siguiente sección.

RESULTADOS

Los resultados de la lista de comprobación demostraron pequeñas diferencias en las respuestas de los trabajadores entre las primeras medidas adoptadas y las adoptadas un año más tarde. Los empaquetadores indicaron una clara mejora en sus quejas musculares y óseas relacionadas con seis factores (dolores en los dedos/en las manos, dolores en la muñeca/en las manos, dolores nocturnos en las manos, dolores o entumecimiento del brazo y dolores en el cuello y espalda), mientras que sólo se reflejó una pequeña mejora en las quejas musculares y óseas de los despiezadores y un ligero empeoramiento en el caso de los procesadores.

Los despiezadores manifestaron una mejora en dos indicadores psicológicos (nerviosismo/irritabilidad y cansancio), mientras que en el otro indicador psicológico (dolores en el pecho) no se observaron mejoras. Hubo mejoras en un factor psicosocial (presión laboral) y un empeoramiento en dos factores psicosociales (satisfacción y control laborales). En el caso de los procesadores, hubo una mejora en un indicador psicológico (nerviosismo o irritabilidad) y un empeoramiento en un indicador psicológico (cansancio). No hubo mejoras en ningún factor psicosocial, pero sí empeoramiento en dos factores psicosociales (control y presión laborales). En el caso de los empaquetadores, hubo mejoras en

dos indicadores psicológicos (cansancio y dolores en el pecho) y empeoramiento en un indicador psicológico (nerviosismo o irritabilidad). Hubo mejoras en un factor psicosocial (presión laboral), empeoramiento en un factor psicosocial (control laboral) y no hubo cambios en un factor psicosocial (satisfacción laboral). En general, parece haber algunas mejoras en los indicadores psicológicos en el caso de los despiezadores y de los empaquetadores, pero no en el caso de los procesadores. En el caso de los factores psicosociales, parece observarse un empeoramiento general entre los despiezadores y los procesadores.

Las entrevistas y las conversaciones demostraron que los procesadores y los empaquetadores de carne tenían unos sentimientos muy positivos sobre el programa de ampliación del trabajo. El programa les proporcionó una mayor variedad y la oportunidad de llevar a cabo cometidos que representaban un mayor reto, los cuales anteriormente sólo realizaban los despiezadores, creó oportunidades para un mayor uso de la experiencia y el desarrollo de la misma y facilitó una interacción social, reduciendo el aislamiento de ciertos trabajadores. En la parte negativa, nuevas experiencias, en especial en lo referente al despiece de la carne, eran en ocasiones difíciles de dominar, las exigencias del trabajo en cuanto a la carga continuaban siendo muy altas y muchos de los cometidos estaban sujetos todavía al ritmo que marcaba la máquina. En general, los procesadores y los empaquetadores opinaron que los nuevos trabajos ampliados reportaban más beneficios que obligaciones. Asimismo, comunicaron que su satisfacción laboral general aumentó notablemente, incluso aunque no se reflejase en sus respuestas en los resultados de la lista de comprobación.

De las respuestas obtenidas de los despiezadores se obtuvo un patrón diferente. Aunque, en general, se sentían contentos con el aumento en la rotación, librándose así de las exigencias físicas del despiece de la carne, la mayoría de ellos se sentían descontentos por la disminución en el contenido de su trabajo y los requisitos de experiencia de los cometidos que se llevaban a cabo en los puestos de procesamiento y empaquetado de la carne. Sentían que su autoestima y la estima de sus compañeros eran inferiores cuando se veían obligados a realizar unos cometidos de "nivel inferior". En el caso de los despiezadores, el hecho de contar con una mayor variedad no resultó positivo dado que los requisitos de experiencia eran inferiores. Al igual que en el caso de los procesadores y empaquetadores, los despiezadores sentían todavía los factores estresantes de la alta carga de trabajo y de los cometidos sujetos al ritmo de la máquina. La satisfacción laboral general de los despiezadores era ligeramente inferior con posterioridad al programa de ampliación laboral. Esto se vio respaldado por sus respuestas en la lista de comprobación.

En lo que se refiere a las percepciones de la cantidad de estrés laboral por parte de los trabajadores, los despiezadores, empaquetadores y procesadores sentían que el estrés laboral era inferior mediante el nuevo programa de ampliación del trabajo. Aunque la satisfacción era inferior en el caso de los despiezadores, debido a la menor utilización de su experiencia, opinaban que el entorno laboral general en el departamento de procesamiento de carne de cerdo había mejorado, lo cual representaba una menor tensión y una interacción más positiva entre los empleados.

Los supervisores expresaron una gran satisfacción con el programa de ampliación del trabajo. Les facilitaba una mayor flexibilidad para asignar a los trabajadores a los diferentes puestos cuando el personal clave estaba ausente por enfermedad, ya que todos los trabajadores conocían los cometidos de todos los puestos de trabajo y podían cubrirlos en la medida necesaria. Los supervisores opinaron también que el departamento de procesamiento de carne de cerdo era más productivo con el nuevo sistema de trabajos ampliados. Adicionalmente, los supervisores opinaron que el nuevo programa de diseño laboral había aportado importantes mejoras en lo que se refiere a estrés laboral y tensiones en el lugar de trabajo.

COMENTARIOS

Algunos factores resaltan como problemáticos en relación con este esfuerzo para reducir el estrés laboral. Primero y ante todo, no fue posible mejorar algunos factores laborales graves y estresantes mediante este programa de ampliación del trabajo. Todavía existían altas exigencias de producción que llevaban una alta carga de trabajo y presión laboral. El proceso seguía sometido al ritmo de las máquinas y facilitaba pocas o ninguna oportunidad para ejercer control o adoptar decisiones. Aunque la variedad de cometidos aumentó en todos los trabajos, la utilización de la experiencia y el contenido de algunos se vieron reducidos. A pesar de que se produjeron mejoras básicas para todos los trabajos, estas mejoras podrían haberse visto superadas por la falta de mejoras en los demás factores mencionados anteriormente y que no se mejoraron.

Debido a la naturaleza de la tecnología de la fábrica, la distribución de la misma, el sistema de manipulación de materiales y las exigencias de producción, no fue posible obtener la aceptación por parte de la dirección de la fábrica para modificar muchos de los principales factores de estrés laboral mencionados anteriormente, por ejemplo, el ritmo de la máquina durante el trabajo. Además, el esfuerzo por reducir el estrés estaba vinculado a otras actividades ergonómicas cuyo objetivo era reducir las lesiones traumáticas acumulativas. Por tanto, estábamos seriamente limitados en cuanto a las intervenciones que podían proponerse para reducir el estrés. La teoría del equilibrio¹⁸ indica que algunos elementos del sistema laboral deben considerarse simultáneamente cuando se llevan a cabo mejoras en el diseño laboral para reducir el estrés. Desgraciadamente, esto no pudo lograrse en este caso práctico. La teoría del equilibrio establece también que las modificaciones en un aspecto del sistema laboral pueden influir en otros aspectos de forma positiva y negativa. Por tanto, los cambios en el diseño laboral impuestos por la ampliación del trabajo tuvieron un “efecto de equilibrio” positivo para algunos trabajos, pero mejoraron muy poco en el caso de otros e incluso produjeron un “equilibrio negativo” en algunos trabajos. Por ejemplo, la ampliación del trabajo supuso una mayor variedad y experiencia en el caso de los empaquetadores, pero este aumento en la variedad produjo una menor utilización de la experiencia y una menor satisfacción laboral en el caso de los despiezadores. Los métodos de diseño laboral que se basan en la perspectiva del “sistema” tienen grandes posibilidades de producir resul-

¹⁸ Smith y Carayon-Sainfort, “A balance theory of job design for stress reduction”, op. cit.

tados positivos, mientras que los efectos de los métodos “poco sistemáticos” son más difíciles de predecir y pueden ser positivos o negativos. Basándonos en nuestra experiencia en este caso práctico, proponemos que los métodos para diseñar el trabajo, a fin de reducir el estrés, sean sistemáticos y amplios si se desean obtener los mejores resultados.

APÉNDICE 1

Cuestionario sobre la salud actual

Rogamos contesten las preguntas sobre su salud relacionadas a continuación. Deseamos saber cómo se ha sentido durante la pasada **semana**, incluyendo el día de hoy. **No** incluya su nombre en este cuestionario, pero asegúrese de que indica su cargo y departamento al pie del mismo. Nadie sabrá cómo contestó a las preguntas. Esta información nos ayudará a mejorar su situación laboral. Muchas gracias.

Rogamos rodee con un círculo el número correspondiente a la frecuencia con que ha experimentado cada uno de los siguientes síntomas durante la pasada **semana**.

	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Tuvo dolores de cabeza	1	2	3	4
2. Tuvo las manos o los dedos entumecidos	1	2	3	4
3. Tuvo enfriamientos o dolores de garganta	1	2	3	4
4. Tuvo dolores de espalda	1	2	3	4
5. Le dolían las muñecas o las manos	1	2	3	4
6. Se despertó de noche con dolores en las manos	1	2	3	4
7. Se sintió nervioso o irritable	1	2	3	4
8. Le dolían los brazos o los sentía entumecidos	1	2	3	4
9. Se sintió muy cansado en el trabajo	1	2	3	4
10. Le dolía el cuello o los hombros	1	2	3	4
11. Se sintió presionado por trabajar con rapidez	1	2	3	4
12. Sintió que controlaba su trabajo	1	2	3	4
13. Tuvo dolores en el pecho	1	2	3	4
14. Le gustó su trabajo	1	2	3	4
15. Tuvo dolores en las piernas	1	2	3	4

Rogamos incluya su cargo y departamento a continuación. Gracias por su ayuda.

Cargo

Departamento

CASO PRÁCTICO N.º 10

La utilización del conocimiento y de los debates para reducir el estrés entre los funcionarios de la Administración sueca

por

Ingeborg Eriksson, Dr. Vanja Moser,
Dr. Anna-Lena Undén y Dr. Kristina Orth-Gomér¹

CONTEXTO

A finales de la década de los años 70 y comienzos de los 80, las intervenciones en el lugar de trabajo en Suecia se centraron en los problemas psicosociales del entorno laboral. La Work Environment Act sueca²⁶ se complementó mediante unas normativas relativas al entorno laboral psicosocial. La Ley establece que las condiciones laborales deben ajustarse a las necesidades físicas y mentales de los individuos. Durante dicho período, se desarrollaron diferentes acuerdos a fin de regular los factores psicosociales en el entorno laboral.

Ya se han desarrollado e implantado durante muchos años programas cuyo objetivo consiste en la prevención de los efectos negativos relacionados con el trabajo, tales como accidentes, efectos de sustancias tóxicas, diseños no ergonómicos, etc. Independientemente de las mejoras introducidas en el entorno físico laboral, quedan aún pendientes una gran cantidad de problemas relacionados con la higiene y seguridad laboral. El concepto

¹ National Institute for Psychosocial Factors and Health, Karolinska Institute, Box 60210, 104 01 Estocolmo, Suecia.

² Ley sobre el Entorno Laboral, Ley N.º 1.160, de fecha 19 de diciembre de 1977 (*Svensk förfatningssamling*, N.º 1.160, 1977), enmendada por la Ley N.º 677, de fecha 21 de marzo de 1991 (*Svensk förfatningssamling*, N.º 677, 1991).

de estrés se utilizó y aceptó como clave de lo que, en muchos casos, eran problemas psicosociales sensibles. En un estudio realizado entre los funcionarios suecos se descubrió que el estrés era el tópico con prioridad más alta entre los problemas laborales medioambientales. Los médicos han observado también que los problemas relacionados con el estrés se dan con mayor frecuencia, manifestándose en varias quejas que parecen relacionadas con un aumento del estrés en el lugar de trabajo. También había una mayor solicitud en este caso de programas para la gestión del estrés. Como resultado de estos problemas y solicitudes, resultó evidente que era necesario desarrollar métodos para reducir el estrés ocupacional entre los funcionarios suecos.

POBLACIÓN OBJETIVO

Los individuos se obtuvieron a través de los centros de atención a la salud ocupacional que atendían a todos los funcionarios suecos, que representan aproximadamente 400.000 hombres y mujeres y constituyen el 9,3 por ciento de la población laboral sueca. Cada centro atiende aproximadamente a 3.000 funcionarios.

Se eligieron cinco lugares de trabajo, situados en tres áreas diferentes de Suecia, para participar en el proyecto. La base para la selección era la necesidad explícita de ayuda profesional por parte de los centros de atención a la salud con motivo de una situación laboral estresante.

En el estudio participaron cuatro grupos de intervención (un total de 94 personas: 68 mujeres y 26 hombres, con una edad media de 44 años) y un grupo de control (35 personas: 29 mujeres y seis hombres, con una edad media de 42 años). El grupo de control no recibió ninguna intervención durante el período del proyecto.

Los grupos consistían todos en pequeñas unidades laborales incorporadas en grandes oficinas gubernativas centrales. Los participantes trabajaban principalmente en administración, todos eran administrativos, y la mayoría trabajaban con ordenadores. Todo el personal de estos departamentos, incluyendo los supervisores, participaron en el proyecto. Las características principales de estos grupos se facilitan a continuación.

Grupos de intervención (Total: 26 hombres, 69 mujeres; edad media 45 años)

Delegación de Hacienda: 16

Empresa telefónica nacional: 35

Oficina de la seguridad social: 18

Tribunal municipal: 25

Grupo de control (Total: 5 hombres, 30 mujeres, edad media 42 años)

Delegación de Hacienda: 35

Diez personas decidieron participar en el proyecto desde un principio. Otras cuatro personas se retiraron después de la primera medición, y cuatro en el transcurso de la

segunda. Quince personas no participaron en la última medición con posterioridad a la implantación de la intervención. Diez de ellas se retiraron del estudio porque habían dejado sus trabajos por entonces.

MÉTODO

Antes de iniciar la intervención, los líderes de la intervención estudian la organización (normalmente un psicólogo y un fisioterapeuta) a fin de adquirir conocimientos sobre ella y valorar si las fechas y la preparación de la intervención son apropiadas y adecuadas. Este estudio inicial se realiza entrevistando al personal clave, observando el lugar de trabajo y analizando cuestionarios sobre el entorno laboral, si estuviesen disponibles.

Dado que el programa de gestión del estrés desencadena expectativas de reducción del estrés y otros cambios en el lugar de trabajo, ha sido muy importante contar con la participación de los líderes y supervisores en el proceso de intervención (en la fase de planificación, durante la realización y en el seguimiento). Las actividades docentes deben tener como resultado no sólo un mayor conocimiento, sino también un proceso de reestructuración respecto al cual es esencial contar con la decisión de las personas encargadas de la toma de decisiones.

Este proceso motivador no puede incentivarse dentro de los confines de un modelo fijo, por lo tanto es necesario adaptar el modelo a las necesidades de cada lugar de trabajo. Es de suma importancia que el líder de la intervención tenga un profundo conocimiento de la organización. También es importante establecer las responsabilidades y expectativas entre aquellas personas encargadas de llevar a cabo el programa de intervención y el grupo objetivo. La responsabilidad de cualesquiera cambios recae siempre sobre la dirección, mientras que los líderes del programa actúan principalmente como asesores. En nuestra experiencia, las expectativas de los participantes en la intervención son a menudo altas y poco realistas. Por tanto, antes de llevar a cabo la intervención, es importante establecer un nivel realista de los cambios que pueden lograrse.

Cabe señalar que también existen situaciones en las que es aconsejable la no intervención. Ejemplos de algunas situaciones en las cuales la intervención difícilmente tendrá éxito son el caso de que la organización esté en medio de un gran proceso de reestructuración; si los líderes/la dirección tienen conflictos; si la alta dirección no funciona bien; si existe falta de apoyo por parte de los supervisores.

INTERVENCIÓN

El programa para la gestión del estrés empezó como un programa docente centrado en los factores de estrés psicosocial. No obstante, muy pronto se observó que esta información estimulaba las expectativas y aumentaba la motivación para abordar el estrés laboral en el grupo. Por tanto, se desarrolló un modelo estructural en las organizaciones para la gestión del estrés.

El programa consta actualmente de dos partes. La primera es docente, diseñada para aumentar el conocimiento sobre los factores de estrés psicosocial en el entorno laboral y facilitar la gestión del estrés en la organización y en el grupo implicado. Este programa aborda también temas de gestión del estrés individual, tales como hábitos de salud, factores del estilo de vida, técnicas de relajación, etc.

La segunda parte del programa es más práctica, e implica discusiones en grupo sobre los factores estresantes, formación en la relajación, comprobación del estrés individual y desarrollo de un plan de acción para reducir el estrés en el lugar de trabajo. Cada participante prepara también su propio plan de acción para la gestión del estrés.

Durante la parte docente del programa, ha demostrado ser de gran importancia y satisfactorio combinar la información general sobre cómo afecta el estrés sobre la gente, incluyendo explicaciones fisiológicas para los síntomas del estrés mental y físico, con ejemplos de situaciones estresantes derivadas de las situaciones laborales de los participantes. También es esencial aumentar el conocimiento y el entendimiento por parte de los participantes de los diferentes tipos de presión laboral que se imponen a los empleados en grupos de trabajo diferentes y a niveles diferentes en la organización. El objetivo de lograr este conocimiento es evitar “el síndrome de la cabeza de turco” según el cual una persona o grupo son considerados responsables de todos los problemas. También se explica y se demuestra el importante vínculo existente entre el estrés y su impacto en la eficacia del lugar de trabajo.

El aspecto docente del programa se presenta de forma “popular”, combinándose las conferencias con imágenes que muestran situaciones estresantes y reacciones al estrés de forma humorística.

También se forma a los participantes en diferentes técnicas a fin de ayudarles a superar el estrés a nivel individual. Es preferible que uno de los líderes de la intervención sea un profesional con formación médica (fisioterapeuta, ATS o médico) que puede informar a los participantes sobre los aspectos relacionados con la salud, y además, enseñar técnicas de relajación. La formación en la relajación consiste en los siguientes tipos: Uno, que requiere más tiempo, es la relajación en posición de decúbito supino, practicada preferiblemente en el hogar durante los descansos. También existe una técnica de relajación más corta, que se realiza sentado y que puede practicarse fácilmente durante la jornada laboral.

Los debates del grupo se centraron en los factores estresantes en el lugar de trabajo y en las diferentes medidas para abordarlos. Idealmente, los grupos deberían estar compuestos por empleados de diferentes niveles de la organización y los líderes de la intervención deberían intentar crear una atmósfera relajante en la cual todo el mundo tuviese libertad para hablar.

El debate de grupo debería tener como resultado un plan de acción. Antes de preparar su plan de acción, se estimula a los grupos a que comprueben algunos factores impor-

tantes de su entorno laboral que tienen una influencia sobre el estrés. Estos factores son la organización laboral, exigencias laborales, el control sobre el trabajo, la jornada laboral, los métodos y rutinas laborales, los sistemas de información, el entorno físico y equipos que faciliten el trabajo y la colaboración, el desarrollo del personal y las formas de mejorar el apoyo social.

Por tanto, el plan de acción incluye una lista de problemas (factores estresantes), las acciones propuestas para resolver los problemas, una noción sobre quién es el responsable de la acción, el período de tiempo en que las acciones deberían llevarse a cabo y el período de seguimiento.

VALORACIÓN Y RESULTADOS

Se tomaron mediciones antes, durante y después de la intervención, incluyendo reconocimientos médicos y cuestionarios.

El apoyo social en el trabajo se valoró utilizando cuestionarios. Se valoraron cuatro funciones diferentes de apoyo: apoyo para la valoración (información por parte de los supervisores), apoyo a la dependencia (apoyo por parte del grupo de trabajo), apoyo instrumental (apoyo y ayuda en los problemas) y un entorno laboral que facilitase el apoyo.

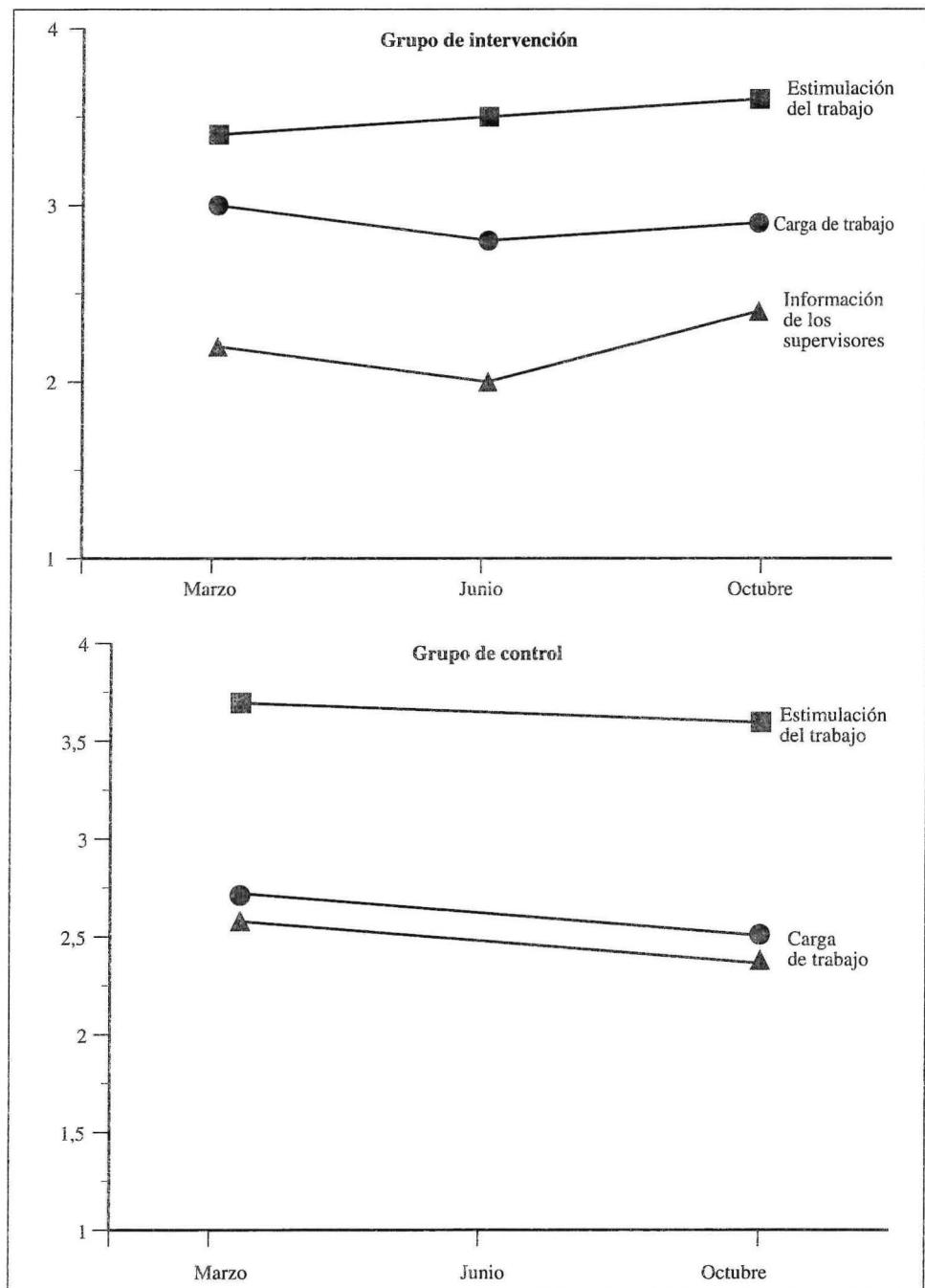
La tensión laboral se midió de acuerdo con la teoría de que la combinación de altas exigencias laborales y un pequeño nivel de decisión constituyen una situación laboral que puede provocar síntomas de estrés.

Los reconocimientos médicos fueron realizados por los centros de salud ocupacional e incluían valoraciones sobre el tabaco, el ejercicio y la dieta, la altura, el peso, la tensión arterial en reposo y el pulso cardíaco. Se tomaron muestras de sangre para realizar análisis normales de laboratorio, que incluía, entre otras cosas, la medición de los niveles de colesterol.

Entre las mejoras que pudieron observarse se encontraban: una atmósfera social más abierta en el lugar de trabajo; una mejora en los procedimientos de organización y planificación del trabajo; unos sistemas más eficaces para el intercambio de información; debates sobre la función directiva; formación de los directores; y un mejor entorno físico laboral.

Los cambios cuantitativos más importantes llevados a cabo en todo el grupo de intervención fueron las percepciones de que el trabajo era más estimulante y aumentaba el conocimiento de los supervisores. También se observó que el índice de la carga del trabajo había disminuido, aunque de forma más limitada, a pesar del hecho de que no hubo un descenso "real" de la carga de trabajo durante el tiempo del proyecto (Figura 1).

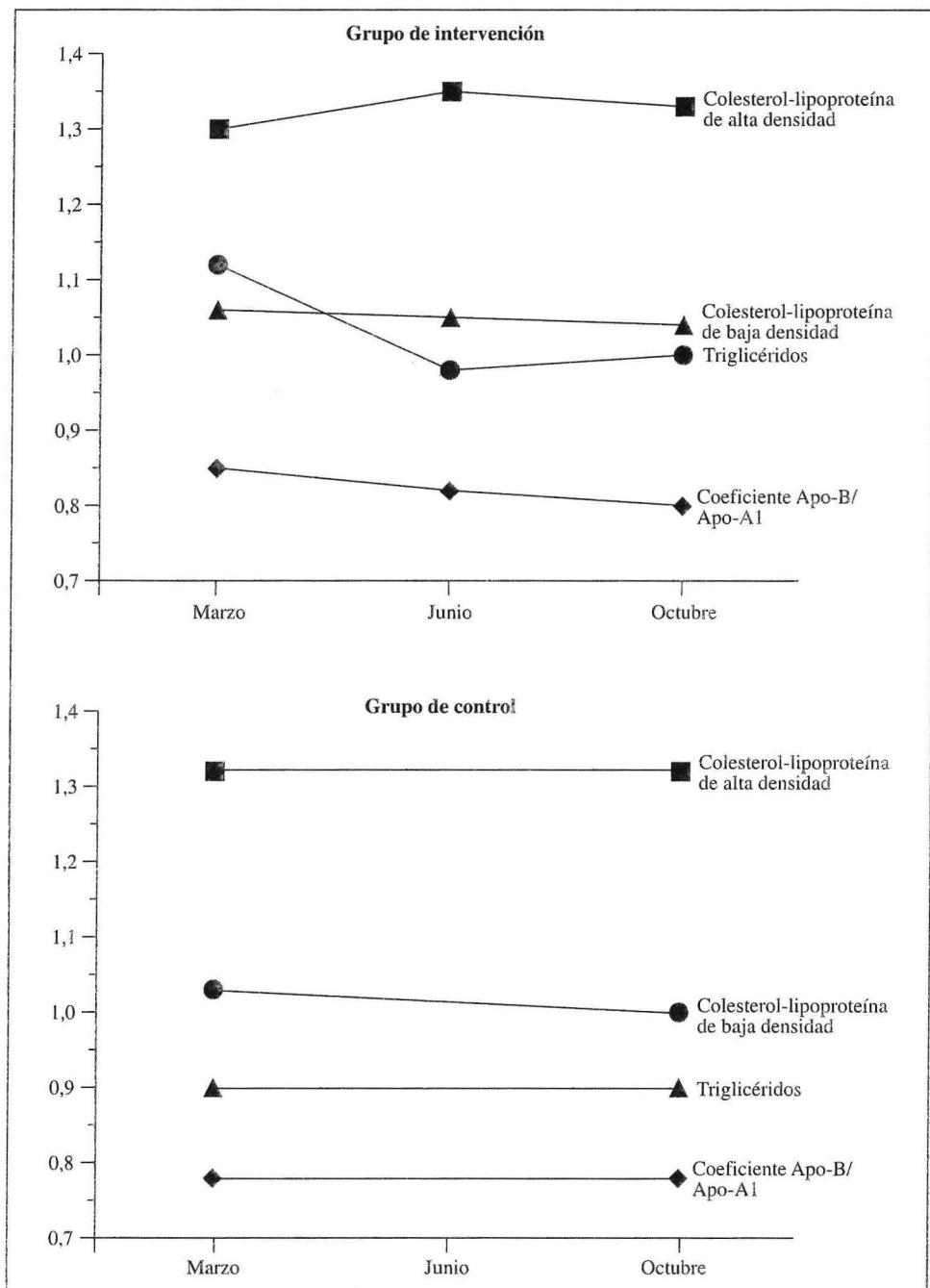
FIGURA 1: Cambios en las características psicosociales laborales



Durante la primera fase del programa de intervención, algunos de los índices de los factores psicosociales mostraron un deterioro, especialmente el apoyo social en el lugar de trabajo. Esto puede indicar que la intervención hizo surgir conflictos entre los participantes. No obstante, al final de la misma, los índices habían vuelto a sus valores iniciales, lo cual indicaba que cualesquiera conflictos desarrollados habían sido de corta duración.

El cambio fisiológico más constante y positivo que se descubrió fue un notable aumento del colesterol “beneficioso” HDL (lipoproteína de alta densidad). Al mismo tiempo, hubo una disminución en el colesterol “maligno” LDL (lipoproteína de baja densidad) y un notable descenso en los niveles de triglicéridos en respuesta al proceso de intervención. Los análisis de sangre indicaron también que la intervención había afectado a las lipoproteínas, lo cual implicaba un menor riesgo de enfermedades cardiovasculares (ver Figura 3). Este descenso no pudo explicarse mediante los cambios en los hábitos relacionados con la dieta, el ejercicio y el tabaco, dado que estas variables se mantuvieron estables durante el proceso de intervención.

FIGURA 2: Cambios en los lípidos del suero



Una mayoría de las personas tenían unos hábitos regulares en cuanto a la comida y al ejercicio que no cambiaron durante la intervención. El promedio de cigarrillos fumados por día era de 14,9 antes de la intervención y 15,0 después de la intervención. El peso medio era de 66,9 kilos antes de la intervención y 67,9 kilos después de la intervención.

En el grupo de control, se observaron pocos cambios psicosociales o fisiológicos.

DEBATE Y SEGUIMIENTO

La experiencia de este programa de intervención demuestra que la estructura de la organización, la dirección y el estilo de liderazgo, así como la cultura de la sociedad son factores importantes a la hora de determinar el resultado de una intervención. En otras palabras, los cambios positivos se dan más a menudo en organizaciones en las cuales los empleados tienen un grado más alto de decisión. Incluso es posible lograr resultados más positivos cuando los superiores/líderes participan activamente en el cambio de las condiciones medioambientales del lugar de trabajo.

Basándose en este conocimiento y experiencia, es de extrema importancia que el programa de intervención esté firmemente respaldado desde el principio a distintos niveles directivos, especialmente por parte de la alta dirección, así como por los representantes sindicales.

Aunque los subgrupos de este estudio eran demasiado pequeños para analizarlos por separado, las observaciones demuestran que el programa para la gestión del estrés resultó ser más eficaz en grupos que contaban con un mayor grado de autonomía, mayor grado de decisión y mayor iniciativa. Los participantes que dominaron el programa de intervención de forma más constante y con una mejor organización demostraron una notable disminución en sus índices de “carga de trabajo” y un notable aumento en la “información por parte de los supervisores”. Este grupo trabajó de forma activa e independiente en su plan de acción y sus supervisores también participaron activamente en el programa.

Otro grupo, que trabajaba en una organización más burocrática, demostró perjuicios en algunas variables psicosociales del entorno laboral, por ejemplo “la atmósfera social” y “la carga de trabajo”. El análisis demostró que este grupo, a pesar de su gran interés y participación, tenía problemas organizativos a la hora de llevar a cabo las acciones que habían planificado para reducir el estrés.

Se opina que con más tiempo, podrían alcanzarse unos resultados más positivos en los grupos que tenían problemas a la hora de poner en marcha sus planes de acción debido a un apoyo deficiente por parte del líder y a una tradición de no adoptar iniciativas ni tomar decisiones.

En general, se recomienda llevar a cabo un seguimiento durante un período de varios años. Como es lógico, a la larga, sería imposible determinar qué efectos son el resultado de la intervención y cuáles son los causados por otros factores. En este programa especí-

fico, el seguimiento ha sido problemático debido a unos cambios drásticos políticos y económicos en la sociedad, lo cual ha tenido como resultado importantes despidos y una reestructuración en el sector público.

Cualesquiera que sean los mecanismos causantes de estos importantes cambios fisiológicos, se considera que el programa de intervención es un complemento de los tratamientos convencionales encaminados a disminuir los niveles de lípidos en la sangre. Los cambios en la dieta y los tratamientos farmacológicos requieren mucho tiempo y son costosos. La importancia del cambio en los niveles sanguíneos derivado de este programa de intervención puede compararse con el nivel de cambio que puede lograrse mediante la dieta y en ocasiones un tratamiento farmacológico.

Si se corroboran mediante estudios adicionales, estos resultados pueden aportar una herramienta para evitar los efectos negativos psicosociales y fisiológicos sobre la salud motivados por las condiciones en el lugar de trabajo.

CASO PRÁCTICO N.º 11

Círculos de salud para capataces de Volkswagen (Alemania)

por
Dr. Karl Kuhn¹

TEMAS Y MÉTODO

En un intento de combatir los problemas asociados con los factores de estrés relacionados con el trabajo, el departamento de sanidad de Volkswagen AG puso a prueba un nuevo concepto “el círculo de salud”. El objetivo del concepto del círculo de salud es permitir al trabajador percibir debidamente y expresar las cargas de estrés y participar en la reducción de estas cargas.

En los círculos de salud industriales, se estimula a los trabajadores para que participen activamente en establecer y comentar cualesquiera problemas relacionados con la salud que pudiesen tener y cualquier estrés relacionado con el trabajo que pudiesen percibir. Dentro del concepto de círculo de salud se encuentra el reconocimiento de que, dada la relación especial entre un individuo y su situación laboral, los expertos externos no pueden entender fácilmente los factores que pueden causar un estrés individual. Por tanto, los trabajadores que se ven afectados por factores de estrés en el lugar de trabajo deben participar activamente como expertos a la hora de discutir los problemas relacionados con sus propios trabajos. De esta forma, es posible analizar los factores de estrés en el lugar de trabajo y las estrategias correspondientes que es posible desarrollar para reducirlos o eliminarlos.

¹ Director, Gesundheitsschutz und Arbeitsbedingungen, Statistik, Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Federal Institute for Occupational Safety and Health), Vogelpothsweg 50-52, 4600 Dortmund 1, Alemania.

Las actividades del círculo de salud no solamente pueden tener unos efectos positivos sobre la salud de los participantes, sino que además, dependiendo de la medida en que se utilicen en la empresa, pueden afectar también a la producción de la fábrica. Por tanto, los resultados pueden ser positivos tanto para los trabajadores como para la empresa.

No obstante, para que los trabajadores participen en este proceso, deben ser capaces de percibir adecuadamente sus factores de estrés laboral, expresarlos y comentarlos. Por tanto, es necesario ayudar a los trabajadores a reconocer y reducir los miedos al fallo, las actitudes de resignación, los mecanismos de defensa, etc. De esta forma, será posible establecer una base para comportamientos que promocionen la salud. A partir de los debates de los trabajadores sobre los factores estresantes en la fábrica, será posible también iniciar procesos conducentes a reducir o eliminar los factores de estrés.

POBLACIÓN OBJETIVO

El objetivo de esta intervención eran los capataces y los capataces adjuntos de fábrica de dos empresas de Volkswagen. De estas dos empresas, participaron 15 capataces y capataces adjuntos de diferentes sucursales de la compañía.

INTERVENCIÓN

En Volkswagen AG, el círculo de salud se utilizó para permitir a los trabajadores la consecución de cuatro objetivos que se complementan y apoyan entre sí:

- Ampliar sus conocimiento y entendimiento sobre el desarrollo del estrés;
- Mejorar la gestión del estrés personal adoptando unos comportamientos lógicos para la promoción de la salud;
- Crear un entorno laboral que sea beneficioso para la salud;
- Reconocer y modificar las condiciones laborales que conducen al estrés.

A fin de lograr esta consecución, la intervención del círculo de salud está respaldada por cuanto sigue:

- **Se celebran sesiones informativas** para informar tanto a los posibles participantes en el círculo (el grupo objetivo) como a los superiores de la empresa sobre el concepto del círculo de salud y contar con su apoyo.
- **Los moderadores del círculo** organizan discusiones con expertos, con superiores de la empresa, con representantes del departamento de personal, con representantes del comité de empresa y con médicos de la empresa.
- **Se celebran entrevistas** con los participantes en el círculo a fin de lograr un mejor entendimiento de la situación laboral a partir del punto de vista de los participantes.

- **Se organizan visitas al lugar de trabajo** para facilitar a los moderadores del círculo de salud una idea general de la situación laboral existente.
- **El médico de la empresa realiza reconocimientos** a los participantes en el círculo. Uno de los objetivos del reconocimiento médico es identificar los posibles factores de riesgo. El examen se complementa mediante un asesoramiento detallado mientras duran las actividades del círculo.
- **Se garantiza un flujo constante de información** sobre los temas generados por las actividades del círculo. Este flujo de información debería darse entre los participantes del círculo y otro personal de la fábrica que no participe en el círculo. El objetivo es satisfacer la necesidad de informar a la gente que se encuentra tanto dentro como fuera del círculo.
- **Se crea un comité de contacto** para estimular las discusiones abiertas a nivel fábrica sobre los problemas que los participantes en el círculo habían mencionado. El comité está formado por representantes de los participantes en el círculo, sus superiores directos, representantes del departamento de personal y del comité de empresa, un médico de la empresa y moderadores del círculo.
- **Se organizan seminarios de introducción**, que son de dos tipos y que tienen diferentes grupos objetivo:
 - Un seminario de introducción de dos días para todos los participantes en el círculo pone a los trabajadores en contacto con la áreas subconscientes de sus medios físicos, mentales y sociales para la consecución del cumplimiento. Los participantes reciben información sobre el motivo del estrés, aprenden técnicas de relajación e intercambian opiniones sobre el estrés experimentado. También se observan los patrones de la forma de pensar y el comportamiento de todos los participantes.
 - Un seminario de introducción de un día de duración para los miembros del comité de contacto a fin de familiarizarlos con la importante función que van a desempeñar en su calidad de miembros de este comité.
- El círculo de salud incluye normalmente **una fase de orientación**, diseñada principalmente para que los participantes desarrollen y prueben nuevos comportamientos para promocionar la salud y una fase de proyecto durante la cual los participantes en el círculo de salud inician pequeños proyectos personales y comentan sus experiencias con estos proyectos. El resultado de estas fases es la compilación gradual de un catálogo de las condiciones laborales en la fábrica que, según los participantes del círculo, conducen de forma repetida al estrés.
- **Cuando surge la necesidad, se constituyen grupos de expertos.** Su objeto es abordar los problemas y tratar de encontrar soluciones para las ideas de los participantes que pudiesen exceder de la competencia técnica del comité de contacto o que requieran una aclaración más técnica. La participación de los grupos de expertos depende de los tipos de problemas que es necesario abordar.

- En una fecha predeterminada, al final del período del proyecto, tiene lugar **un análisis de la situación**. El objeto del análisis de la situación es aclarar la medida en que el círculo de salud ha logrado sus objetivos. También debería determinar si el círculo debería continuar sus actividades o no.

RESULTADOS

En Volkswagen, el objeto del concepto del círculo de salud era obtener las percepciones y/o expresiones de las cargas y de los factores estresantes por parte de los trabajadores. Mediante la implantación de este programa de intervención, se observaron importantes cambios en la percepción. De especial importancia es el hecho de que los participantes en el círculo cambiaron la forma de comunicarse (caracterizada anteriormente por una autodefensa), convirtiéndose en una forma más genuina y abierta de comunicación.

En Volkswagen AG, muchos de los participantes en el círculo fueron conscientes por primera vez de los acontecimientos que les causan estrés. Este nuevo conocimiento se considera también un resultado importante de la intervención.

Igualmente importantes fueron las sesiones con el comité de contacto, durante las cuales se presentaron las actividades del círculo de salud a los trabajadores de la fábrica. Mientras se preparaban para las sesiones iniciales con el comité de contacto, los participantes tenían que superar una gran ansiedad. No obstante, después de trabajar en los círculos de salud, reconocieron la ansiedad y pudieron superarla. Como resultado de estas reuniones, los participantes mostraron generalmente una mayor voluntad y compromiso con su trabajo.

Los círculos de salud, junto con las reuniones del comité de contacto, lograron una serie de importantes resultados.

- Muchos de los participantes en el círculo empezaron a introducir modificaciones en su lugar de trabajo por su propia iniciativa. Estas modificaciones ayudaron a los participantes a romper el patrón de ciertos “círculos viciosos” que habían estado causando estrés.
- Los participantes crearon un “catálogo de problemas” en el cual se relacionaban las condiciones de la fábrica que desde su punto de vista causaban repetidamente estrés. Se encontraron soluciones a corto plazo para alguno de los problemas, aunque se necesitan soluciones a medio y largo plazo para otros. Algunos problemas organizativos de la fábrica se resolvieron reduciendo varios factores especiales de estrés. No obstante, ciertos problemas resultaron difíciles de resolver. Algunos de los participantes en el círculo se sintieron frustrados por este hecho.
- Ha aumentado el nivel de entendimiento, por parte de la dirección, de los factores que causan estrés a los capataces. Se han creado unas nuevas normativas cuyo objetivo es reducir las cargas y los factores de estrés.

- Los propios capataces reformularon sus cargas y factores de estrés en una forma nueva y distinta, lo cual redujo de forma eficaz los factores de estrés. Además, los participantes en el círculo se comprometieron a encontrar soluciones a problemas conocidos como causantes repetitivos de estrés en los capataces.
- Las relaciones entre trabajo y salud resultaron más evidentes para la mayoría de los participantes. Esto incluye algo muy importante que es el hecho de que los comportamientos que pueden perjudicar a la salud (como, por ejemplo, exigencias excesivas que se impone uno a sí mismo) se reconocen ahora con mayor facilidad como poco deseables y son susceptibles de cambio (por ejemplo, adoptando un comportamiento en el lugar de trabajo que sea más compatible con la salud). Para la mayoría de los participantes ha habido una mejoría inmediata en su estado de salud.

VALORACIÓN

Este proyecto estaba científicamente respaldado por entrevistas, cuestionarios y parámetros de análisis. En particular, se realizaron entrevistas cualitativas (narrativas) antes y después de la fase de intervención. Las entrevistas indicaron una mejora en las condiciones de salud de muchos de los participantes. También fue evidente que los círculos de salud, utilizados como instrumento de cambio, pueden ayudar a los empleados a reducir su nivel de estrés, mejorar sus mecanismos personales de superación y permitirles participar activamente en la creación de unas condiciones laborales saludables.

SEGUIMIENTO

La fase de seguimiento está actualmente en curso. Mientras tanto, Volkswagen ha introducido, de forma continua, una serie de mejoras que incluyen algunos elementos de los conceptos descritos en este caso práctico.

CASO PRÁCTICO N.º 12

Rediseño del trabajo y prevención del estrés en los operadores de grúas (Alemania)

por
Dr. Karl Kuhn¹

CONTEXTO

A partir de 1985, una empresa siderúrgica introdujo y desarrolló 16 círculos de salud para trabajadores de diferentes áreas, incluyendo los operadores del tren de laminado en caliente y del tren de laminado en frío, operadores de grúas, trabajadores del departamento de productos acabados y operarios de mantenimiento. Estos círculos se reunieron en un total de 200 sesiones, durante las cuales se comentó todo tipo de estrés laboral (estrés psicológico y carga muscular, influencias medioambientales, peligros de accidentes) por parte de los trabajadores afectados. El objetivo de las sesiones era examinar también los factores de estrés laboral a fin de introducir mejoras. El curso y el resultado de las sesiones se ilustran utilizando como ejemplo a los operadores de grúas. Debido a su éxito, los círculos de salud se llevan a cabo ahora de forma permanente en la compañía.

TEMAS

Las operaciones de control se realizan principalmente durante los procesos mecanizados y las tareas de manipulación. Estas operaciones requieren a menudo tanto la coordinación de cometidos motores y sensoriales como la conversión de información en

¹ Director, Gesundheitsschutz und Arbeitsbedingungen, Statistik, Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Federal Institute for Occupational Safety and Health), Vogelpothsweg 50-52, 4600 Dortmund 1, Alemania.

acción. El funcionamiento de las grúas deslizantes, que se utilizan principalmente en la industria del hierro y del acero y en plantas de fundición de metales no férricos, es un buen ejemplo de las operaciones de control.

Los análisis de los cometidos laborales de los operadores de grúas demostraron que el trabajo exige un alto nivel de capacitación en habilidades mentales y motrices. Esta capacitación es especialmente necesaria para realizar las operaciones de la grúa y las tareas de control. También se requiere esta capacitación para organizar el trabajo en lo relativo “al margen de decisión relacionada con el tiempo”. Otras exigencias que reveló el análisis fueron aquellas relacionadas con la “exactitud de la recopilación de información” y todos los factores del entorno laboral, incluyendo el poder identificar los tipos de peligros. Por otra parte, el análisis reveló que los cometidos de los operadores de grúas no requieren mucho esfuerzo físico o en cuanto a la postura durante el trabajo.

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo de este programa de prevención del estrés en el lugar de trabajo lo constituyán los operadores de grúas de una empresa siderúrgica de Alemania.

MÉTODO

El método del “círculo de salud” para prevenir el estrés ocupacional lo desarrollaron empleados de la empresa siderúrgica Thyssen en colaboración con un equipo de expertos independientes. Como medio para prevenir los problemas de salud relacionados con el estrés, el método del círculo de salud ayuda a aclarar las cuestiones mediante la utilización de debates en grupo.

Este método está basado en el concepto de una participación activa de los trabajadores en la higiene y seguridad ocupacional (OSH). La experiencia que tienen los trabajadores sobre cargas y factores estresantes es muy valiosa para la OSH en la fábrica. Las discusiones del círculo de salud utilizan el conocimiento y la experiencia de los trabajadores a la hora de proponer modificaciones en el diseño del trabajo. Mediante este proceso, los trabajadores se convierten en expertos en beneficio de sí mismos. Los círculos de salud ayudan a los trabajadores y a la dirección a procesar sistemáticamente la información sobre las cargas y factores estresantes que experimentan en el trabajo.

Cada círculo está constituido por varios trabajadores; por ejemplo, dos operadores de grúas y un pocero. En el círculo de salud también participan el médico de salud ocupacional y otros expertos de la OSH, tales como un ergonomista y un técnico de seguridad, así como el capataz responsable de la zona de trabajo correspondiente y el administrador de la fábrica. El director de fábrica tiene libertad para incorporarse a las sesiones en cualquier momento. Los miembros del equipo de investigación externo actúan como moderadores de la sesión. Esta combinación facilita reunir la experiencia de los trabajadores y el conocimiento de posibles modificaciones en el diseño laboral con el conocimiento y la

experiencia de los demás participantes. La combinación de experiencias ayuda también a garantizar que las contribuciones de los participantes las examinan todos los miembros del círculo y que se mantiene un alto nivel de información. Además, esta composición del grupo aumenta la posibilidad de que los dos actores sociales acepten las propuestas.

Los objetivos de los círculos de salud consisten en encontrar respuestas a dos preguntas:

1. ¿Qué situaciones laborales están relacionadas con las enfermedades físicas y nerviosas de los trabajadores de un grupo laboral, tales como los operadores de grúas? Se sabe que las enfermedades son un indicador de los daños relacionados con el trabajo y que pueden utilizarse como un sistema de advertencia en una primera fase de problemas crónicos de salud. El método del círculo de salud cumple, por tanto, una función de investigación ayudando a indicar la relación entre las cargas y las enfermedades relacionadas con el trabajo, por ejemplo, aquellas que son características de un grupo laboral.
2. El segundo objetivo de los círculos es desarrollar propuestas para mejorar el diseño de los trabajos como medio para eliminar los problemas de salud de los trabajadores y mejorar la salud general de la mano de obra.

INTERVENCIÓN

Cada círculo se reúne a intervalos de tres a cuatro semanas durante un total de 12 sesiones de una hora de duración, generalmente al finalizar el turno de trabajo. Las horas dedicadas a la sesión fueron abonadas por la sociedad como horas de trabajo normales.

Los círculos se llevaron a cabo como parte de un programa establecido con las siguientes fases:

Fase 1. Durante esta fase, se recopilaron las características del trabajo que los trabajadores consideraban estresantes. Las características laborales designadas como estresantes por varios trabajadores fueron objeto de especial atención. En algunos casos, se valoraron como estresantes o problemáticas más de 100 características laborales. Se comentaron los riesgos musculares y psicológicos, así como los medioambientales y de accidentes.

Por ejemplo, los trabajadores de reparaciones y mantenimiento eran unánimes al designar como estresantes la búsqueda de los fallos y su eliminación durante las averías de la maquinaria y de los equipos. Manifestaron que, además del estrés derivado del modo de analizar y eliminar de forma satisfactoria y correcta los fallos, la presión del tiempo, las cuestiones múltiples planteadas por sus superiores durante el diagnóstico de fallos, las interrupciones laborales debidas a cometidos intermedios a corto plazo y las planificaciones de los equipos incompletas o no actualizadas también se percibían como importantes factores de estrés.

Los operadores de grúas mencionaron a menudo el problema de ser totalmente responsables de los daños a personas y a equipos, y simultáneamente las presiones temporales creadas por los equipos de fábrica les causaban conflictos con las disposiciones de seguridad. Además, manifestaron que los equipos de fábrica hacían caso omiso de las normas de tráfico.

Es interesante señalar que los trabajadores no consideraban problemáticos los requisitos de producción. En cambio, se quejaban sobre ciertas situaciones gravosas de su trabajo, las cuales consideraban que podían evitarse.

Fase 2. Los efectos negativos para la salud experimentados por los trabajadores durante o con posterioridad a ciertas situaciones laborales se determinaron durante la segunda fase. A todos los trabajadores pertenecientes a un grupo laboral específico se les facilitó un cuestionario a llenar sobre la relación entre las cargas de trabajo y los efectos negativos para la salud. Con posterioridad, se investigaron las situaciones estresantes relacionadas a menudo con ciertas enfermedades de los trabajadores. Esto se llevó a cabo a fin de facilitar la relación entre las cargas laborales de un grupo de trabajo específico y sus trastornos físicos y nerviosos. Por ejemplo, los operadores de grúas manifestaron repetidamente las siguientes quejas en relación con las "exigencias de concentración" y/o las "presiones sobre los plazos y la producción": congestión mental, dolores de cabeza, irritabilidad, nerviosismo y dolores de cuello. En algunos casos, relacionaron "el hecho de tener problemas con sus compañeros o superiores" con los dolores de estómago, la irritabilidad y el nerviosismo. Una vez evaluados los resultados, se investigaron las relaciones existentes entre el estrés y las enfermedades mencionadas en repetidas ocasiones por parte de los trabajadores del grupo. Las enfermedades relacionadas con el trabajo y que se repetían con frecuencia se interpretaron como indicadores de posibles peligros para la salud a largo plazo.

Fase 3. Los resultados de la investigación de la Fase 2 se resumieron y se presentaron a los círculos de salud a fin de llevar a cabo una discusión profunda. Considerando la naturaleza confidencial de la información relacionada con la salud, solamente participaron en las discusiones de valoración los trabajadores, los médicos y el moderador. La siguiente fase fue investigar posibles modificaciones en el diseño de los trabajos que pudiesen satisfacer los requisitos de salud.

En cada círculo se presentaron entre 20 y 60 propuestas de cambios. Estas propuestas abarcaban soluciones técnicas y organizativas, así como propuestas relacionadas con el comportamiento.

En el caso de los operadores de grúas, muchas propuestas de cambio estaban relacionadas con las altas exigencias mentales y la responsabilidad estresante en operaciones con grúa sin accidentes. El objetivo de una serie de propuestas era mejorar el campo de visión mediante un mejor diseño de la cabina de la grúa, acondicionándola con espejos a fin de evitar áreas ciegas; instalar un sistema de cámara/monitor para proporcionar un

mejor control del cucharón de carga; o mediante la instalación de pantallas giratorias, pantallas anti-reflectantes, etc. El objeto de las medidas propuestas era eliminar las tensiones y ansiedades susceptibles de ser evitadas, aunque la responsabilidad respecto a la seguridad no se consideró problemática. Las propuestas para reducir los problemas relacionados con la colaboración incluían unas instrucciones más frecuentes sobre temas de seguridad, instalación de sistemas de intercomunicación para reducir los errores y permitir a los peones subir a las grúas ocasionalmente a fin de mejorar su entendimiento del trabajo en términos generales.

Fase 4. En la fase final, se presentaron unas propuestas por escrito que se remitieron a los departamentos laborales para su implantación, en la medida en que fuesen viables desde un punto de vista financiero, organizativo y técnico.

BARRERAS POTENCIALES PARA EL ÉXITO

Una barrera potencial para facilitar la comunicación en los círculos de salud consiste en que el “lenguaje” utilizado por los diferentes niveles jerárquicos y/o disciplinas no resulta siempre claro para otras personas del grupo. Esto puede ser especialmente problemático en el caso de los trabajadores de un grupo, los cuales en general no cuentan con experiencia a la hora de describir sus cargas de trabajo y sus factores de estrés en grupos de mayor tamaño. Por tanto, la tarea del moderador es garantizar que todos los miembros del grupo entienden lo que se expresa en relación con las posibles modificaciones. Se requiere un nuevo tipo de comprensión - que es necesario aprender - a fin de llevar a cabo unos debates democráticos sobre el trabajo, sobre las cargas de trabajo y sobre las posibles modificaciones del mismo.

En ocasiones, el círculo de salud exige que los participantes se mantengan fuera de su función normal en el lugar de trabajo. Por ejemplo, la función normal de los responsables de la seguridad y de los médicos responsables de la salud ocupacional implica la interpretación y la aplicación de las normas existentes, así como de las normas relacionadas con la higiene y la seguridad. Sus cometidos están confinados esencialmente a la prevención de enfermedades y accidentes laborales. Este área está cubierta por una amplia red de normativas. No obstante, muchas enfermedades no específicas, tales como trastornos cardíacos/circulatorios o gastrointestinales, son debidas a menudo a las condiciones laborales. Dichos problemas de salud presentan nuevos retos tanto para los responsables de la seguridad como para los médicos, dado que está reconocido que estas enfermedades están causadas por una serie de factores, no por un solo factor. Evitar problemas no específicos de salud exige la adopción de un punto de vista global del lugar de trabajo. Un reto adicional de estos expertos se deriva del hecho de que no existan leyes o normas que regulen unos factores múltiples del lugar de trabajo que pueden causar enfermedades no específicas directa o indirectamente.

Las actividades relacionadas con el círculo de salud pueden representar un reto para las funciones usuales de los superiores que ostentan el cargo de mandos intermedios.

Estos directivos, por ejemplo, capataces y administradores, pueden sentir que sus competencias y funciones se ven amenazadas como resultado de la participación de los trabajadores en el diseño del trabajo. Estos sentimientos se manifestaron durante las conversaciones sobre las incapacidades a nivel laboral que causaban estrés a los trabajadores. Cuando los trabajadores se quejaban sobre la forma en que estaba organizado su trabajo, los capataces sentían que les estaban criticando sus cometidos. Como resultado, los directivos reaccionaban inicialmente a la defensiva. No obstante, conversaciones adicionales con estos capataces revelaron que estaban sobrecargados de trabajo con nuevas tareas que se habían añadido a sus funciones normales. Debido a su propia carga, los superiores habían perdido perspectiva de la situación laboral real de los trabajadores. Cuando el equipo comentó este asunto, los capataces demostraron tener un mayor entendimiento sobre este proyecto. También demostraron el deseo de utilizar las actividades del círculo para resolver sus propios problemas de carga de trabajo a la vez que se resolvían los de los obreros.

RESULTADOS

Los resultados de este método del círculo pueden resumirse como sigue:

- Los círculos crearon un ambiente de confianza. Gracias a este ambiente, les fue posible a los trabajadores hablar sobre sus problemas de salud derivados de sus condiciones laborales. También fue posible obtener recomendaciones para nuevas formas de designar los trabajos.
- El método descubrió los principales problemas laborales relacionados con la salud. Además, se mencionaron numerosos pequeños problemas que surgían durante una jornada laboral rutinaria, los cuales también eran importantes para los trabajadores debido a sus efectos negativos para la salud. A este respecto, surgió la cuestión de por qué muchos de dichos problemas habían existido durante años sin que se hubiesen adoptado medidas, especialmente considerando que estas deficiencias perjudicaban a la producción en ciertos casos. En realidad, el tema consistía principalmente en la organización de la fábrica. Nadie se sentía responsable de dichos aspectos del trabajo y nadie reconocía que existían procedimientos para resolver estos problemas. En general, los capataces estaban sobrecargados de trabajo con las responsabilidades relacionadas con la producción y el personal. La dirección percibía sus cometidos desde una dimensión diferente. El médico a cargo de la salud ocupacional y el responsable de la seguridad bien no estaban informados sobre los problemas o no daban prioridad a ciertas cuestiones. En muchos casos, pensaban que abordar dichos temas representaba demasiadas molestias, teniendo en cuenta que recibían muy poco o ningún apoyo por parte de la dirección y para los cuales no existían normas ni reglamentos.

- Según se determinó en los círculos de salud, las características laborales estresantes y perjudiciales para la salud son el resultado, en parte, de las deficiencias técnicas u organizativas. Por tanto, muchas propuestas de mejora tienen dos objetivos: disminuir ciertas cargas y factores estresantes y, al mismo tiempo, coordinar la organización del trabajo.
- Entre seis y 18 meses después de la finalización de las actividades del círculo, se mantuvieron conversaciones con la gente que había participado en los círculos a fin de realizar una valoración detallada. En general, todos los grupos apoyaban la forma en que se habían compuesto los círculos y el método utilizado. Todos los participantes estaban a favor de continuar con las actividades del círculo.

Los círculos de salud demostraron ser beneficiosos para todas las partes interesadas. En el caso de los **trabajadores y los administradores de la fábrica**, los círculos resultan útiles para abordar problemas laborales que, de lo contrario, pasarían inadvertidos durante la jornada laboral rutinaria, o bien no se incluirían en los informes. Además, la composición mixta del círculo, en el cual participaban varios niveles de jerarquías laborales, es un factor útil para ejercer presiones a fin de adoptar medidas e introducir mejoras.

En el caso de los **expertos en higiene y seguridad ocupacional**, les es posible recopilar nueva información sobre las cargas, factores estresantes y riesgos desconocidos anteriormente. Por tanto, se generan unos argumentos objetivos (basados en hechos) adicionales, que son especialmente útiles cuando se presentan solicitudes de mejoras ante los organismos correspondientes de la empresa.

Los superiores aprecian la mejor comunicación con los trabajadores. Consideran que los círculos ayudan a descubrir los puntos débiles, a aumentar la motivación del trabajador, a mejorar las condiciones laborales y a reconsiderar las rutinas de larga duración.

VALORACIÓN

Después de implantar los círculos de salud, el índice de morbilidad dentro del departamento se redujo en un 50 por ciento. Como resultado de esta valoración, se asignó un psicólogo para controlar los círculos de salud.

CASO PRÁCTICO N.º 13

Métodos organizativos para reducir el estrés y los problemas de salud en una industria sueca

por
Sven Kvarnström¹

CONTEXTO

Durante una serie de años, el alto índice de absentismo debido a enfermedades ha sido el principal problema de la industria sueca. Los índices de ausencia por motivos de enfermedad han sido superiores a la mayoría de otros países similares. Desde el punto de vista de las empresas, esto ha contribuido a disminuir la productividad y a aumentar los costes de producción.

En el caso de los empleados, los altos índices de baja por enfermedad han reflejado unas condiciones insatisfactorias en el trabajo y en los sufrimientos humanos, pero también una amenaza de cierre de la planta, con la tentación por parte de la dirección de trasladarse a otros países con unos índices inferiores de bajas por enfermedad, una mayor continuidad en el flujo de producción y menos problemas de producción.

ASEA Brown Boveri (ABB) es un conjunto de empresas que cuenta aproximadamente con 215.000 empleados en 140 países. En Suecia, ABB tiene 30.000 empleados en 150 empresas. Mediante ajustes estructurales, resulta razonablemente sencillo para el grupo trasladar la producción de un país a otro. El conocimiento de este hecho por parte de los empleados crea un alto nivel de conciencia de crisis.

¹ Director Médico, ASEA Brown Boveri (ABB), 721 83 Västeras, Suecia.

Esta es la historia de un departamento que se enfrenta a dicha crisis y en el cual el alto nivel de bajas por enfermedad reflejaba el estrés laboral.

TEMAS

El departamento en cuestión estaba fabricando un producto relativamente sencillo, que no requería una tecnología avanzada, pero que contaba con una variedad relativamente amplia. La mano de obra estaba constituida aproximadamente por 20 mujeres, todas ellas con un bajo nivel de formación. El proceso del trabajo era muy sencillo de aprender, pero también monótono y rutinario, otorgándose a las trabajadoras muy poca responsabilidad para tomar decisiones. El departamento formaba parte de una empresa del grupo ABB, con un total de 1.500 empleados.

Los índices de baja por enfermedad de los obreros en esta empresa fueron muy altos en general durante la década de los años 80, y notablemente superiores en este departamento comparado con otras secciones. En 1988, las bajas por enfermedad en este departamento ascendieron al menos al 35 por ciento (expresado en porcentaje de jornada laboral disponible). Esto significa que una jornada laboral de cada tres se perdía con motivo de las bajas por enfermedad.

No se cuenta con datos estadísticos sobre la distribución de los diagnósticos para este grupo específico. No obstante, las bajas por enfermedad a largo plazo eran el tipo de absentismo predominante, caracterizándose un 55 por ciento de dichos casos por trastornos óseos y musculares, la mayoría sin signos objetivos y con unos síntomas bastante vagos.

Este alto índice de bajas por enfermedad iba acompañado de una baja productividad. Uno de los principales índices de productividad y calidad es que la mercancía pueda entregarse de acuerdo con el calendario establecido. Inicialmente, sólo el 10 por ciento de lo producido por este departamento se entregaba puntualmente. Otra medida es la rotación de personal, también alta, con un 39 por ciento anual.

Se calculó que los costes de contratar y formar a nuevos empleados ascendían a 55.000 coronas suecas (aproximadamente 10.000 dólares USA), y los costes de un día de baja por enfermedad se estimaron en 700 coronas suecas (aproximadamente 130 dólares USA).

En un intento de aclarar la historia natural de la situación, se efectuó una revisión de todas las trabajadoras empleadas en este departamento desde cinco años antes. Resultó que catorce de las 18 empleadas habían informado al servicio sanitario profesional de la empresa sobre trastornos musculares y óseos en el cuello y en los hombros. Ocho de estas trabajadoras habían obtenido la jubilación anticipada por motivo de una enfermedad profesional.

Esta situación podría haber servido como motivo para cerrar el departamento y trasladar la producción al extranjero. En cambio, ABB decidió mejorar las condiciones laborales como medio para resolver estos problemas.

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo para este programa de intervención eran 20 trabajadoras, cuyo trabajo se sabía que resultaba monótono y rutinario.

INTERVENCIÓN

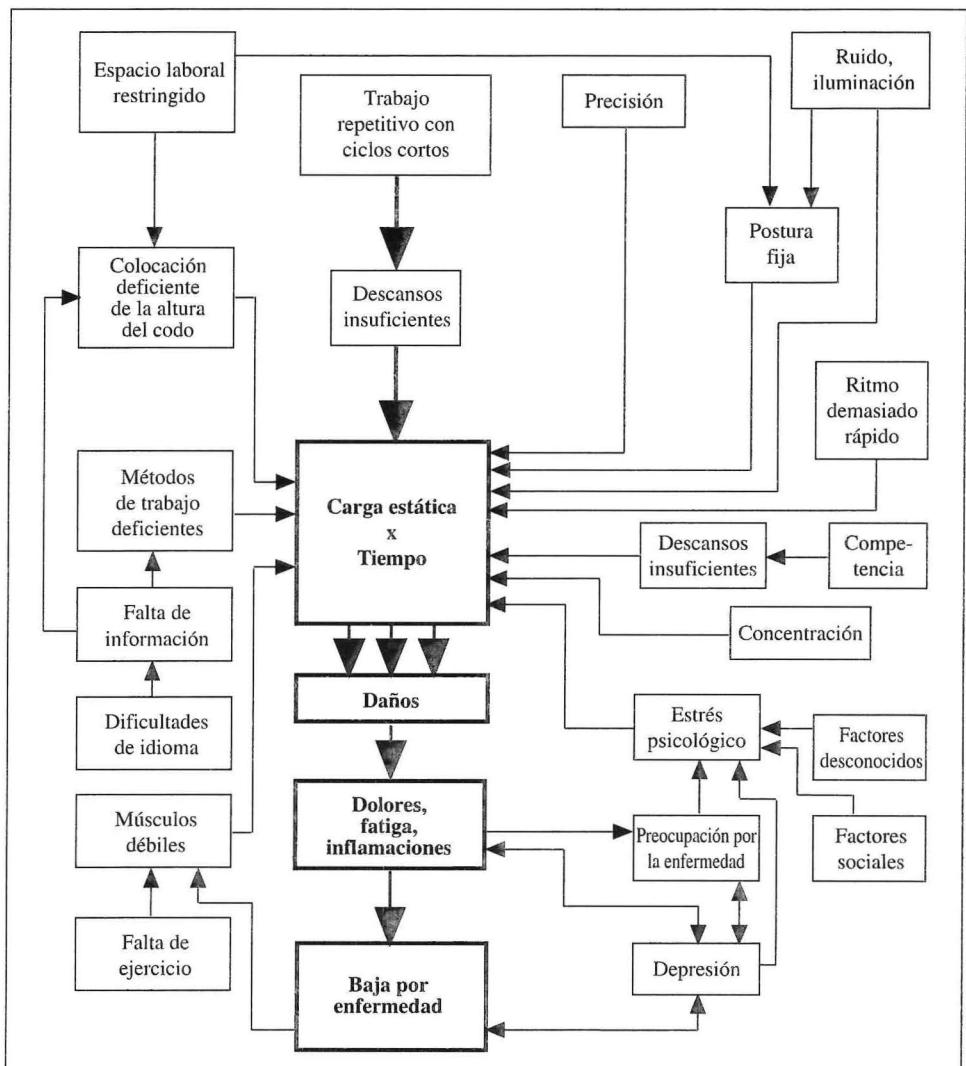
Como ya se ha indicado anteriormente, los dolores musculares y óseos comunicados por muchas de las empleadas resultaban difíciles de establecer. Debido en parte a esta razón, tuvieron que enfrentarse a la desconfianza de algunos miembros de la dirección. Esto causó un fuerte resentimiento por parte de las empleadas dado que sus quejas no se tomaban en serio. Aunque de hecho esta actitud, por parte de la dirección, no era normal, las empleadas tenían una tendencia a generalizar a partir de las experiencias ocasionales negativas concluyendo en que esta era la actitud típica. Todas dijeron que esta desconfianza representaba un factor de estrés muy fuerte, el cual resultó también un obstáculo para nuestros intentos de rehabilitar a las empleadas en cuestión.

Por tanto, una primera medida lógica por parte del servicio sanitario profesional consistía en convencer a la dirección de que las causas de las bajas por enfermedad y las quejas comunicadas eran reales y deberían tomarse con seriedad, y no considerarse como un reflejo de la baja motivación ante el trabajo.

Una forma de lograrlo era llevar a cabo análisis electromiográficos en los músculos doloridos y en los que no estaban doloridos cuando las quejas eran unilaterales. Un método complementario consistió en informar a la dirección sobre la disponibilidad de análisis microscópicos de las fibras musculares de las partes doloridas del cuerpo. Estos análisis se realizaron en la Universidad de Linköping.

Consideramos posible que al menos una parte de la sintomatología era debida a un trabajo de ciclos cortos y muy repetitivos, o tareas caracterizadas por una tensión muscular estática. Nuestro primer intento fue identificar y eliminar dichos problemas ergonómicos, pero también aumentar la variedad en el trabajo introduciendo una rotación. Los lugares y los procesos del trabajo se grabaron en vídeo. Además, se registraron las cargas de trabajo, se estudiaron los apoyos y todas las interesadas recibieron una formación en ergonomía. Aunque el análisis estaba basado en un modelo bastante global (Figura 1), el énfasis se centró más en los temas ergonómicos físicos que en los factores psicosociales (la parte inferior derecha del modelo).

FIGURA 1. Modelo hipotético de asociaciones entre diferentes factores importantes de los trastornos ocupacionales cervicobraquiales y la carga estática.



Progresivamente, resultó más evidente que la clave del problema consistía menos en una postura laboral física inconveniente y más en las características del entorno laboral psicosocial. Por tanto, en 1988, se prestó más atención a la organización del trabajo: introduciendo una mayor variedad y aumentando la capacidad de toma de decisiones de las trabajadoras, así como un control individual sobre su propia situación laboral. Tam-

bien se descubrió que los cometidos laborales no facilitaban el suficiente estímulo y reto. Por otra parte, las relaciones interpersonales entre las trabajadoras y sus supervisores no parecieron ser problemáticas.

Se decidió que el objetivo de la intervención debería consistir en aumentar la variedad y el entendimiento de los diferentes vínculos de la cadena de producción, así como una ampliación y enriquecimiento del trabajo.

Esto se logró aumentando paso a paso la competencia de las trabajadoras mediante la formación, permitiéndoles rotar entre diferentes cometidos de montaje y operación en el grupo de automatización. Una vez logrado esto, se formó adicionalmente a las trabajadoras a cargo del control de productos y del empaquetado.

Estas tres fases en el desarrollo de las empleadas fueron obligatorias para todo el departamento. A estas fases les siguieron otras tres adicionales cuyo objetivo era enriquecer el trabajo, especialmente planificando los materiales, garantizando la calidad y coordinando la producción. Estos dos últimos cometidos se habían confiado anteriormente a trabajadoras asalariadas.

La mayoría de las empleadas lograron un nivel de desarrollo con posterioridad a las tres primeras fases obligatorias, pero no todas se consideraron lo suficientemente competentes para responsabilizarse de la planificación y coordinación total del trabajo de todo el grupo. Se permitió que este último cometido se rotase entre los miembros del grupo que habían logrado el más alto nivel en esta escala de competencia.

Este proceso de formación no se llevó a cabo de la forma tradicional normalmente consistente en que las personas en formación asistan a conferencias formales. Por el contrario, las trabajadoras en formación acompañaban a un trabajador ya formado o a un empleado asalariado a fin de “aprender mediante la práctica”.

En este programa de formación no se utilizaron conferenciantes profesionales. En su lugar, se estimuló a las trabajadoras con experiencia y a las empleadas asalariadas para que se hiciesen cargo cada una de ellas de una aprendiza y la formasen en las nuevas tareas. Se tuvo especial cuidado en no imponer nuevas exigencias laborales a una empleada que no hubiese recibido la formación adecuada. Mediante la armonización de las exigencias laborales y la competencia correspondiente, a través de una formación paso a paso, las empleadas lograron el éxito en sus nuevas funciones, con efectos positivos sobre su autoestima. Era de gran importancia facilitar el tiempo adecuado para este proceso y no infravalorar las dificultades que representa el asimilar conocimientos suficientes. Las trabajadoras sólo habían recibido una formación escolar básica y necesitaban tiempo para desarrollar su competencia. Si el ritmo de este proceso se hubiese acelerado, se hubiese corrido el riesgo de fallos, seguido de una disminución en la autoestima y posteriores dificultades para asimilar los nuevos conocimientos, nuevos fallos, etc., lo cual crearía en potencia un círculo vicioso.

Un aspecto de la mejora en las condiciones y en el contenido laboral fue la relación entre el grupo de trabajadoras y el supervisor. Como ya hemos indicado, nuestro objetivo era aumentar el ámbito para la toma de decisiones de las trabajadoras, además de ampliar el trabajo y enriquecerlo, de tal forma que el grupo pudiese hacerse cargo de muchos, aunque no de todos los cometidos que correspondían anteriormente al supervisor. La intención no era crear unos grupos que se gobernasen a sí mismos. Por tanto, la función del supervisor cambió notablemente, pasando de facilitar formación y ejercer el control a actuar como moderador, integrador y a delegar las funciones. Esta transición no resultaba fácil, especialmente porque las empleadas necesitaban aprender cómo adoptar sus propias iniciativas en lugar de esperar instrucciones de otros y seguirlas.

Además, los miembros del grupo se encontraban en diferentes fases de desarrollo, de tal forma que el supervisor tenía que adoptar cometidos notablemente diferentes de forma simultánea. Una vez más, dicha transición requería tiempo. Desde un punto de vista retrospectivo, es evidente que el grupo y su supervisor deberían haber contado con más tiempo para llevar a cabo esta complicada transición a fin de que los resultados hubiesen sido incluso mejores que los descritos a continuación.

El componente final de este programa consistía en designar a un administrador de producción especial que implantase las mejoras diarias en la vida laboral propuestas por los miembros del grupo. De esta forma, las trabajadoras que sugerían mejoras podían implantar sus propias propuestas y ver los resultados con gran rapidez. Por tanto, se promocionaron las nuevas ideas de una forma mucho más eficaz que en el antiguo sistema que exigía la revisión de cada propuesta por parte de un experto, recompensas económicas y llevaba un retraso en la implantación.

RESULTADOS

Aunque la intervención presentaba varias dificultades, algunas de las cuales se comentan más en detalle a continuación, los resultados fueron muy estimulantes en general.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la intención del programa era reducir los índices de bajas por enfermedad y los índices de rotación de personal en un 50 por ciento.

Resultó que la rotación del personal disminuyó con gran rapidez de un 39 por ciento anual al 0 por ciento. Este notable cambio tuvo lugar con anterioridad al período actual de depresión empresarial y, por tanto, puede explicarse mejor mediante la mejora del entorno laboral psicosocial.

El cambio en los índices de bajas por enfermedad es una cuestión más compleja y se valoró mejor en relación con dos grupos independientes de empleados.

El primer grupo estaba constituido por trabajadores con trastornos y quejas crónicas musculares y óseas. Todos habían estado de baja por enfermedad durante mucho tiempo

y la mayoría durante más de un año. Los intentos por rehabilitarlos tuvieron como resultado que algunos de ellos volviesen al trabajo, lo cual aumentó sus síntomas. No logramos éxito a la hora de reducir notablemente las bajas por enfermedad de este grupo. No obstante, dado que una baja por enfermedad continuada conduce eventualmente a una jubilación anticipada para muchos de ellos, no se les incluye en las bajas por enfermedad y ya no están contratados por la empresa.

El otro grupo, sin enfermedades profesionales manifiestas, tenía un índice de bajas por enfermedad del 14 por ciento al principio del proyecto. Este índice disminuyó rápidamente al 4-5 por ciento y, durante el primer trimestre de 1991, la cifra descendió hasta el 2 por ciento. Este nivel era mucho más bajo de lo que se esperaba o de lo que las personas encargadas de la salud ocupacional consideraban viable.

Este resultado coincidió con la introducción de un sistema de contabilidad económica de personal en el grupo ABB. Esto significó que los consejos de administración informaban anualmente no sólo sobre los resultados económicos, sino también sobre los cambios acaecidos en las bajas por enfermedad y en la rotación de personal.

La productividad mejoró también notablemente al comienzo del período de intervención. Debe recordarse que, con anterioridad a la implantación de estas medidas, el índice de entregas puntuales era tan sólo del 10 por ciento. Al final del período de intervención, este índice aumentó hasta el 98 por ciento. Este notable resultado se debe principalmente a quanto sigue:

- La línea de productos incluía diferentes variedades del mismo producto básico. Se intentó contar con pequeñas existencias de cada uno de ellos. A fin de adaptar las existencias a las solicitudes de los clientes para entregas rápidas, la producción debía someterse estrechamente a las variaciones en la demanda.
- Con la nueva organización, todas las trabajadoras conocían las demandas y sus fluctuaciones diarias, así como los productos disponibles en existencias. La trabajadora encargada de la planificación diaria conocía el potencial de cada trabajador para cumplir estos requisitos y organizar al grupo en consecuencia. Si las demandas eran altas, el grupo decidía trabajar horas extraordinarias. Cuando las demandas decrecían, los miembros del grupo podían tener un día libre.

No obstante, la imagen no quedaría completa sin un informe sobre las dificultades acontecidas.

Dieciocho meses después de la iniciación del proyecto, se introdujo una generación nueva de productos con el lógico aumento rápido de la demanda. Para adaptarse a esta situación, se consideró necesario incorporar a más trabajadoras que se trasladaron de otros departamentos. De esta forma, al grupo de trabajo se incorporaron trabajadoras no formadas para este tipo de organización.

Al mismo tiempo, el supervisor se encontró con una mayor carga de trabajo y tenía que dedicar más esfuerzos a resolver los problemas puramente técnicos, contando con menos tiempo para la interacción con los miembros del grupo.

El grupo original consistía en trabajadoras que se conocían bien unas a otras y que constituyan una red estrechamente entrelazada. Con la incorporación de las nuevas trabajadoras, la situación cambió. Además, el número de interacciones interpersonales dentro del grupo aumentó de forma dramática.

Este aumento en las interacciones condujo a conflictos dentro del grupo. Aunque los desarrollos originales llevados a cabo en formación y competencia tenían como objetivo incluir una formación en la gestión de conflictos y de crisis, así como dinámica de grupo, capacidad de comunicación y liderazgo, la prioridad consistía realmente en una formación y desarrollo técnicos.

Con posterioridad, se introdujeron también estos componentes interpersonales y los problemas fueron desapareciendo gradualmente en esta área.

VALORACIÓN Y SEGUIMIENTO

Este estudio de un caso práctico examina la implantación de este tipo de programa de intervención que incorpora los principios descritos anteriormente para la fabricación de un producto relativamente sencillo, de rápida fabricación y “baja tecnología”. Otras empresas del grupo ABB fabrican grandes centrales eléctricas o construyen centrales nucleares en otros continentes.

No es necesario decir que las experiencias descritas en este caso práctico no pueden aplicarse de forma mecánica a estas otras áreas de productos o culturas sin someterse antes a modificaciones considerables.

La mayoría de los resultados positivos hasta ahora se dieron en la fábrica. Los intentos por aplicarlo a las oficinas han sido menos satisfactorios.

Cualquiera que sea el emplazamiento, el desarrollo técnico es tan rápido y la competencia tan fuerte que es obligatorio hacer uso del potencial de todos los colaboradores. Esto sólo puede lograrse delegando las tareas a grupos con objetivos definidos. Estos grupos no se gobernan a sí mismos en el sentido introducido hace algunos años. En cambio, si se delega una gran cantidad de responsabilidad en trabajadores individuales, se requiere más que nunca un nuevo tipo de líder eficaz. Estos líderes deben ser capaces de instruir, convencer, colaborar y delegar en la medida necesaria, dependiendo de los cometidos cada vez más difíciles y cambiantes, así como de la composición específica del grupo.

Desde entonces la experiencia descrita anteriormente se ha utilizado en todo el grupo ABB. Se han creado veinticinco grupos similares en esta empresa específica, basados en el desarrollo de la competencia y en el aumento en la responsabilidad de cada trabajador.

La dirección entiende cada vez mejor el enorme potencial inherente a cada trabajador de fábrica.

La idea se ha diseminado desde esta a otras empresas dentro del grupo ABB, estimulando a cada empresa a revisar las experiencias y a encontrar sus propias soluciones, basadas siempre en el desarrollo de la competencia y en la delegación así como en el aumento de las responsabilidades de los trabajadores. En julio de 1992, había 504 grupos dentro del grupo ABB en Suecia que trabajaban de acuerdo con estas líneas de acción.

El rápido desarrollo técnico, combinado con el cambio constante en los productos y en la composición de cada grupo, hace que este programa sea un proceso sin fin.

CASO PRÁCTICO N.º 14

El estrés ocupacional en una empresa sueca de telecomunicaciones de alta tecnología: Un método integrado ante el desafío de la salud ocupacional

por

Dr. Beng B. Arnetz¹

Mats Frånberg y Carl Axling²

TEMAS Y MÉTODO

Un creciente número de empleados de una empresa multinacional de telecomunicaciones se quejaba de síntomas característicos de “hipersensibilidad a la electricidad y a los monitores”. Los problemas eran lo suficientemente graves como para que las actividades diarias se viesen afectadas negativamente. La alta dirección decidió crear un grupo de trabajo específico cuyo objetivo era abordar este nuevo problema de salud ocupacional. El comité, que se componía de ingenieros, directores de proyecto y representantes del área de salud, decidió trabajar con una serie de factores. Un miembro se ocupó del entorno electromagnético. Otros abordaron el entorno psicosocial e individual.

En general, cuando una empresa se enfrenta a un nuevo tema medioambiental, el método consiste en solicitar información y directrices a las autoridades. Cuando no se dispone de información, la ley sobre el entorno laboral continúa haciendo responsable a la empresa. Una forma de adoptar esta responsabilidad es obteniendo mayores conocimientos.

¹ National Institute for Psychosocial Factors and Health, Work Environment and Health Section, Estocolmo; y el Department of Stress Research, Karolinska Institute, box 60, 205, 104 01 Estocolmo, Suecia.

² Ellemtel Telecommunication Systems Laboratory, Älvsjö, Suecia.

Por tanto se lanzó un proyecto para lograr conocimientos en esta área que eran prácticamente inexistentes. El proyecto se implantó mediante un programa de acción a fin de ayudar al personal que ya presentaba una hipersensibilidad y evitar que otros desarrollasen los mismos problemas. Se llevó a cabo de acuerdo con el comité de seguridad y los representantes sindicales. Los objetivos del proyecto eran:

- ayudar a mejorar la salud de aquellos que ya sufrían una “hipersensibilidad a la electricidad y a los monitores”;
- hacer frente a las condiciones del entorno laboral de los empleados que presentaban los primeros síntomas para evitar que desarrollasen el problema en su totalidad;
- aplicar unas medidas generales a fin de evitar una situación que facilitase el desarrollo inicial;
- facilitar a los empleados una información honesta y objetiva.

El proyecto se basó en la hipótesis de que una combinación de factores (campos electromagnéticos, clima, organización de las tareas, características individuales, ergonomía visual, luz y sonido) eran el origen de las quejas de los empleados.

También se determinó que eran necesarios una serie de factores para el éxito del proyecto, entre ellos los siguientes: apoyo por parte de la alta dirección; un activo interés por parte del médico de la empresa responsable de la salud ocupacional; una actitud progresiva y fuerza motriz; un respeto a las normas de la sociedad; y una consideración de todo el entorno laboral. Se estableció una amplia red de investigadores, proveedores, consultores, instituciones y empresas suecas e internacionales. Estos grupos, junto con la sociedad, permitieron lograr este conocimiento.

POBLACIÓN OBJETIVO

El objetivo de este proyecto eran las personas que trabajaban con monitores en una empresa sueca de telecomunicaciones de alta tecnología. El programa se llevó a cabo desde el otoño de 1989 a 1992. Con posterioridad al período de prueba inicial, el programa pasó a ser parte integrante de las responsabilidades de la dirección de línea. Basándose en los resultados de la investigación, el programa de intervención implicó posteriormente a la dirección, a los miembros del servicio de salud profesional de la empresa y a representantes de otros departamentos como, por ejemplo, el departamento de personal y de electrónica. Su experiencia y su colaboración eran esenciales para el éxito del programa.

INTERVENCIÓN

Un estudio detallado del entorno profesional

El objetivo específico de este estudio era valorar la función de los monitores, el entorno psicosocial y factores individuales basados en el desarrollo de la hipersensibilidad a la electricidad.

Se distribuyó un cuestionario estándar a un total de aproximadamente 340 empleados. Entre ellos se encontraban las personas que sufrían constantemente “hipersensibilidad a la electricidad” así como otros que la sufrían principalmente durante el trabajo. También incluyó a empleados que no presentaban síntomas. El índice de respuestas fue superior al 71 por ciento. El cuestionario abarcaba las siguientes áreas: socioeconómica, estado civil, cargo profesional, función laboral, jornada laboral incluyendo el trabajo en casa, utilización de monitores en el trabajo y en el hogar, contenido del trabajo, satisfacción laboral, entorno laboral psicosocial en general, formación, desarrollo de la capacidad, tensión laboral, control sobre los procesos laborales, síntomas físicos y mentales, historial médico, hábitos relacionados con el tabaco y el alcohol, patrones de ejercicio, apoyo social, bienestar general, índice psicosomático, índice de problemas dermatológicos, índice de dolores somáticos, índice de calidad del sueño, índice ergonómico del monitor, índice de preocupación mental, índice sensorial respiratorio, índice de satisfacción e insatisfacción y tipo de personalidad.

Los individuos se clasificaron en tres grupos principales; aquellos que manifestaban que: (i) nunca habían sufrido “hipersensibilidad a la electricidad”; (ii) en ocasiones (principalmente en el trabajo) sufrían una hipersensibilidad; o (iii) sufrían “siempre una hipersensibilidad a la electricidad”. Además, dado que los síntomas dermatológicos son la queja principal y constante de las personas que sufren “hipersensibilidad a la electricidad”, creamos un índice de síntomas dermatológicos. El índice se basó en las respuestas a las siguientes cuestiones: rojeces, escoceduras, dolores, transpiración, sensibilidad a la luz, hinchazones, picores, piel seca, granos, vasos superficiales, síntomas en el cabello y eczema. Estos son los síntomas estudiados en el área de problemas dermatológicos relacionados con los monitores e incluidos también en los estudios de casos prácticos de “hipersensibilidad a la electricidad”.

Resultado de los estudios

De toda la muestra, el 82 por ciento eran varones. No se encontraron diferencias importantes en relación con la distribución por sexo en los grupos que experimentaron hipersensibilidad.

Descubrimos que, de los tres grupos, las personas que sufrían constantemente “hipersensibilidad a la electricidad” eran las que pasaban al menos el 75 por ciento de su jornada laboral frente a un monitor.

Los resultados indicaron una asociación entre la dosis y la respuesta, entre la “hipersensibilidad a la electricidad” y el tiempo sin síntomas. Por tanto, entre las personas que sufrían “siempre hipersensibilidad”, el 75 por ciento sólo podría trabajar una hora o menos ante el monitor antes de empezar a notar problemas importantes. Entre los que no sufrían “hipersensibilidad a la electricidad”, el 22 por ciento podían trabajar ante el monitor durante un período superior a tres horas sin síntomas, y el 40 por ciento durante un período más amplio de tiempo sin experimentar problemas. Por tanto un intervalo

laboral de tres horas o más sin descansos tendrá como resultado unos problemas casi uniformes entre pacientes con "hipersensibilidad a la electricidad" y entre el 40 por ciento de los pacientes sin "hipersensibilidad a la electricidad".

Las personas en el grupo de "hipersensibilidad constante" y en el de "hipersensibilidad ocasional" tenían un índice de absentismo notablemente superior al de los otros dos grupos. El grupo de "hipersensibilidad constante" expresó el deseo de tener más trabajo que los otros grupos. Los miembros del grupo "constante" desarrollaron unas nuevas capacidades en sus trabajos superiores a las de los miembros de los demás grupos, y creían más a menudo que tenían a su disposición unos cometidos más avanzados. También se descubrió que este mismo grupo utilizaba analgésicos y selenio y tomaba vitaminas con más frecuencia que los demás. Otra diferencia importante fue que más de la mitad del grupo de "hipersensibilidad constante" se había quitado los empastes dentales que contenían mercurio y los habían sustituido por plástico. Finalmente, la salud en general se consideró notablemente peor entre el grupo de "hipersensibilidad constante" si se comparaba con los otros dos grupos.

Cuando se preguntó cómo percibían la "hipersensibilidad a la electricidad", el 73 por ciento del grupo de "hipersensibilidad ocasional" la sentía solamente en el trabajo, mientras que el 26,7 por ciento restante tenía problemas en el trabajo y en el hogar. En el caso del grupo de "hipersensibilidad constante", las proporciones fueron del 14,3 por ciento y del 85,7 por ciento respectivamente.

No hubo diferencias importantes entre los grupos en relación con el funcionamiento y la fiabilidad del ordenador con el sistema con el que trabajaban. No obstante, las personas del grupo de "hipersensibilidad constante" dependían más de su ordenador y tenían menos oportunidades de sustituirlo por un trabajo sin ordenador en el caso de averías en el monitor. No había diferencias notables en relación con el número de años que los individuos habían trabajado con el ordenador ni tampoco había diferencias importantes en todos los demás puntos recogidos en el cuestionario.

Comentarios sobre los resultados principales del estudio

Basándose en las valoraciones, no se encontraron estadísticamente diferencias importantes en una serie de variables básicas como sexo, edad, experiencia con monitores, características de la personalidad, estado de ánimo, bienestar mental general e historial médico. Solamente hubo diferencias en factores relacionados con la organización y el contenido del trabajo al igual que en la posibilidad de reacción psicosomática. Estos descubrimientos indicaron que los empleados con "hipersensibilidad a la electricidad" no son básicamente diferentes de los demás que no sufren esta situación. Las únicas diferencias son que aquellos que padecen hipersensibilidad parecen estar mejor formados, tener más dedicación, trabajar más duramente y sentir una frustración entre sus propios objetivos profesionales y entre los que la organización y el software pueden satisfacer.

Nuestro estudio sugiere que existe la necesidad de centrarse más en el entorno laboral psicosocial y organizativo a fin de entender los diferentes factores que contribuyen a la "hipersensibilidad a la electricidad". Además es necesario enseñar una gestión del estrés y una capacidad activa de superación a las personas que se encuentran en riesgo. Los monitores con bajas emisiones y la higiene electromagnética del lugar de trabajo resultan muy costosos y dichas acciones por sí solas no han demostrado ser suficientes. Por el contrario, la dirección y los empleados necesitan considerar la "perspectiva total" y el trabajo a la hora de mejorar el entorno de los monitores de alta tecnología desde un punto de vista ergonómico y psicosocial del software.

La introducción de monitores en la oficina ha representado uno de los cambios principales tanto en el contenido como en la organización laboral. El trabajador individual ejerce un grado mucho más alto de responsabilidad y control sobre el trabajo. Necesita recibir formación a fin de poder superar este aumento en la responsabilidad. También es necesario ayudar a la gente a establecer unos objetivos razonables en su trabajo con los monitores, así como garantizar que las personas están en mejor situación para reconocer los síntomas mentales y físicos que indican estrés laboral.

Basándose en los resultados de este estudio, así como en contactos frecuentes con la dirección, los representantes de los empleados, en el estudio sobre la salud ocupacional y en los propios empleados, establecimos un programa de intervención de base amplia.

PROGRAMA DE ACCIÓN

El programa de acción de la compañía se basa en el respeto, la rapidez y la amplitud.

El respeto significa que los directores de la empresa y el servicio de salud industrial escuchen a los empleados y consideren sus problemas con seriedad. Respeto significa que la identidad profesional del empleado se vea respaldada cuando existan amenazas de hipersensibilidad. El objetivo es garantizar que el empleado hipersensible pueda continuar trabajando, incluso cuando esto exija facilitarle un tipo diferente de entorno laboral. Respeto significa también que el empleado debe mencionar al director y al médico su hipersensibilidad a fin de que puedan adoptarse medidas.

Rapidez significa que el programa de acción se prueba y funciona sin problemas. El médico de la empresa reconoce al empleado al cabo de unos pocos días. Los directores saben que el empleado debe dejar de trabajar en el entorno que según él causa la hipersensibilidad.

Amplitud significa que el programa de acción incluye un amplio espectro de medidas tanto en el entorno físico como en el psicosocial.

Teniendo como objetivo la prevención, todos los nuevos puestos de trabajo se han equipado de acuerdo con las recomendaciones ergonómicas. Se han reconstruido los antiguos puestos de trabajo. Se ha desarrollado un mapa electromagnético de todas las ofi-

cinas, piso por piso. Adicionalmente, se ha protegido un transformador eléctrico que generaba un campo magnético en las oficinas que se encontraban por encima de él.

Se celebró un seminario interno de un día de duración con los investigadores suecos más importantes en esta área. Se invitó a representantes de varias disciplinas científicas y los empleados tuvieron ocasión de escuchar de primera mano los recientes desarrollos en este campo.

Actualmente se facilita a los empleados información sobre el estrés, cómo se organiza el trabajo y sobre la ergonomía. Es importante saber cómo el entorno de cada uno afecta tanto al cuerpo como al alma, y ser conscientes de que las características y las aptitudes individuales pueden influir también sobre la situación física y mental.

Hipersensibilidad: El primer encuentro. El procedimiento rutinario empieza tan pronto como alguien informa de que es hipersensible. Casi inmediatamente, el individuo va a ver al médico de la empresa, al ingeniero de seguridad y a los fisioterapeutas. Los individuos a los que les resulta difícil superar la situación reciben el apoyo de un psicólogo.

Además, existen recursos como el propio personal de la empresa en el departamento de electrónica, en la secciones de servicios generales y de construcción y en el departamento de personal. Si esto no resulta suficiente, se contacta con una red internacional de investigadores en medicina, psicología y tecnología.

Individuos con una hipersensibilidad ligera. En colaboración con investigadores y proveedores de equipos informáticos, se desarrollaron unas pantallas para monitores con unos campos lo más débiles posible. Cuando los equipos eléctricos se colocan en salas de trabajo y en laboratorios, los campos magnéticos y eléctricos se intensifican. Los conocimientos de la empresa relacionados con la electrónica se utilizan para reducir estas niveles, por ejemplo, alejando un poco los equipos eléctricos, equipando las lámparas de sobremesa con cables protegidos con toma de tierra, poniendo bases en las patas de las mesas de metal y eliminando las marañas en los cables.

Aunque la empresa intenta rectificar el entorno electromagnético, también intenta influir sobre el entorno psicosocial. Por ejemplo, cuando la empresa no puede cambiar un monitor y la iluminación, los compañeros, los directores, el personal que atiende los ordenadores y el servicio de higiene industrial participan en un nivel superior al normal. Este tipo de atenciones es beneficiosa. El clima social mejora mediante conversaciones relacionadas con la organización laboral, los métodos y las herramientas de trabajo. Participar en la planificación del trabajo y en el desarrollo de la organización resulta estimulante y aumenta la motivación de los empleados.

Como es lógico, la importancia de los parámetros relacionados con el clima y los campos eléctricos y magnéticos, así como el entorno psicosocial no se limitan al lugar de trabajo. Es necesario reconocer estos factores incluso en el propio hogar.

Individuos con una hipersensibilidad aguda. Se ha protegido toda una sala de trabajo contra los campos eléctrico y magnético utilizando hojas de acero transformadas y de aluminio soldadas. Al mismo tiempo, se examinan los patrones de movimiento requeridos por los diferentes cometidos en la sala. Los resultados facilitarán posteriormente la base para rediseñar tanto el entorno laboral físico como el psicológico.

Una de las sugerencias efectuadas es visitar a los compañeros personalmente en lugar de enviarles mensajes por vía electrónica. Además de facilitar una oportunidad natural para hacer ejercicio, contribuye también a mantener unas buenas relaciones humanas. Así mismo, en lugar de pantallas de monitor con tubos de rayos catódicos, se utilizan monitores de cristal líquido o proyecciones mediante televisión de amplia pantalla.

Es importante revisar las características del monitor, la calidad de la imagen, la resolución, la estabilidad, el color, la luminancia y la iluminación así como el clima interior. El diseño y la disposición del puesto de trabajo juegan también un papel importante en los resultados de los síntomas del sistema muscular y óseo.

Como parte del programa, actualmente se revisan las siguientes cuestiones para empleados individuales:

Revisión del empleado

- ¿Dispone el empleado de una descripción clara del trabajo?
- ¿Se planifican revisiones regulares de los progresos con el empleado?
- ¿Existe un equilibrio adecuado entre libertad, control y posibilidades para el desarrollo profesional?
- ¿Se adaptan los objetivos personales profesionales y el contenido del trabajo a las posibilidades y a las limitaciones reales del trabajo?
- ¿Se han programado períodos de descanso regulares y oportunidades para relajarse?
- ¿En qué forma ha afectado la introducción de nuevas técnicas sobre el contenido del trabajo?
- ¿Cuentan los individuos con oportunidades suficientes para influir en los procesos y en el contenido laboral?
- ¿Se ha mejorado la fiabilidad del sistema de formación?
- ¿Obliga al empleado la carga de trabajo total a trabajar demasiadas horas extraordinarias durante un período de tiempo prolongado?
- ¿Qué cambios organizativos, personales y de otro tipo acontecieron en el momento en el que aparecieron por primera vez los síntomas de hipersensibilidad a la electricidad y a los monitores?

RESULTADOS Y VALORACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

El programa integrado fue satisfactorio para frenar el acontecimiento de nuevos casos de "hipersensibilidad a la electricidad y a los monitores". Todas las personas que sufrían hipersensibilidad pudieron volver al trabajo o bien se evitaron deterioros adicionales. Las personas con síntomas de hipersensibilidad continúan trabajando para la empresa. La mayoría de ellos llevan a cabo sus cometidos regulares, a veces de acuerdo con otros métodos laborales o en otros departamentos, o con la ayuda de herramientas diferentes.

Aunque el método general utilizado en este caso servirá posiblemente para otras empresas de telecomunicaciones y de alta tecnología con problemas similares, deseamos hacer hincapié en el hecho de que el trabajo del proyecto es válido únicamente dentro de la empresa teniendo en cuenta las condiciones de esta.

Así mismo, no sabemos la forma en que están relacionados o interactúan los diferentes parámetros entre sí, ni tampoco sabemos si los parámetros tienen un efecto diferente cuando la situación es nueva frente a la ya establecida.

La empresa ha llevado a cabo una serie de alteraciones en el área de entornos electromagnéticos. La empresa ha logrado unos efectos de tal calidad que los individuos han manifestado que sus condiciones han mejorado considerablemente. No obstante, no puede llegarse a conclusiones en relación con la causa subyacente de la hipersensibilidad, y sobre el hecho de si los campos electromagnéticos desempeñan cualquier tipo de función; podría haber sido debido también a factores de carácter psicosocial derivados de un mejor bienestar entre los empleados.

Tampoco podemos determinar si estos factores interactúan o si sólo funciona uno de ellos. No obstante, consideramos posible que exista una interacción compleja entre los diferentes factores. Es evidente que el factor psicosocial tiene algún efecto.

No vemos ninguna conexión entre la calidad del aire en los locales de la empresa y la hipersensibilidad. Se ha inspeccionado el sistema de ventilación y se ha descubierto que funciona correctamente. Una recomendación general para aumentar la comodidad consiste en bajar la temperatura de las salas de trabajo.

Los equipos y las instalaciones desprenden constantemente emisiones químicas, por ejemplo, disolventes, cenilos bromados y formaldehídos. No sabemos si existe una relación entre las emisiones químicas y la hipersensibilidad. Es necesario investigar este punto en mayor profundidad. La "sensibilidad química múltiple" es un problema creciente en los Estados Unidos pero actualmente muy poco común en Suecia.

Muchos de los empleados hipersensibles se han quitado los empastes y han manifestado que actualmente se sienten menos hipersensibles. No obstante, no encontramos ninguna conexión en esto.

Se ha especulado con el hecho de que la luz parpadeante de los monitores y las lámparas fluorescentes puede causar una diversidad de síntomas. Existen las mismas teorías en lo que se refiere a infrasonidos, ruidos y ultrasonidos. Opinamos que son necesarias más investigaciones en estas áreas.

Con posterioridad a las medidas correctivas el rendimiento laboral mejoró. Los desarrollos técnicos y la utilización de nuevos monitores mejoraron la interacción persona-máquina. La dirección prestó todo su apoyo y creó una atmósfera en la que la hipersensibilidad se tenía en consideración con seriedad. En algunos casos se llevó a cabo la adaptación de la casa de un empleado por cuenta de la sociedad. Se han lanzado programas para la gestión del estrés. Además, se han llevado a cabo programas de investigación para ayudar a la gente a resistir mejor el estrés y a mejorar su capacidad para establecer unos objetivos realistas en relación con la carga de trabajo y otras exigencias.

La empresa ha desarrollado una estrategia de comunicaciones abiertas. Se facilita información a todos los empleados en relación con las diferentes teorías que se encuentran detrás de los síntomas. Además, la idea de la dirección sobre cómo superar el reto se presenta en una atmósfera cálida.

La “hipersensibilidad a la electricidad” es un problema relativamente nuevo. Es el resultado de la reciente introducción de una nueva tecnología de la información. Con las constantes demandas de una “organización con escasos recursos”, se desarrollará una alta tecnología para apoyar a los relativamente pocos trabajadores a fin de que lleven a cabo más cometidos sofisticados y exigentes. Si la implantación no se efectúa debidamente, veremos que un gran número de trabajadores desarrollarán el síndrome que denominamos “estrés tecnológico”. Esta es una nueva forma de estrés en el que la sobrecarga cualitativa y cuantitativa se combina en un entorno con un alto control y buenas oportunidades de crecimiento personal.

SEGUIMIENTO

Con posterioridad a la implantación del programa, el número de casos nuevos de “hipersensibilidad a la electricidad y a los monitores” disminuyó considerablemente. Durante el primer año del programa, enfermaron aproximadamente 15 personas. Por el contrario, durante la parte final del programa, solamente se habían identificado tres nuevos casos. Además, las personas de baja por enfermedad han podido volver a trabajar una vez introducidas unas modificaciones físicas y psicosociales en el entorno laboral y una atmósfera más abierta para discutir las preocupaciones laborales. La programación y los calendarios del proyecto, la falta de tiempo y la necesidad de horas extraordinarias son temas que se han abordado todos ellos. El programa se ha llevado a cabo con éxito también en otras oficinas.

La empresa ha introducido también unas valoraciones psicofisiológicas como medio para valorar unos entornos laborales físicos y psicosociales supuestamente mejorados junto con más métodos tradicionales, tales como la percepción por parte de la dirección, la productividad, la rotación laboral y el absentismo.

CASO PRÁCTICO N.º 15

Programa de reducción del estrés para ATS en la Facultad de Medicina de Osaka¹

por

**Dr. Seishiro Chihara², Dr. Hiroyuki Asaba³,
Dr. Toshiaki Sakai⁴, Dr. Jun Koh⁵ y Makiko Okawa⁶**

CONTEXTO

En Japón existen 80 facultades de medicina. Cada una de las facultades tiene uno o más hospitales afiliados para facilitar la formación médica a los estudiantes en los diversos ámbitos de la medicina. Los hospitales de las facultades de medicina cumplen una gran variedad de funciones, incluyendo educación e investigación, y facilitan tratamiento especializado y técnicas de diagnosis a los habitantes de la localidad. Además, los hospitales de las facultades de medicina suelen estar afiliados a escuelas de enfermería. De hecho, muchas escuelas de enfermería están incorporadas a los hospitales para hacer frente a las necesidades de ATS. Los ATS más experimentados también trabajan como profesores durante sus guardias.

¹ Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a los ATS de la Sala de Neuropsiquiatría de la Facultad de Medicina de Osaka que participaron en el estudio y nos facilitaron opiniones sinceras. También estamos muy agradecidos a los Dres. Kuroda, Toyoda, Sonn, Okamura y Emura que nos ayudaron a organizar y a llevar a cabo el programa de intervención. Agradecemos especialmente la comprensión y el amable apoyo facilitado por la Sra. Segawa, Directora de los ATS de la Facultad de Medicina de Osaka. Asimismo, queremos dar las gracias al Dr. Kobayashi y a los Sres. Yasuhara y Misawa del Hospital Kohnan por su valioso asesoramiento.

² Catedrático, Department of Psychology, Facultad de Medicina de Osaka, 2-7 Daigakumachi, Takatsuki City, Osaka, Japón.

³ Director, Hospital Kohnan; profesor invitado del Department of Neuropsychiatry, Facultad de Medicina de Osaka.

⁴ Presidente, Department of Neuropsychiatry, Facultad de Medicina de Osaka.

⁵ Department of Neuropsychiatry, Facultad de Medicina de Osaka.

⁶ Enfermera Jefe de la Sala de Neuropsiquiatría de la Facultad de Medicina de Osaka.

El Hospital de la Facultad de Medicina de Osaka es un hospital general con 983 camas, adscrito a la facultad de medicina. El hospital proporciona formación clínica a los estudiantes y a los ATS oficiales.

En el pabellón de psiquiatría hay 56 camas, y un 90 por ciento de ellas están constantemente ocupadas. Durante el período de la investigación, había diez pacientes con esquizofrenia, nueve con neurosis, cinco con psicosis maníaco-depresiva, cuatro con demencia, dos con retrasos mentales, uno con epilepsia, uno con psicosis tóxica y 17 pacientes con diversas enfermedades mentales. De estos pacientes, dos también sufrían graves enfermedades somáticas, como cáncer terminal.

El personal sanitario está compuesto por 16 ATS oficiales (cinco hombres y 11 mujeres) y cuatro ATS con titulación regional (tres varones y una mujer). La edad media de los ATS con titulación nacional varones era de 33,6 años y 26,2 años en el caso de las mujeres; 30,5 en el caso de los ATS varones y 25,0 en el caso de las mujeres. Los ATS trabajaban en tres turnos: de 08:00-16:00, 16:00-23:00 y 23:00-08:00. El número de horas de trabajo era de cuarenta por semana, con seis días de vacaciones cada cuatro semanas, y un total de 150 a 200 días por año dependiendo de las guardias nocturnas y las horas extraordinarias.

Durante el turno de día, los ATS de titulación estatal asumían la responsabilidad de la administración general del pabellón, así como de la medicación o la atención somática de los pacientes. Cada paciente tenía asignado un ATS. Había veintitrés médicos asignados al pabellón: 12 médicos residentes (un catedrático, cuatro profesores y siete adjuntos) y 11 médicos en prácticas. Los médicos en prácticas se encargaban de las responsabilidades clínicas básicas bajo la supervisión de los médicos residentes.

Un grupo de ocho estudiantes de enfermería estaba asignado al pabellón rotando cada dos semanas. El personal de enfermería era responsable de la enseñanza de estos estudiantes de enfermería, trabajo que requería considerable tiempo y esfuerzo. Además de sus labores clínicas y de las labores de enseñanza de enfermería, los ATS de titulación estatal tenían que supervisar a los médicos en prácticas que tenían una experiencia clínica muy limitada. Esto suponía una carga extra para los ATS.

TEMAS

Para facilitar un amplio campo de enseñanza médica a médicos y enfermeras, se admiten en el pabellón neuropsiquiátrico pacientes con una gran variedad de enfermedades que precisan atención y tratamiento especiales. En el pabellón neuropsiquiátrico se atiende a los pacientes psiquiátricos que también tienen enfermedades somáticas, pero esta labor también la realizan doctores no especializados en psiquiatría. Como resultado de los diferentes pacientes y la diversidad de atención que éstos precisan, los ATS tienen que facilitar diversas atenciones somáticas muy especializadas. No obstante, consideran que prestar cuidados somáticos especializados no constituye su tarea esencial y expresan un sentimiento de inadecuación a la hora de desempeñar estos deberes.

De este modo, los sanitarios desempeñan muchas funciones en el pabellón y algunas áreas de su trabajo no están claramente definidas. Sufren una enorme carga de trabajo con grandes exigencias, pero disponen de un control muy limitado sobre el trabajo. Los salarios constituyen uno de los factores más importantes que no han de desdeñarse. Tanto el importe de salario como el status que implica son hechos muy importantes. Cuando se considera que la distribución de salarios es injusta, aumentan los conflictos y resentimientos interpersonales. Los salarios de los sanitarios en los hospitales de las facultades de medicina son menores que en el caso de los hospitales no asignados a instituciones educativas.

La enfermería psiquiátrica no goza de una gran popularidad entre los enfermeros jóvenes. Siguen existiendo ciertos prejuicios hacia los pacientes psiquiátricos considerados, a menudo, como violentos y peligrosos. De acuerdo con un informe de la Asociación Japonesa de Clínicas Psiquiátricas, 11 enfermeros y seis médicos fallecieron debido a heridas causadas por pacientes durante el trabajo entre julio de 1961 y julio de 1991; hubo cerca de 200 incidentes con lesiones causadas al personal de los hospitales públicos psiquiátricos entre 1980 y 1989. Otro motivo de que los jóvenes enfermeros eviten la enfermería psiquiátrica es que los efectos del tratamiento no suelen ser tan evidentes como en los casos de cirugía o medicina. La contratación de enfermeros jóvenes no es una tarea fácil y su índice de rotación es muy elevado. En una sociedad en la que los empleados tienden a trabajar para la misma empresa hasta su jubilación, este alto índice de rotación de los enfermeros merece un comentario. Debe esperarse un cierto nivel de rotación en un hospital dedicado a la enseñanza. Los jóvenes enfermeros ambiciosos van a trabajar al hospital de una facultad de medicina para aprender y ampliar su experiencia clínica. Cuando han cumplido este objetivo, cambian de trabajo y dejan paso a colegas más jóvenes. Para mantener el hospital de una facultad de medicina como un lugar activo y estimulante para un aprendizaje de calidad, es necesario un cierto nivel de rotación laboral. Afortunadamente, no hay escasez de enfermeros ni de solicitantes cualificados en el pabellón psiquiátrico de la Facultad de Medicina de Osaka, pero todos estos factores relacionados con el trabajo producen mucho estrés en el personal de enfermería cuando se combinan.

POBLACIÓN OBJETIVO

Este estudio, y el subsiguiente programa de intervención para la reducción del estrés, estaba dirigido a todos los enfermeros del pabellón psiquiátrico de la Facultad de Medicina de Osaka. El personal estaba compuesto por 20 enfermeros, participando todos en el estudio.

MÉTODO

Se utilizó un cuestionario que contenía una lista (Anexo 1) de los temas más importantes para identificar los problemas. Todos los enfermeros valoraron los temas proble-

máticos de la lista asignando un valor a cada uno con el que indicaban su nivel de importancia. Los enfermeros también añadieron sus propios problemas en caso de no estar citados en la lista. Diecinueve de los 20 enfermeros respondieron al cuestionario, y uno respondió parcialmente a las preguntas.

Once enfermeros consideraron “el aumento de las quejas en el lugar de trabajo” como un problema importante o significativo. “Los conflictos interpersonales”, “un mayor nivel de rotación”, “la producción no satisface a las expectativas” y “un menor rendimiento de trabajo” también se consideraron como problemas importantes para los enfermeros. Cinco enfermeros manifestaron que no tenían problemas.

La importancia relativa de los distintos temas, según se indica en la lista, fue confirmada por las respuestas ofrecidas por los enfermeros en la parte no estructurada del cuestionario, que indicaba tres áreas de problemas principales.

- **Problemas relativos al trabajo.** “Nuestro trabajo no es eficaz”; “No me siento satisfecho en el trabajo”; “El trabajo es complicado y pesado”; “Hay que hacer frente a problemas no psiquiátricos, tales como quirúrgicos y ginecológicos”; “Falta de información”; “Falta de iniciativa en el trabajo”; “Falta de responsabilidad de los individuos del pabellón”; y “Lo único que se puede hacer es aguantarse”. Estos problemas estaban relacionados con las múltiples funciones que tenían que desempeñar los enfermeros y también indicaba una moral de trabajo muy baja debida a la falta de oportunidades para participar en la toma de decisiones.
- **Problemas interpersonales.** “Comportamiento arrogante de los altos cargos”; “Falta de liderazgo”; “No hay una política clara”; “Mala comunicación interpersonal”; “Falta de confianza entre compañeros”; “Falta de oportunidades para quejarse”; “Muchas quejas en el lugar de trabajo”; y “Los altos cargos obedecen a sus superiores y son muy estrictos para con sus subordinados”.

Estos comentarios indicaban una falta de confianza en el personal administrativo del pabellón. Los comentarios de los sanitarios también indicaban que las relaciones entre compañeros no se basaban en la confianza.

- **Quejas contra los médicos.** “Los sanitarios desempeñan tareas que deberían ser realizadas por médicos”; “Los médicos no cooperan”; “Las órdenes de los médicos no están claras”; y “La formación de los médicos jóvenes no es satisfactoria y los sanitarios tienen que formar a los médicos jóvenes”. Los médicos jóvenes con poca experiencia clínica creaban problemas al tener que asumir las principales responsabilidades clínicas del pabellón que deberían haberse dejado a los médicos más experimentados.

Los resultados del cuestionario se sometieron a debate con el personal sanitario y los médicos del pabellón. Se seleccionaron los problemas que podrían resolverse dentro de los plazos del estudio así como un método de intervención.

INTERVENCIÓN

Para hacer frente a los factores de estrés ocupacional relacionados con el funcionamiento de un gran hospital dedicado a la enseñanza, es necesario un programa de intervención que tenga como fin un cambio estructural y organizativo. No obstante, no fue práctico emprender un cambio organizativo importante dentro del período previsto para este proyecto. Sólo hemos podido intentar una intervención a pequeña escala dirigida a ciertos problemas del pabellón.

Para este programa de intervención dedicado a la reducción del estrés, hemos seleccionado los problemas identificados por la mayoría de los sanitarios como obstáculos “significativos” o “importantes” en el lugar de trabajo: el mayor número de quejas en el lugar de trabajo y los conflictos interpersonales. Creemos que si los enfermeros pudieran resolver estos problemas por sí mismos, volverían a confiar nuevamente en sí mismos y estarían más motivados para trabajar sobre otros problemas en el futuro.

Se consideraron perfectamente adecuados dos métodos de intervención, a saber, mejorar la cohesión entre los compañeros de trabajo y establecer unos mejores canales de información y comunicación. Ambos métodos tenían el potencial de resolver algunas de las quejas laborales. Sin embargo, los conflictos interpersonales existentes serían un obstáculo a los esfuerzos para mejorar la cohesión entre los compañeros de trabajo. Por lo tanto se seleccionó el tratar de ayudar a establecer mejores canales de información y comunicación como la mejor técnica de intervención.

Se esperaba que la confusión sobre la función del personal sanitario y las quejas en el lugar de trabajo disminuyesen una vez que se dispusiera de información precisa y suficiente. La mejora de la comunicación haría disminuir tanto los conflictos interpersonales como algunas quejas laborales relacionadas con problemas interpersonales.

Se seleccionaron tres de los médicos más antiguos para actuar como personal clave durante la puesta en práctica de la intervención y ayudar a mejorar los canales de comunicación interpersonal entre sanitarios. Los médicos adoptaron una postura neutral en relación con los conflictos interpersonales de los sanitarios y podrían facilitar un apoyo moral para el personal. Todos los médicos del pabellón cooperaron con el estudio.

Como antecedente, es necesario explicar unos aspectos del comportamiento del grupo en Japón, que pueden ser algo diferentes a los de los europeos. Sin embargo, creemos firmemente que el individuo japonés no es básicamente diferente de los individuos de otros entornos culturales.

La mayoría de los japoneses son introvertidos y más bien se limitan a confiar solamente en aquellas personas con las que mantienen unas relaciones estrechas e informales. Un japonés suele tener miedo de que su opinión sea abiertamente rechazada por los demás y tratará siempre de evitar este tipo de situaciones. De este modo, una relación informal constituye un factor importante para entender la mentalidad de grupo de acuerdo

con una dependencia mutua muy delicada. Los individuos deberían siempre considerarse como parte integrante del grupo con el cual comparten su destino.

Aquellos que deseen poner en práctica un proyecto que afecte a todo un grupo deberían evitar un debate abierto. En primer lugar, deberían hacer un esfuerzo por obtener el apoyo informal al proyecto por parte de muchos miembros del grupo, sobre todo aquellos que ejercen influencia y funciones de liderazgo. Solamente después de haber obtenido este acuerdo informal deberían presentar el proyecto y buscar su aceptación formal. Mantener el orden en un lugar de trabajo constituye un asunto de importancia fundamental. Se evita el debate abierto porque puede afectar a la armonía del grupo.

Antiguamente se consideraba como una virtud el soportar lo insoportable en la vida, y sobre todo en el trabajo. A las generaciones mayores de japoneses se les enseñó a considerar la vida como una montaña que había que escalar con una carga muy pesada en la espalda. Si uno acepta esta dureza y sufrimiento constantes como parte de la vida, no hay motivos para quejarse. Como individuos, los trabajadores japoneses pueden verse afectados por la dureza de su trabajo; sin embargo, los trabajadores realizan mejor sus funciones como parte de su grupo de trabajo, porque el grupo de trabajo constituye un sistema de apoyo mutuo. Aunque el grupo de trabajo no facilite siempre un apoyo suficiente, los trabajadores necesitan ser parte integrante del sistema y por lo tanto hacerlo mejor para el grupo.

La estabilidad constituye otro factor importante. Un japonés típico suele oponerse a cualquier tipo de cambio importante y sólo aceptará un cambio drástico cuando se vea forzado por las circunstancias. Se prefiere la evolución a la revolución; las personas se adaptan continuamente a un medio en constante cambio, sólo para evitar un cambio drástico y repentino.

Antes de iniciarse este estudio, la cadena de mando del pabellón psiquiátrico era muy buena y el personal funcionaba como un equipo clínico altamente calificado. Sin embargo, la atmósfera del pabellón era muy tensa. Todos eran conscientes de la situación, pero nadie quería alterar el status quo.

La intervención se introdujo en un intento de mejorar los canales de comunicación informal. El período de intervención fue del 1 de septiembre al 31 de octubre de 1991.

El programa se puso en práctica, en primer lugar organizando diversas reuniones sociales (iniciadas por los médicos) en las que los sanitarios podían expresar sus pensamientos y opiniones con entera libertad. El 17 de octubre, se organizó una fiesta para las enfermeras y médicos del pabellón en un restaurante local donde todos participaron, a excepción del personal de guardia. Los ATS y los médicos se comunicaron igualitariamente en una atmósfera relajada y amistosa. Esta fue la única reunión en la que participó la mayoría del personal, pero se organizaron reuniones similares en grupos más pequeños después del trabajo en las que los sanitarios expresaban sus opiniones y puntos de vista.

RESULTADO

Como resultado de estas reuniones informales y de las opiniones y puntos de vista intercambiados, los médicos del pabellón hicieron muchos esfuerzos por hablar más frecuentemente con los ayudantes en el pabellón, escuchar sus sugerencias, ser precisos en sus instrucciones a los sanitarios, explicar los motivos subyacentes a sus instrucciones, facilitar la información pertinente, ofrecer a los sanitarios oportunidades de preguntar y discutir sus problemas y prestar más atención a la comunicación no verbal.

Otros resultados positivos fueron que los médicos con mayor antigüedad dedicaron más tiempo a los médicos jóvenes. Los médicos jóvenes fueron entonces capaces de ser más específicos en sus instrucciones a los sanitarios y de explicar mejor las razones subyacentes a sus órdenes.

El cuestionario final (Anexo 2) demostró que el número de ayudantes sanitarios que consideraban “las quejas en el lugar de trabajo” como importantes o significativas había pasado de once a ocho. Los que consideraban que tenían una importancia limitada pasaron de seis a diez; y los que las consideraban sin importancia pasaron de dos a cuatro. En lo tocante a “conflictos interpersonales”, el número de sanitarios que las consideraban importantes o significativas pasó de nueve a siete; y aquellos que las consideraban sin importancia pasaron de dos a cinco. El número de los que pensaban que los conflictos interpersonales tenían importancia limitada no cambió. En general, el número de sanitarios que consideraban que los problemas eran importantes o significativos descendió. El número de sanitarios que consideraba que no había problemas aumentó. El número de sanitarios que consideraban los problemas limitados permaneció sin cambios. Por lo tanto había una tendencia generalizada a pensar que los problemas habían disminuido.

EVALUACIÓN

El efecto tangible de la intervención fue poco importante, pero hubo una mejora muy definida en la atmósfera del pabellón. El efecto favorable puede atribuirse al hecho de que se ofreció a los sanitarios la oportunidad de expresar sus resentimientos participando en el estudio y que se prestó atención a su bienestar. Los sanitarios volvieron a tener esperanzas de mejorar la situación frustrante en el lugar de trabajo tomando parte activamente en el proceso de desarrollo. Esto se vio reflejado en el comentario efectuado por un sanitario: “Pensé que habría muy pocos efectos concretos. Pero la atmósfera del lugar del trabajo ha mejorado. En la actualidad trabajo más cómodamente que antes. Me doy cuenta ahora de la importancia de nuestra propia actitud hacia el estrés en el trabajo”. Hemos reconfirmado la importancia de unos canales de comunicación eficaces.

SEGUIMIENTO

Durante la intervención, los médicos tomaron la iniciativa y los sanitarios desempeñaron unos papeles bastante pasivos. No obstante, nuestra meta final era que los sanita-

rios desarollasen sus propios programas de prevención del estrés y sistemas de apoyo. Tenemos previsto mantener reuniones regulares para informar a los sanitarios, permitirles identificar las causas del estrés en el lugar del trabajo y prevenir sus problemas. También nos gustaría ampliar este programa de reducción del estrés a otros lugares de trabajo.

Anexo 1

Lista para la valoración de los programas de prevención del estrés

A. Recopilación de problemas

Para investigar el grado de los problemas, deberá calificar cada tema como nulo, limitado, significativo o importante.

- absentismo laboral y aplazamientos del trabajo
- un menor rendimiento laboral (tanto en términos cualitativos como cuantitativos)
- mayor número de accidentes
- mayor número de alteraciones psicosomáticas
- mayor número de quejas en el lugar de trabajo
- conflictos interpersonales
- comportamiento frente a la asunción de riesgos
- mayor rotación
- menor motivación y moral
- la producción no satisface las expectativas
- general

B. Describa específicamente sus propios problemas

Anexo 2

Lista para la valoración de los programas de prevención del estrés

A. Recopilación de problemas

Para investigar los efectos de la intervención, le rogamos califique cada problema como nulo, limitado, significativo o importante.

- quejas en el lugar de trabajo
- conflictos interpersonales
- general

B. ¿Cuál es su opinión sobre los efectos de este programa?

CASO PRÁCTICO N.º 16

Método de asesoramiento individual para combatir el estrés de los empleados de la Oficina Británica de Correos

por
Prof. Cary L. Cooper,
Tricia Allison, Peter Reynolds y Golnaz Sadri¹

CONTEXTO

El coste del estrés de los empleados para las organizaciones, independientemente de que se derive del trabajo o de causas personales, es perfectamente conocido y está bien documentado². Los costes pueden materializarse en forma de ineficacia, tasa de accidentes elevada, bajas por enfermedad, jubilación anticipada basada en motivos médicos e incluso fallecimientos prematuros. Con una frecuencia cada vez mayor, las empresas de Estados Unidos están siendo consideradas legalmente responsables de los problemas mentales y físicos de sus empleados cuando estos se derivan de su exposición al estrés laboral. En Europa están comenzando a aparecer casos similares³. La tendencia hacia el asesoramiento interno o a los servicios de asistencia al empleado también está aumentando⁴. La Oficina de Correos Británica es una organización que ha ido más lejos que

¹ School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, P.O. Box 88, Manchester M60 1QD, Reino Unido.

² V.J. Sutherland y C.L. Cooper: *Understanding stress: A psychological perspective for health professionals* (Chapman y Hall, Londres, 1990).

³ J. Earnshaw y C.L. Cooper: "Employer liability for stress on the job", publicado en *Employee Counselling Today*, Vol. 3, Nº 2, 1991, págs. 3-5.

otras muchas a este respecto. Durante el otoño de 1986, la Oficina de Correos contrató asesores en materia de estrés para sus servicios de terapia ocupacional en dos grandes regiones.

TEMAS Y MÉTODOS

En aquella ocasión, la idea de un servicio de asesoramiento especializado dentro de la propia Oficina de Correos fue formulada por el Jefe del Gabinete Médico. Se había identificado el estrés como un problema organizativo en los años 70, cuando se demostró que los factores del estrés eran el segundo motivo de jubilaciones por orden médica después de las enfermedades del sistema muscular y óseo. En 1984, se estableció un grupo de trabajo para identificar la necesidad de asesoramiento en materia de estrés entre los miembros del personal de la Oficina de Correos. Se seleccionaron miembros del grupo de trabajo para colaborar en el adecuado equilibrio entre las funciones comerciales y los encargados de línea de producción. Al mismo tiempo, se garantizó la representación de cada uno de los tres niveles administrativos de la empresa. El grupo incluía toda una gama de opiniones y experiencias tanto en el campo de asesoramiento como en el de adecuación sanitaria, así como lo relacionado con el funcionamiento y los recursos de la Oficina Postal en su conjunto. Se tomaron declaraciones (tanto escritas como verbales) a varios especialistas muy conocidos en sus campos.

El grupo presentó un informe al año siguiente, reconociendo que la Oficina Postal ya ofrecía un servicio básico de asesoramiento a sus empleados mediante sus asistentes sociales y ayudantes técnicos sanitarios (ATS). No obstante, se recomendó que el papel del especialista fuera el de hacer frente a unos problemas psicológicos más complejos y profundos del tipo que anteriormente se podría haber remitido a una agencia ajena a la Oficina Postal. También se supuso que, a diferencia de los especialistas externos, los asesores internos en materia de estrés tenían la ventaja de un amplio conocimiento de la actividad postal y de los métodos utilizados. Por lo tanto, serían más capaces de entender y de ayudar directamente a los empleados, sobre todo cuando los problemas estaban relacionados con el trabajo. Además, se creía que las agencias externas tendrían un grado de conocimiento inferior al de los asesores internos sobre los factores organizativos del estrés en el trabajo.

El informe además señalaba que los asesores en materia de estrés bien podrían ser capaces de identificar si alguna estructura de la Oficina Postal, o sus políticas o prácticas, estaban causando problemas psicológicos a los empleados. Con esta información, podrían informar a la dirección de la empresa en relación con ciertos aspectos de las operaciones comerciales que estuvieran causando dificultades psicológicas, sin identificar a las personas ni quebrar la confidencialidad. Por otra parte, en el futuro, los asesores podrían ayudar a garantizar la formulación de unas prácticas comerciales de forma que se redujese al mínimo el impacto del estrés sobre el personal.

⁴ L.R. Murphy: "Workplace interventions for stress reduction and prevention", publicado por C.L. Cooper y R. Payne (editores): *Causes, coping and consequences of stress at work* (John Wiley, Nueva York, 1988).

Otra ventaja más de los especialistas en estrés internos era que podrían enseñar a la dirección a aumentar la sensibilidad acerca de los problemas de sus subordinados y de los suyos propios, así como ayudarlos a ser más competentes a la hora de enfrentarse a temas interpersonales. Así pues, estas son las ventajas potenciales que trae consigo facilitar un asesoramiento interno, en oposición a la utilización de programas de asistencia al empleado más convencionales y externos.

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo de esta intervención lo constituyan todos los empleados de la Oficina Postal Británica de la zona noreste y noroeste de Inglaterra. Todos los trabajadores tenían acceso a asesoramiento en estas regiones. No obstante, se previó que la dirección también podría beneficiarse del programa recibiendo información por parte de los asesores.

INTERVENCIÓN

En el modelo utilizado en este programa, la tensión surge cuando una persona percibe que carece de recursos para hacer frente adecuadamente a ciertos acontecimientos que se han desarrollado en su entorno psicosocial. Esta tensión puede tener diversos resultados, tanto en la vida personal como en el trabajo del individuo, implicando un menor bienestar físico y mental y un menor rendimiento. La tensión puede dar lugar a comportamientos desadaptados, como el alcoholismo, el tabaquismo, la separación de la familia o del trabajo (o una atención mucho mayor en estas áreas) y un comportamiento de búsqueda que pueden llevarle a buscar ayuda por parte de terceros. Mediante la creación de un departamento asesor, la Oficina Postal trató de facilitar un servicio mediante el cual se pudiera orientar a los clientes a descubrir o a crear dentro de sí mismos la capacidad de hacer frente de forma más eficaz a sus problemas actuales, y desde un punto de vista ideal, a los problemas futuros.

El asesor puede intervenir en tres áreas principales: ayudan a las personas a enfrentarse a problemas personales o a problemas particulares relacionados con el trabajo; tratan de aumentar la capacidad de los empleados para superar los factores de estrés; tratan de reducir el número de factores de estrés que probablemente experimentarán los miembros de la organización.

En la consecución de estos objetivos, los asesores trataron primeramente de utilizar un método de asesoramiento centrado en el cliente. Este método permitía a los clientes destacar sus propios problemas, buscar soluciones alternativas, evaluar los costes y beneficios de los diferentes cursos de acción y poner en práctica un plan de acción que hiciera frente a los problemas.

En este proyecto, los asesores diseñaron las siguientes cuatro áreas de actividad: establecer un servicio confidencial de asesoramiento a los empleados; ayudar o asesorar a

otros cargos de la Oficina Postal; intercambiar información con la Oficina Postal sobre la necesidad de asesoramiento; e intercambiar información sobre el estado de ánimo o la satisfacción en el trabajo.

El primer mes de servicio de los asesores se dedicó a conocer y entender la organización. En una organización con las dimensiones y la complejidad de la Oficina Postal, este período era muy necesario y creó unos cimientos muy importantes para lo que iba a venir a continuación.

El hecho de que los asesores perteneciesen al servicio de terapia ocupacional de la Oficina Postal implicaba ciertas consecuencias organizativas. En primer lugar, hay mucha gente que percibe un botiquín como la consulta de un médico al que se visita cuando se está enfermo. Para estas personas, el concepto de terapia ocupacional puede ir desde el asesoramiento al tratamiento. En segundo lugar, su emplazamiento dentro del servicio de terapia ocupacional implicaba que la conducta y la confidencialidad debían regirse por una cierta ética profesional. Por ejemplo, las relaciones con la dirección, para muchas personas, constituyen un tema estrechamente vinculado a la confidencialidad, debido a que, dentro de una organización, es necesario un cierto nivel de intercambio de información con la dirección. No obstante, es importante que, en la práctica, la ética vaya en aras de los intereses del cliente. Esto quiere decir, por un lado, que el asesor debe tener el permiso del cliente antes de efectuar indicaciones sobre un cliente en su intercambio de opiniones con la dirección. Todos los departamentos de la organización pretenden atender a los empleados, pero los empleados no confían en ellos por igual. Si un cliente niega su autorización a un consejero para discutir un tema con la dirección, el consejero deberá entonces hallar una forma de hacer frente a la frustración sin romper la confidencialidad. Esto resulta potencialmente difícil, pero los antecedentes sugieren que cuando se depositó la confianza en el asesor y se discutió el contenido, los rechazos eran muy raros.

Desde sus inicios, el servicio de asesoramiento de la Oficina Postal pretendía ser un servicio de “acceso abierto”. Por ello, se recibieron remisiones de todas partes. Obviamente, debido a que el servicio de asesoramiento se encontraba adscrito al de terapia ocupacional, un gran número de remisiones procedían de este servicio. No obstante, se utilizó una publicidad continua (cartas a los empleados, artículos en la revista de la empresa y presentaciones a los grupos de directivos) para promover otros medios de referencia. Durante los dos primeros años del programa, el 40 por ciento de las remisiones recibidas por el servicio de asesoramiento procedían del departamento de terapia ocupacional, el 31,5 por ciento eran remisiones propias, el 19 por ciento eran remisiones del asistente social y el restante 9,5 por ciento procedía de áreas como dirección, personal y sindicatos.

Al principio del proyecto, los asesores esperaban que tardarían de seis a nueve meses en introducirse en la organización y establecer su credibilidad entre los diversos grupos de interés. No obstante, estos supuestos demostraron ser incorrectos. A parte del primer

mes, dedicado a la instalación, el total de casos correspondiente a los primeros meses fue de más de doscientos. Además, estaban repartidos en toda la organización, incluyendo limpiadores, carteros, oficiales postales y ejecutivos, ingenieros técnicos y altos cargos. Esto demuestra que los problemas no respetan ni el cargo organizativo ni los límites.

Tal vez merezca la pena mencionar algo sobre la calidad de las remisiones. En primer lugar, es notable el pequeño número de ellas que ha resultado ser inadecuado. Cuando se ha producido así, normalmente ha sido el resultado de remisiones propias. En segundo lugar, la complejidad de muchos de los casos ha sido sorprendente. De esto se deriva que el nivel de conocimiento profesional y práctica necesario para un trabajo de asesoramiento para un entorno industrial o comercial debe abarcar muchos ámbitos. Muchas agencias externas se especializan en áreas de problemas concretas, o disponen de equipos de trabajadores que incorporan especialistas, que crean en su conjunto un todo. Por contraste, es probable que un asesor perteneciente a una organización tenga que hacer frente él sólo a todo tipo de problemas.

Durante los dos primeros años del programa de asesoramiento, el 46 por ciento del total de casos hacía referencia a temas de salud mental y de estrés. En general, estos clientes padecían ansiedades y/o depresiones. Del restante 54 por ciento de casos, el 24 por ciento buscaba ayuda por problemas de "relación", y la mayoría de ellos hacían referencia a dificultades matrimoniales. Otras áreas incluían alcoholismo y adicciones, agresiones, enfermedades físicas o discapacidades, problemas sociales y ataques de pánico.

EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Un componente fundamental del programa de asesoramiento del estrés de la Oficina Postal Británica lo constituyó la evaluación sistemática. Esta sección del trabajo destacará la evaluación del impacto del servicio de asesoramiento interno sobre el estrés en la Oficina Postal Británica.

La parte de evaluación del proyecto de asesoramiento sobre el estrés se llevó a cabo en dos regiones de la Oficina Postal, y con posterioridad se amplió a una tercera.

Para evaluar la eficacia del asesoramiento en materia de estrés dentro de la Oficina Postal, se recopilaron datos anteriores y posteriores relativos a bajas por enfermedad, satisfacción laboral, salud mental, autoestima, compromiso con la empresa y cambios en los estados de salud.

Para determinar si los resultados de las medidas de informes propios correspondientes al grupo de clientes cambiaba durante el asesoramiento, se analizaron los datos desde el punto de vista estadístico, mostrándose a continuación en forma gráfica en las figuras 1 a 6.

RESULTADOS ANTERIORES Y POSTERIORES A LAS MEDIDAS DEL CUESTIONARIO PARA GRUPOS DE CLIENTES Y GRUPOS DE CONTROL

FIGURA 1: Ansiedad

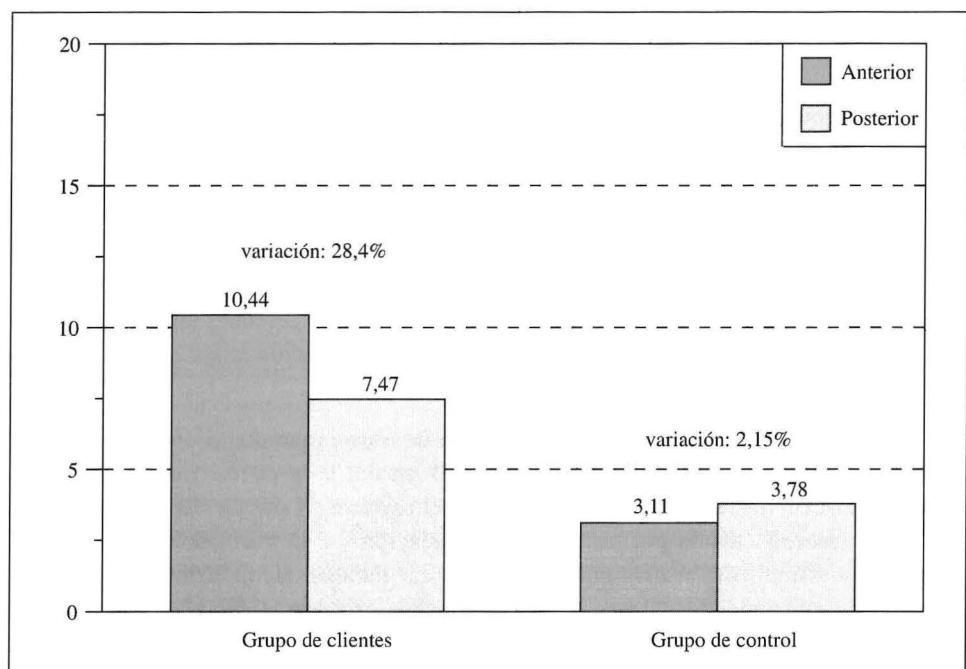


FIGURA 2: Depresión

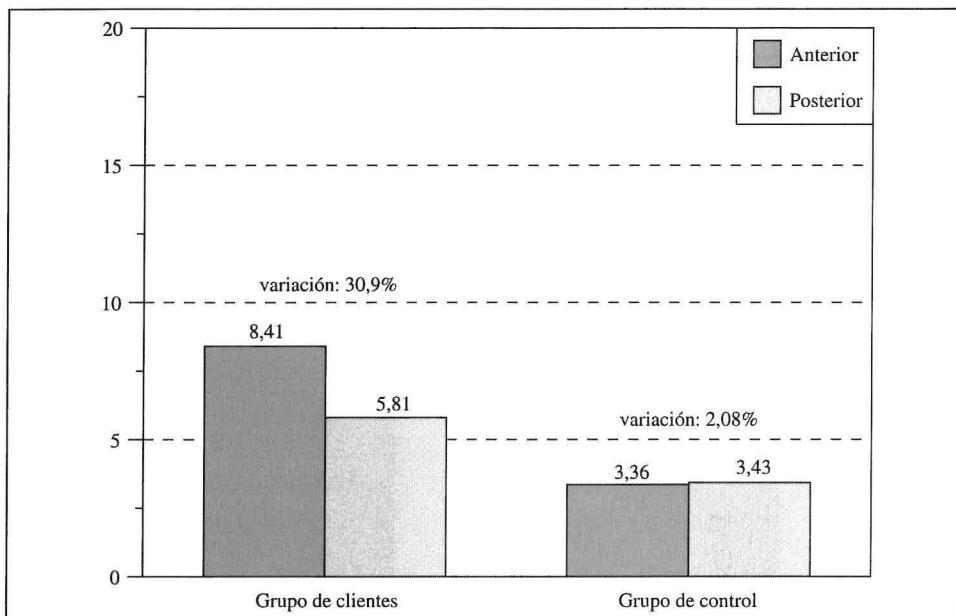


FIGURA 3: Síntomas psicosomáticos del estrés

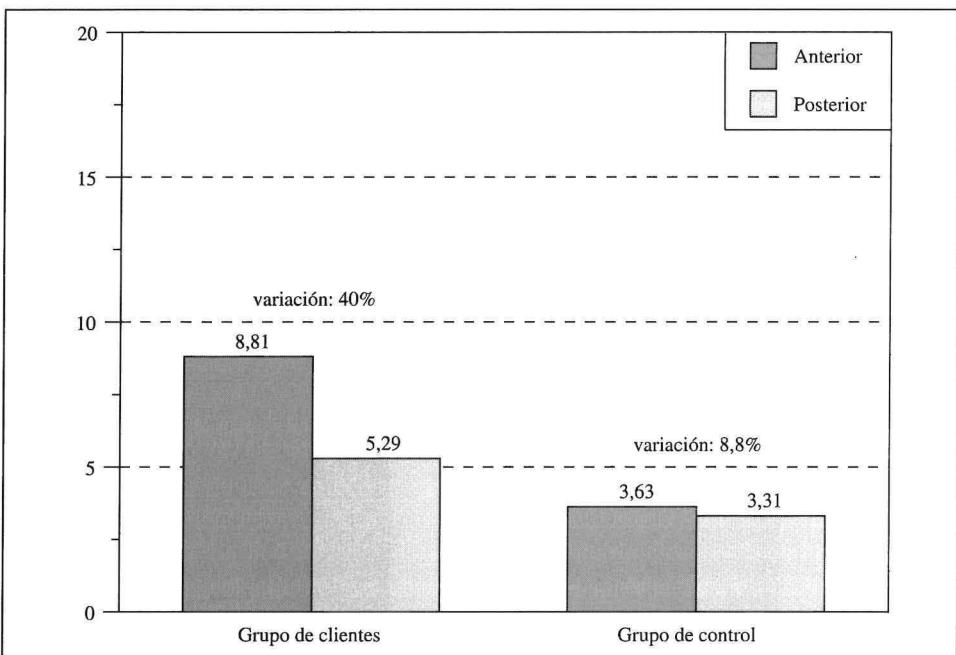


FIGURA 4: Autoestima

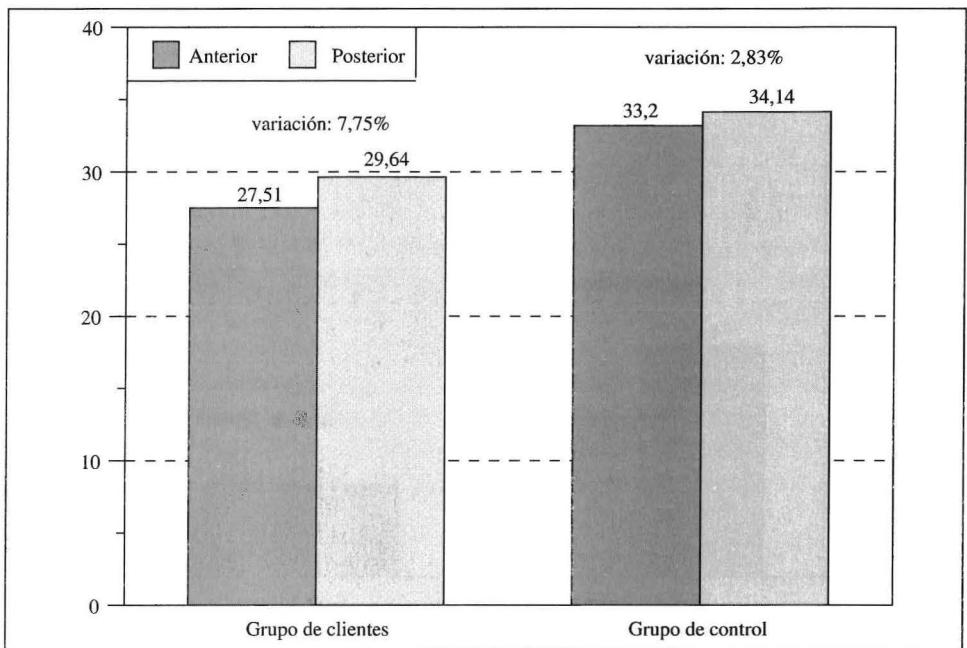


FIGURA 5: Satisfacción laboral

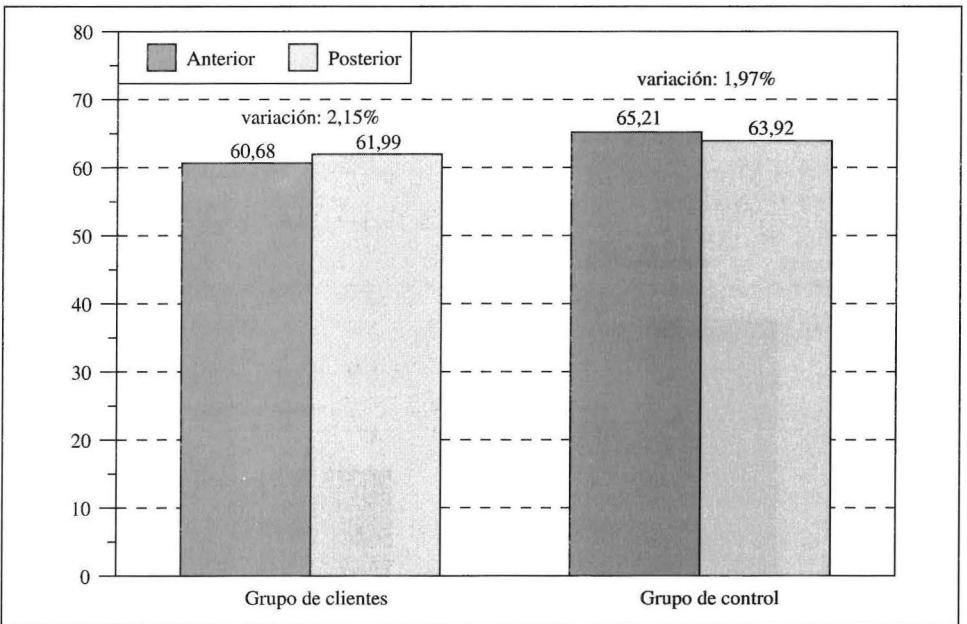
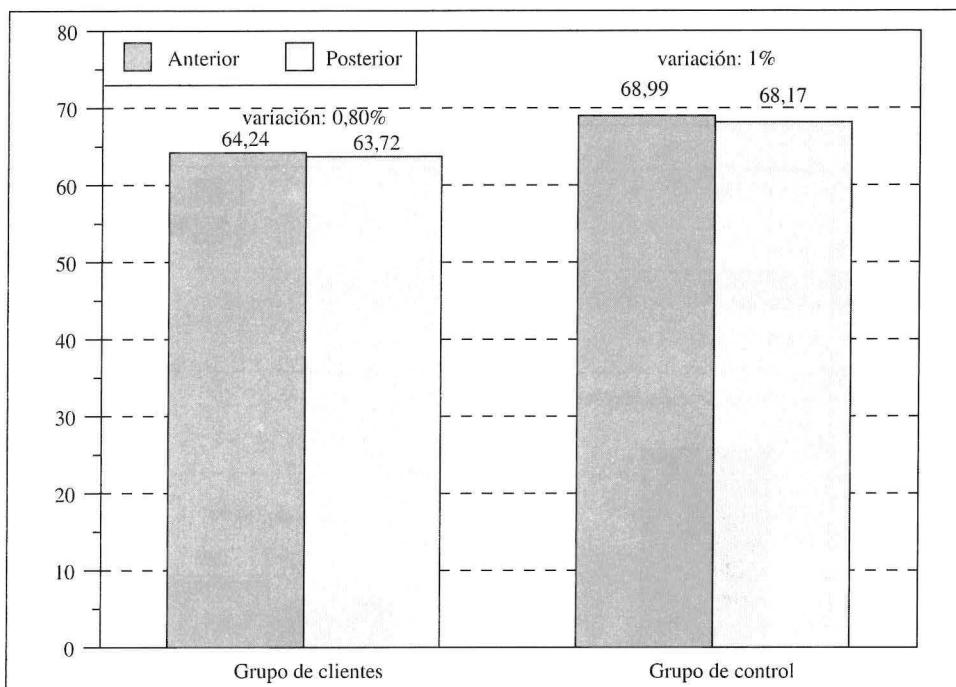


FIGURA 6: Compromiso con la empresa

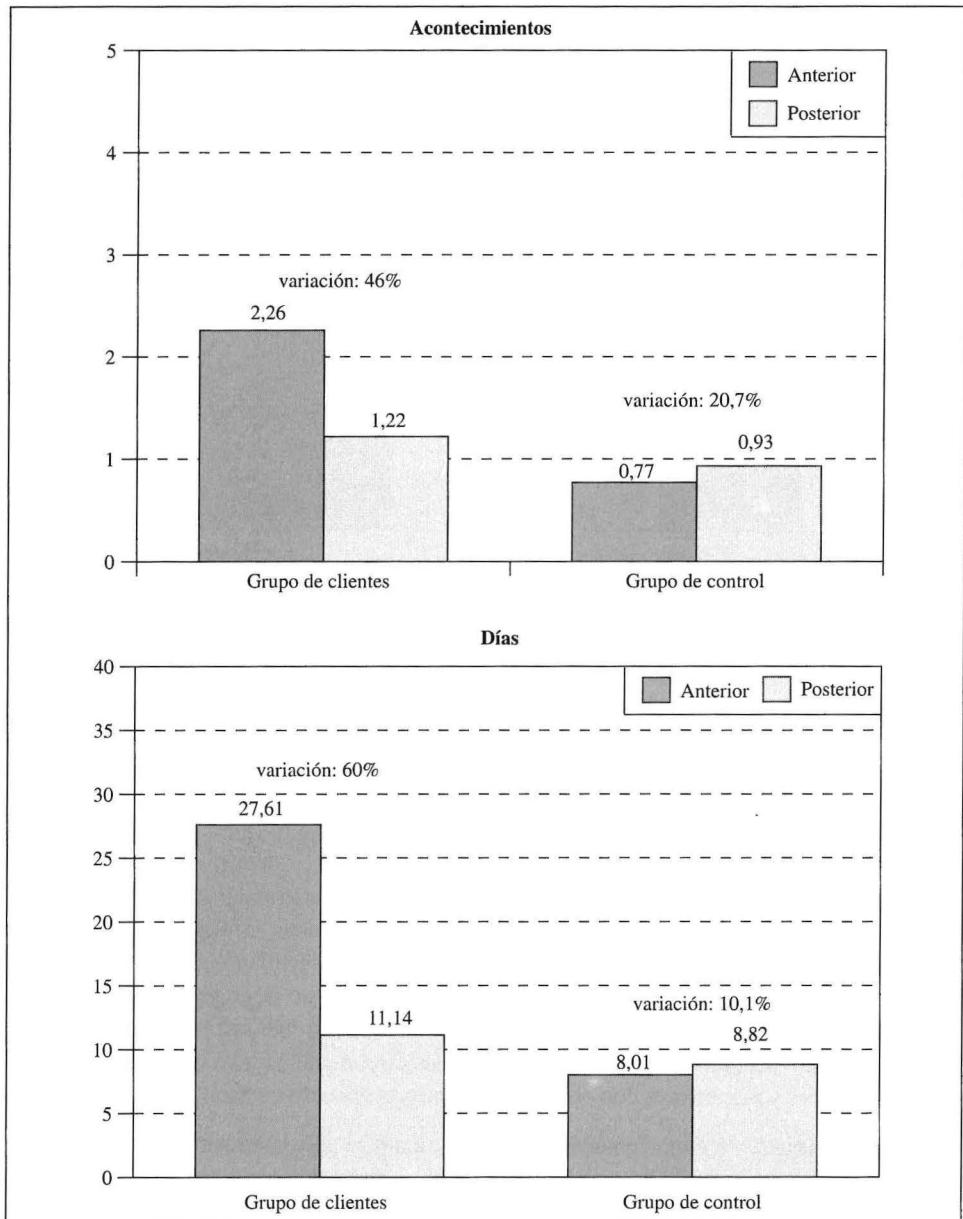


Los resultados presentados en estas figuras indican que el bienestar psicológico de los clientes mejora cuando se lleva a cabo el asesoramiento. Estadísticamente, los clientes están significativamente menos ansiosos, menos deprimidos, padecen menos síntomas de estrés psicosomático y tienen un mayor nivel de autoestima. Los clientes también presentan cambios significativos en diversas pautas de comportamiento. Tras el asesoramiento, descienden los siguientes comportamientos en el grupo de clientes: consumo de café y refrescos de cola, comida, tabaco, alcohol como medio para hacer frente a los acontecimientos. Los encuestados también indican que se sienten menos culpables por beber. Por otra parte, utilizan más las siguientes medidas para relajarse en el trabajo: técnicas de relajación (por ejemplo, meditación o yoga); técnicas informales de relajación (por ejemplo, respirar profundamente o imaginar escenas placenteras); ejercicio, dejar la zona de trabajo e ir a otro sitio (por ejemplo comer fuera de la empresa, tomar un rato libre); y utilizar su sentido del humor. Los clientes también han encontrado más tiempo para “relajarse” después del trabajo. No se hallan diferencias significativas en los resultados anteriores y posteriores correspondientes a los grupos de control.

En las Figuras 5 y 6 también puede verse que, aunque el asesoramiento ejerció un impacto sobre el bienestar mental de las personas que recibían dicho asesoramiento, tuvo muy pocos efectos sobre el nivel de satisfacción con el trabajo o de compromiso con la empresa.

La Figura 7 representa en formato gráfico los cambios en el nivel de absentismo por enfermedad en los seis meses siguientes al asesoramiento, comparado con los seis meses inmediatamente anteriores al asesoramiento.

FIGURA 7: Nivel de absentismo por enfermedad



Esta figura demuestra que hay un descenso significativo en el número de bajas por enfermedad y de días perdidos (así como en el de advertencias) en los seis meses inmediatamente posteriores al asesoramiento. Los resultados anteriores y posteriores a los controles de empleados postales no mostraron diferencias significativas.

Este proyecto supuso una evaluación empírica y un servicio de asesoramiento interno sobre el estrés facilitado a los empleados postales del Reino Unido. Los resultados de las medidas adoptadas demostraron diversos cambios significativos en los resultados anteriores y posteriores al experimento, especialmente un menor número de bajas por enfermedad. Los datos anteriores y posteriores al asesoramiento, relativos a bajas por enfermedad, se presentaron para 188 sujetos experimentales y 100 controles de muestras aleatorios. No se observaron diferencias significativas en las tasas de baja para el grupo de control durante un período comparable anterior y posterior.

Un indicador muy importante de la deficiente salud mental de este grupo es el descubrimiento de que el 25 por ciento de la muestra había tenido algún tipo de pensamiento suicida. La eficacia del servicio de asesoramiento viene demostrada por los cambios producidos entre los resultados anteriores y posteriores obtenidos por este grupo. La ansiedad, la ansiedad somática y la depresión descienden significativamente al mismo tiempo que crece la autoestima.

Una crítica del grupo de control utilizado en el estudio es que para poder comparar los dos grupos, es necesario tener unos resultados previos a los mismos niveles y observar con posterioridad los cambios subsiguientes. Debido al hecho de que las bajas por enfermedad en la Oficina Postal no se mantienen en un sistema informático, no fue posible obtener un número suficiente de registros de muestra para identificar empleados con elevados niveles de absentismo que no hubieran visitado el servicio de asesoramiento. Además, los empleados con altos niveles de absentismo están sometidos a un procedimiento disciplinario interno. Por lo tanto, los empleados afectados por el procedimiento no podrían haberse considerado un grupo de control sino más bien un segundo grupo de tratamiento.

Los asesores pueden ayudar a crear una mayor conciencia de estilos de vida potencialmente problemáticos e indicar las formas en las que los individuos pueden cambiar para ayudarse a sí mismos, básicamente mediante la utilización de técnicas de gestión del estrés. Los resultados de este estudio indican que los asesores pueden haber servido para este tipo de función al haberse observado algunos cambios en la forma de vida o en el comportamiento con respecto a la salud.

El análisis del grupo experimental mostró una mejora del nivel de ansiedad, ansiedad somática, depresión y autoestima. No obstante, las aptitudes laborales (es decir, satisfacción con el trabajo y compromiso con la empresa) mostraron una mejora mucho más reducida. Esto puede explicarse por el hecho de que el asesoramiento es una intervención enfocada hacia el individuo y que su mayor impacto se ejerce a este nivel. Por lo tanto,

tal vez sea algo ambicioso aumentar la capacidad de una persona para hacer frente a los problemas y esperar que esto sirva de panacea para todos los problemas de la empresa. A veces puede ser necesario introducir cambios en el trabajo (es decir, nuevo diseño del trabajo, cambio de organización, etc.) para lograr unas aptitudes más favorables hacia la empresa. Los resultados actuales garantizan una investigación más detenida sobre el efecto de la puesta en práctica de intervenciones relacionadas con el estrés en el lugar de trabajo enfocadas al individuo como una forma de trabajar sobre aptitudes relacionadas con el trabajo. Puede ser válido observar que, aunque las aptitudes laborales puedan no cambiar tras el asesoramiento, es muy probable que el comportamiento laboral sí cambie, no sólo mediante un menor número de bajas (una prueba de lo cual se puede ver en este estudio), sino también en lo referente a una mayor productividad y a unas mejores relaciones con los superiores y los subordinados.

CASO PRÁCTICO N.º 17

Reducción del estrés relacionado con traumas en el lugar de trabajo (Estados Unidos)

por
Dr. Mark Braverman¹

TEMAS Y MÉTODO

Las empresas han comenzado muy recientemente a prestar alguna atención al efecto de los acontecimientos traumáticos en el lugar de trabajo. Estos acontecimientos pueden proceder de muchas fuentes. Algunos trabajos tienen una exposición mayor de lo normal a riesgos de crímenes o lesiones. Las muertes repentina o lesiones, violencias o amenaza de violencia, pueden afectar a cualquier persona, con un efecto muy profundo en la forma en que los grupos y los individuos se comportan. Otras amenazas menos violentas para la seguridad también afectan al personal, como la posibilidad de perder trabajos por reducción de plantilla, reestructuración o reubicación. Muchas empresas han desarrollado “planes de desastre” para hacer frente a las situaciones de crisis. Dichos planes pueden incluir procedimientos de evacuación, política de relaciones públicas, procedimientos para proteger a la empresa de acciones legales y políticas de beneficios en caso de fallecimiento². Lo que suele desdoblarse en cualquier plan de respuesta a la crisis es el profundo efecto del acontecimiento sobre los supervivientes y los testigos (los propios empleados). A pesar de la preocupación de los directivos o supervisores, hay muy pocas

¹ Crisis Management Group, Inc., Echo Bridge Office Park, 377 Elliot Street, Newton Upper Falls, Massachusetts 02164, Estados Unidos.

² R.H. Truitt y S.K. Kelley: “Battling a crisis in advance”, publicado en *Public Relations Quarterly*, Vol. 34, N.º 1, 1989, págs. 6-8.

empresas que hayan desarrollado unos planes globales de “preparación ante la crisis” que hagan frente directamente a los efectos agudos y a largo plazo de los acontecimientos traumáticos sobre la salud y la moral de los empleados. Los elementos clave de un plan de respuesta a la crisis facilitan una estructura necesaria en el lugar de trabajo que ayude a asegurar que se puede producir una resolución satisfactoria del acontecimiento traumático. En su conjunto estos elementos están diseñados para hacer frente a tres áreas de preocupación:

- (1) **Comunicación.** Los acontecimientos traumáticos en el lugar de trabajo alteran inevitablemente las redes de comunicaciones establecidas, tanto a nivel formal como informal. Cuando los empleados no pueden hablar de lo que ha sucedido o no se puede responder a sus preguntas y abordar sus temores, su capacidad para desempeñar su trabajo habitual se resiente, tanto en equipo como individualmente.
- (2) **Apoyo a la dirección.** Las crisis traumáticas presentan una situación enormemente estresante para la dirección. Durante una crisis las personas con cargos de responsabilidad y de liderazgo pueden sentir una enorme falta de control sobre las operaciones y el bienestar de sus empleados. Como resultado, su capacidad directiva puede resentirse. Pueden sentirse inseguros sobre el modo de responder eficazmente cuando están luchando con sus propios sentimientos de choque, reivindicación y confusión. No obstante, durante una crisis los empleados recurrirán a los directivos para restaurar el sentido de control, seguridad y normalidad que se ha visto alterado.
- (3) **Prevención del estrés traumático.** Algunos empleados corren el riesgo de unas reacciones de estrés pos-traumático como se ha descrito anteriormente. Los problemas de estrés pos-traumático en los individuos afectarán a la moral general en el lugar de trabajo y a la capacidad del grupo para volver a su funcionamiento normal y a su productividad una vez transcurrido un período de tiempo razonable.

INTERVENCIÓN

Antes del acontecimiento

International Computer Corporation (el nombre es imaginario) diseña y fabrica grandes ordenadores y miniordenadores para aplicaciones comerciales. International es una empresa con más de 60.000 empleados en Estados Unidos y Europa, tiene fama de disponer de políticas progresistas de recursos humanos. Esto incluía una filosofía de dirección que daba importancia al esfuerzo independiente, a un fuerte programa de promoción de la salud y a un programa de asistencia al empleado bien establecido (PAE). A comienzos de los años 80, el departamento de recursos humanos, en cooperación con el director de salud corporativa, solicitó que el PAE desarrollase un plan que respondiese a

un acontecimiento traumático que afectase a los empleados de International en su lugar de trabajo. Se desarrolló un “protocolo de incidentes traumáticos” con una firma de asesores especializada en traumas en el lugar de trabajo. El plan incluía criterios para la identificación de incidentes traumáticos, designación de representantes de recursos humanos responsables de la iniciación de las intervenciones traumáticas, nombramiento de proveedores externos de servicios de asesoramiento y servicios a los empleados y normas orientativas para equiparar el nivel de respuesta al tipo y a la gravedad del incidente traumático. Todas las direcciones operativas y de servicio de apoyo distribuyeron a nivel general un documento con el protocolo. La formación y la orientación del protocolo se integraron en las estructuras de formación existentes.

El acontecimiento

Un lunes a comienzos de 1985, un empleado del área de almacenamiento de productos químicos de la planta de fabricación de International se lesionó al inhalar humos enormemente tóxicos procedentes de un contenedor inadecuadamente precintado. La investigación demostró que los procedimientos de seguridad concebidos para proteger a los trabajadores frente a este tipo de exposiciones no se habían puesto en práctica adecuadamente. El obrero lesionado fue descubierto por compañeros que trabajaban en la zona. El personal médico de urgencia y las enfermeras del botiquín respondieron al llamamiento. Se llevó al empleado al hospital en el que falleció al día siguiente. Los representantes de la dirección y del departamento de higiene y seguridad de la empresa estuvieron presentes en el lugar de los hechos y en el hospital.

Consulta inicial

Al día siguiente, un comité de directivos incluyendo fabricación, instalación, higiene y seguridad, personal, asistencia a los empleados y servicios de salud, así como representantes de la empresa, incluyendo higiene y seguridad medioambiental, relaciones públicas, asesoría jurídica y servicios de salud, se reunieron en las instalaciones para discutir y planear una respuesta al incidente. Un asesor se unió a este grupo para planear y coordinar una intervención de gestión de la crisis para los empleados de las instalaciones.

La decisión de iniciar una intervención se alcanza por lo general en las 12 horas posteriores al acontecimiento. A continuación la dirección y el asesor identifican un equipo de respuesta a la crisis (CRT), con los siguientes cometidos:

Tareas del CRT

- Determinar el círculo de impacto. ¿Quiénes son los grupos afectados y cuáles son los grupos naturales?. Es importante ampliar el “círculo de impacto” en la medida de lo necesario y no obviar ni infravalorar el impacto de un acontecimiento en grupos que pueden no considerarse como directamente afectados.
- Determinar los procedimientos de comunicación. Debe existir un proceso coordinado para decidir el método de comunicación. Esto puede hacerse electrónicamente o mediante carta o mediante reuniones personales. En este momento deben también establecerse cuáles son los hechos, cuáles son las limitaciones, si existen, a la información que puede compartirse, incluyendo aspectos legales de confidencialidad y, en su caso, la relación con los medios de comunicación.
- Enfrentarse a los representantes de los medios de comunicación también puede ser estresante para los empleados. Con frecuencia los informadores se acercarán a los empleados cuando éstos entren o salgan del lugar de trabajo o tratarán de ponerse en contacto con ellos por teléfono. Los directivos pueden utilizar la primera comunicación para recordar a los empleados su derecho a no hablar con los informadores. Deberá informarse a los empleados de los canales corporativos adecuados a los que pueden remitir a los reporteros.

Puesta en práctica de la intervención

Se decidió centrar los esfuerzos de intervención en los aspectos de fabricación de las instalaciones donde se había producido el accidente.

Semana 1: Con los empleados de fabricación. En la reunión del martes, la necesidad más inmediata era la de establecer comunicaciones con los empleados del turno de noche que ya se habían incorporado a su trabajo y con los trabajadores que llegaban para los turnos segundo y tercero. Se decidió que esos empleados se reunieran por grupos de trabajo al comienzo de cada uno de sus turnos. Con anterioridad a dichas reuniones, los directivos y supervisores se reunieron con el personal, con los altos cargos, con el personal de la PAE y con los asesores para celebrar reuniones informativas, momento en el cual se les informó actualizadamente de los detalles del incidente y del tipo de reuniones del grupo. A la conclusión de cada reunión se solicitó a los empleados que llenasen un breve cuestionario confidencial.

Durante la primera semana de la intervención, se recogieron de los empleados 375 hojas de cuestionarios. Las siguientes preocupaciones se remitieron a la dirección:

- Preocupación por la seguridad: 239 (64 por ciento).
- Problemas de comunicación: 136 (36 por ciento).

- Miedo a trabajar en las instalaciones: 112 (30 por ciento).
- Necesidad de nuevos procedimientos, formación: 55 (15 por ciento).
- Desconfianza en la dirección: falta de preocupación por el bienestar del empleado: 59 (16 por ciento).
- Expresión de los temores a la dirección: 39 (10 por ciento).
- Expresión de apoyo a la dirección: 21 (6 por ciento).

El viernes, todas las organizaciones incluidas en fabricación habían mantenido estas reuniones. El número de empleados en cada reunión variaba entre 15 y 80, dependiendo de las dimensiones de la organización. En general, el 50 por ciento de cada organización asistió a las reuniones del grupo. En el caso de los grupos que pudieron haber sufrido un mayor impacto a causa del acontecimiento, como los servicios de seguridad y el botiquín, se establecieron grupos pequeños inferiores a 20 personas para garantizar la oportunidad de compartir y de intercambiar informaciones emocionales de forma más intensa.

A lo largo de la primera semana, se celebraron 24 reuniones de grupo. En total, 1.300 empleados asistieron al menos a una sesión de grupo. Durante los primeros días, en el momento cumbre de la intervención, un equipo formado por diez asesores de la empresa asesora y de EPA se trasladaron a la planta a fin de celebrar reuniones de grupo e individuales.

Semana 2: Seguimiento con los empleados de ingeniería. Durante la segunda semana, se organizaron reuniones de seguimiento con los individuos y grupos de la primera semana, así como reuniones con las principales organizaciones de ingeniería. Aunque este nivel de intervención no se había planeado originalmente para ingeniería, algunos de los casi 700 ingenieros y el personal auxiliar de oficinas se sintieron ignorados y menospreciados. Esto obligó al CRT a incluirlos en el programa de intervención. Estos empleados estaban experimentando unos niveles de temor y angustia iguales a los padecidos por los de las instalaciones de fabricación. Todas estas reuniones estuvieron presididas por el director de la organización. Además, el jefe de personal asistió a todas las reuniones apoyando al grupo, así como el director de la división internacional de instalaciones, que se encontraba disponible para facilitar información técnica y responder a cuestiones sobre accidentes y los procedimientos en materia de seguridad. Durante la segunda semana se celebraron nueve reuniones de grupo.

La tabla que se facilita a continuación presenta el esquema en una reunión de grupo típica. Estas reuniones combinan un enfoque informativo, educativo y de participación en las emociones. La organización de la reunión no se delega a los asesores de crisis: debe ser un cometido de la dirección. El primer punto del orden del día es la información. En el caso de personas en crisis, la información es esencial, sobre todo en relación con la seguridad. Además, al adoptar la responsabilidad de facilitar información, la dirección se sitúa como controlador y cuidador. Durante una crisis, la información transmite un sen-

tido de control y de comodidad. Es importante que los directivos encargados de la reunión estén conectados a la organización del trabajo. No obstante, en caso de acontecimientos que impliquen violencia o temas de seguridad suele ser muy importante que también se hallen presentes cargos o directivos con información especial o experiencia importante.

Reuniones con los empleados con posterioridad al trauma

I. Introducción, marco (dirección)

- Identificación del acontecimiento, participación de sentimientos.
- Presentación de los asesores, otros, finalidad de la reunión.

II. Información (dirección)

- Actualización y garantía de información continua
- Preguntas y respuestas

III. Educación sobre el trauma (asesor)

- Teoría del estrés pos-traumático
- Normalización de signos y síntomas
- Estrategias de superación

IV. Participación del grupo (empleados, dirección, asesores)

- Normas básicas, acuerdos de seguridad
- Participación voluntaria en reacciones, pensamientos, preocupaciones

V. Seguimiento (dirección, asesor, EAP)

- Revisión y reforzamiento de temas de grupo y otros temas
- Información sobre los servicios de asesoramiento

Al concluir la reunión, se ofrece a los empleados la oportunidad de acceder a un asesor, teniendo en cuenta la importancia de la intimidad.

Los asesores atendieron a ochenta y cinco empleados de ingeniería en sesiones individuales durante un período de dos semanas. Varios empleados, sobre todo los más cercanos al acontecimiento, experimentaban insomnio y ansiedad. Estas reacciones se mantuvieron durante una semana. También había personas que se sentían responsables de lo que había sucedido y se preocupaban de cómo lo percibirían sus compañeros. A diez empleados se les remitió a un asesoramiento más profundo o a atención médica debido a que ciertos temas precisaban un tratamiento a largo plazo. La mayor parte de los casos individuales observados por los asesores o los servicios médicos afectaban al temor de volver a trabajar en zonas de riesgo potencial o a efectuar trabajos que exigiesen la utilización de mascarillas respiratorias. En todos los casos, se resolvieron estos problemas mediante el asesoramiento, y en ciertos casos, gracias a la iniciación de conversaciones

por parte de los asesores con los encargados de la línea de producción y asesores del personal.

Conclusiones y resultados. En este caso se consideró el trauma a diversos niveles: En primer lugar, a medida que iba avanzando la intervención, quedó muy claro que la tragedia había tenido un efecto muy serio en algunos empleados cuyas reacciones indicaban que pensaban que la seguridad de la planta era inadecuada. Las reacciones posteriores indicaban una falta de confianza en la empresa y que los individuos sentían que su propia seguridad corría riesgos. En segundo lugar, el incidente afectó a organizaciones de trabajo específicas del lugar. Algunas de las reacciones eran esperables, como los sentimientos del personal de la planta responsable de llevar a cabo los procedimientos de seguridad. Estos grupos experimentaron una serie de sentimientos que variaban entre la culpabilidad o el miedo. Otros eran menos predecibles, como los ingenieros que expresaban frustración por haberse ocultado los temas de seguridad y de diseño: ¿Por qué nunca nos consultan todo esto? ¡Podemos contribuir a algo!. De este modo, algunas de las preocupaciones emergentes consistieron en reacciones a la crisis inmediata mientras que otras reacciones indicaban temas que ya existían con anterioridad a la tragedia pero que surgieron con mayor fuerza y urgencia como resultado de la muerte. Esto puede haberse debido a accidentes e incidentes que habían tenido lugar en el pasado reciente, así como a los particulares de este caso, es decir, el fallo del equipo de seguridad.

De acuerdo con los datos mostrados anteriormente, el asesor hizo las siguientes recomendaciones a la dirección de la empresa:

Recomendaciones

- Llevar a cabo una valoración cuidadosa de las aptitudes de los empleados y de sus preocupaciones por los procedimientos de seguridad y por la eficacia y adecuación de la formación en materia de seguridad. Establecer programas que den más importancia a la responsabilidad del trabajador en lo referente a la seguridad y el desarrollo de políticas de gestión que fomenten y apoyen activamente la participación del empleado.
- Llevar a cabo actividades de apoyo y de equipo con el personal (por ejemplo, excursiones). Crear programas que mejoren la creciente responsabilidad e intercambio de información en temas de seguridad.
- La formación y educación sobre los procedimientos relativos a la seguridad en las áreas de fabricación debería ampliarse al personal de ingeniería y de apoyo, sobre todo el personal no técnico.
- Deberían hacerse todos los esfuerzos posibles para revelar adecuadamente a todos los empleados el proceso y los resultados de la investigación del fallecimiento. Con posterioridad, y tal vez lo que sea más importante, la dirección del emplazamiento deberá dar la sensación de que se llevará a cabo una revaloración cuidadosa de los procedimientos de seguridad con posterioridad a este incidente. Ello debería incluir un plan de desastres, que incorporará una formación en desastres y emergencias para todos los empleados.
- Es necesario un programa que permita a los ingenieros participar en la valoración y planificación de la seguridad. Había un fuerte sentido de que contaban con unas experiencias y unas ideas que les gustaría compartir.

CASO PRÁCTICO N.º 18

Formación basada en el individuo para reducir el estrés de los directivos y empleados de un ministerio canadiense

por
Nicolás Greco¹

CONTEXTO

El Ministerio de Trabajo, Seguridad y Formación Profesional es uno de los ministerios más importantes del Gobierno de Quebec. Emplea aproximadamente a 4.800 trabajadores, de los cuales 2.500 se encuentran en contacto directo y continuo con unos 650.000 clientes.

El Ministerio colabora con la gente sin privilegios en cuanto a su contratación. Facilita a sus clientes programas de ayuda para facilitar su reintegración al mundo laboral. El Ministerio tiene un presupuesto anual de 2 billones de dólares canadienses en concepto de subvenciones en efectivo para garantizar los ingresos.

De acuerdo con la política del Gobierno de Quebec, el Ministerio ha apoyado un programa de asistencia para su propio personal desde 1986. El programa de asistencia se desarrolló cuando el Ministerio consideraba que entre el 15 y el 30 por ciento de sus empleados padecían limitaciones debidas a problemas emocionales en algún punto de sus carreras, y que el 10 por ciento de ellos tenía problemas personales que afectaban a su trabajo.

¹ Société internationale du Programme de Diminution des Tensions (International Society for the Stress Reduction Programme), 810 rue Normandie, Longueuil, Quebec J4K, 3P8, Canadá.

Los empleados con problemas crónicos constituyen una pesada carga para el equipo en el cual trabajan. Consciente de este hecho, el Ministerio otorgó prioridad desde 1987 a un enfoque preventivo concebido para ayudar a los empleados cuyos problemas personales pudieran afectar a su trabajo. El Ministerio solicitó la ayuda de la Société internationale du Programme de Diminution des Tensions (SIPDT) (Sociedad Internacional para el Programa de Reducción del Estrés) para que facilitase a los directivos herramientas adicionales de gestión y prevención que pudiesen utilizar a la hora de poner en práctica el programa de ayuda a los empleados. Al mismo tiempo, el Ministerio se esforzó por establecer una filosofía directiva basada en las personas, los servicios y los resultados. Adoptó todas las medidas posibles para ayudar a movilizar los recursos humanos, desarrolló medios para fomentar la gestión del cambio, planificó actividades que impidiesen la violencia en el Ministerio y fomentó el diálogo para mejorar las relaciones entre empresa y sindicatos.

Con este fin, en 1988 el SIPDT formuló el programa de formación “Gestión de empleados con problemas operativos - métodos específicos, enfoque preventivo”, dirigido a los directores y líderes de equipo del Ministerio.

Con posterioridad a su período de formación, la mayoría de los directivos (el 90,3 por ciento) recomendaron que este enfoque preventivo se ampliase también a los empleados, dado que su trabajo causaba un elevado nivel de estrés. De este modo, desde 1989, el Ministerio ha ofrecido al SIPDT programas de formación para sus empleados y directivos.

TEMAS

El Ministerio ha experimentado diversos cambios de importancia que pueden producir un incremento del estrés y de la tensión entre los empleados, aumentando de ese modo el número de empleados con disfunciones. Estos incluían, entre otras cosas, el aumento del número de clientes; los recortes presupuestarios en el funcionariado (seguido por un período de huelgas); la desaparición de puestos de trabajo y la reasignación del trabajo; el anuncio de un proyecto de informatización para todo el trabajo del Ministerio; y un aumento en el número de archivos a procesar.

Por otra parte, el absentismo y la rotación del personal están aumentando significativamente. Esto creó un estrés añadido en el resto del equipo que tiene que dividir el trabajo entre ellos a fin de garantizar la continuidad del servicio a los clientes.

Un estudio realizado sobre 229 empleados del Ministerio durante el período de 1989-1990, complementado mediante entrevistas individuales y de grupo con los directivos, demostró que los problemas de disfunción de los empleados estaban más relacionados con necesidades psicológicas que materiales: la incapacidad para hacer frente a las necesidades de los empleados dentro de las estructuras organizativas existentes llevaba a un clima de estrés constante. Esto, a su vez, generaba desmotivación, una menor voluntad de hacer

frente a las responsabilidades, relaciones presididas por el conflicto entre compañeros o con la dirección, sentimientos de inseguridad relacionados con las reacciones de los clientes, mayor fatiga, enfermedades psicosomáticas y un profundo sentimiento de fracaso.

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo consistió en directivos, líderes de grupo y empleados del Ministerio de Trabajo, Seguridad y Formación Profesional de Quebec.

MÉTODO

El programa de formación utilizó un enfoque preventivo de salud, basado en el conocimiento de que un individuo equilibrado proyecta un estado de bienestar en sus relaciones interpersonales y su comportamiento. El método se basa en el siguiente axioma: el bienestar es un requisito previo para un comportamiento responsable.

A estos fines, es necesario facilitar técnicas a los individuos que les permitan reducir al mínimo los peligrosos efectos de las situaciones estresantes sobre la salud. Igualmente, los individuos pueden adoptar técnicas y aprender formas de comportarse en un entorno en el que no pueda siempre regularse la tensión. La ventaja de este método es que cualquier individuo puede adoptarlo fácilmente, independientemente de los valores personales o sociales o del entorno cultural. Gracias a esta flexibilidad, fue posible aplicar el método a los diversos contextos y situaciones que causaban estrés en el Ministerio.

En la primera fase del programa, el Ministerio y el SIPDT diseñaron un programa de formación para el personal directivo (directivos y jefes de equipo).

La formación de los directivos tenía como fin: la prevención de problemas de salud y de comportamiento relativos al estrés tanto a nivel personal como interpersonal; la gestión de la calidad de la comunicación dentro de un equipo; y el desarrollo de métodos directivos específicos para empleados con problemas funcionales.

Una vez completada esta fase, el enfoque preventivo del SIPDT se amplió a los empleados de otros centros del Ministerio, en todas las diferentes regiones administrativas. La formación de los empleados tenía los siguientes objetivos: prevenir los problemas de salud y las dificultades funcionales relacionadas con el estrés en el trabajo diario; desarrollar una resistencia al estrés intenso; mejorar las relaciones interpersonales y el entorno de trabajo general; y mejorar los resultados y la motivación.

Los directivos y el Ministerio apoyaron una sesión de formación para la reducción del estrés dirigida a los empleados porque creían que los beneficios consistirían en una mayor eficacia de sus unidades administrativas, un mejor clima laboral y una mejor calidad del servicio a los clientes.

Tras el período de formación, se publicaron y repartieron informes de evaluación sobre la formación de directivos y de empleados.

FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS

El programa de formación para directivos hace hincapié en dos temas principales: el control de los empleados con problemas funcionales y la prevención del estrés y de los problemas de disfunción en el trabajo.

El control de empleados con problemas funcionales. La formación en esta área pretende aclarar el papel de los diversos tipos de directivos del Ministerio en relación con los empleados que padecen problemas funcionales. Especialmente, se da una gran importancia a la responsabilidad de la dirección a la hora de colaborar con los empleados.

La formación se basa en el desarrollo de la capacidad del directivo para identificar comportamientos inadecuados para el trabajo. Sin embargo, el directivo recibe solamente formación para actuar de acuerdo con unos síntomas que afecten al trabajo (como una menor producción, retrasos o absentismo) y no según los valores o aptitudes de los empleados. Cuando el directivo se da cuenta de que el comportamiento de un empleado es distinto al que debería esperar la dirección, ambas partes discuten conjuntamente la situación y tratan de resolver el problema. Para poder mantener un intercambio abierto, se enseña a los directivos a tener en cuenta los sentimientos del empleado.

El objetivo del directivo consiste en animar a los individuos a tratar de resolver sus propios problemas. Para este fin, el directivo y el empleado trabajan conjuntamente para desarrollar un calendario y un plan de seguimiento para la resolución del problema. Se espera que cuando se resuelva el problema, el empleado volverá a conseguir su nivel de rendimiento adecuado en el trabajo.

Como los directivos tienen una relación constante con los empleados y con los grupos de empleados, es importante que traten de ser capaces de adaptarse a todos los tipos de situaciones estresantes, independientemente de que sean rutinarias o debidas a una crisis.

Prevención del estrés y de los problemas de disfunción en el trabajo. Esta etapa de la formación, que está enteramente dedicada a la prevención del estrés, se centra en el directivo como individuo. El requisito previo para dirigir a los demás es controlarse a sí mismo.

La formación facilita a los directivos unos métodos eficaces para controlarse a sí mismos, disminuyendo la intensidad del estrés emocional y previniendo problemas de salud y fatiga. Se anima a los directivos a analizar todas las situaciones estresantes de la manera más objetiva posible. De acuerdo con su análisis, deberían actuar (y no reaccionar) a fin de neutralizar una situación de intensidad emocional.

Con estas técnicas, el directivo desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno en el que los empleados puedan discutir abiertamente los factores de estrés relacionados con el trabajo.

FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADOS

Esta formación tiene tres etapas: (1) comunicación intrapersonal; (2) comunicación interpersonal; y (3) responsabilidad del individuo en el grupo.

Comunicación intrapersonal. Esta etapa comienza haciendo una distinción entre dos fuentes de estrés: interno y externo.

Los mecanismos de comunicación intrapersonal se basan en debates y consisten en:

- identificar los mecanismos psicofisiológicos que tienen los individuos en común, independientemente de su entorno social y cultural, sus valores o su estado fisiológico;
- identificar síntomas físicos que puedan asociarse al estrés;
- de acuerdo con los sentimientos y experiencias de los participantes, identificar el impacto del estrés en su salud y en su comportamiento;
- reconocer los mecanismos de defensa que utilizan los individuos para combatir el estrés.

Los participantes aprenden durante el período de formación que, aunque no puedan ser capaces de eliminar las fuentes de estrés, pueden controlar el grado en que el estrés les afecta. Por ejemplo, técnicas como respiración controlada y relajación se pueden utilizar para reducir la tensión voluntariamente. El aprendizaje y la utilización de estas técnicas de reducción del estrés ayuda a los participantes a desarrollar la capacidad de adaptarse a situaciones estresantes en el trabajo impidiendo así trastornos psicosomáticos.

La respiración controlada ayuda al individuo a enfrentarse a las fuentes de estrés manteniendo el autocontrol mediante la disminución del impacto emocional de un factor de estrés. Este método actúa a nivel mecánico, químico y nervioso. Ayuda a los músculos a relajarse, con lo que se reduce inmediatamente el estrés y la tensión emocional y mental. La respiración controlada puede usarse de forma preventiva, y durante una situación estresante para ayudar a recuperar el autocontrol.

La relajación es una técnica complementaria de la respiración controlada. La relajación permite al individuo descargar la tensión emocional que se ha ido acumulando en su cuerpo. Esta técnica ayuda a recuperarse rápidamente de la fatiga psicológica y fisiológica acumulada. Con el paso del tiempo, este individuo desarrolla una capacidad no sólo para hacer frente al estrés, sino también para resistirlo.

Comunicación interpersonal. Las condiciones físicas y fisiológicas del individuo tienen un impacto directo en sus relaciones con los demás. De acuerdo con este conocimiento, la segunda parte de la formación se centra en las relaciones interpersonales.

Los empleados aprenden que cualquier comunicación puede ejercer un impacto físico en el comunicador cuando el mensaje conlleva una cierta tensión. No obstante, y más

importante que las palabras, el estado psicofisiológico de una persona es el primer mensaje que se transmite en un intercambio. Por lo tanto los individuos son conscientes de que, aunque los demás se vean afectados por el estrés que experimentan, ellos mismos constituyen también una fuente de estrés para los demás. La inquietud es contagiosa.

Mediante ejercicios y la escenificación de casos prácticos, los participantes desarrollan métodos para recuperar su equilibrio. También aprenden técnicas de comunicación que les ayudan a establecer unas relaciones positivas con los demás.

Estos métodos se pueden utilizar con compañeros, directivos y clientes en el lugar de trabajo.

La responsabilidad del individuo dentro del grupo. La última parte de la formación permite a los empleados entender sus interacciones con los demás miembros del grupo. El lenguaje verbal o el lenguaje corporal de un individuo puede aumentar o disminuir el nivel de estrés de todo el grupo. El entender cómo el individuo puede afectar al grupo ayuda a desarrollar el sentido de responsabilidad del empleado en el establecimiento y al mantenimiento de una atmósfera de trabajo positiva.

Otro resultado importante de la formación es que los individuos desarrollan un sentido de solidaridad y de responsabilidad con su grupo derivados de la conciencia de que todas las personas del grupo responden a los factores de estrés de forma similar, independientemente de sus diferencias sociales y culturales.

EVALUACIÓN

La evaluación del impacto del programa se basó en los siguientes métodos:

Una evaluación preliminar.

- Análisis de los informes y estudios llevados a cabo por el Ministerio;
- entrevistas con los encargados del departamento de recursos humanos del Ministerio;
- un estudio realizado por el SIPDT de una muestra de 229 empleados procedentes de diversas áreas administrativas del Ministerio. El cuestionario anterior a la prueba utilizado en este estudio fue elaborado en colaboración con el Ministerio y se basó en cuatro puntos principales: (a) el nivel de satisfacción general en el trabajo; (b) la salud del individuo; (c) la calidad de las relaciones interpersonales del individuo; y (d) las sugerencias que pueden hacerse para mejorar la situación laboral del individuo;
- entrevistas individuales y de grupos con los directivos de varios centros del Ministerio.

Evaluación de la formación. Al término de la sesión de formación, se pide a los participantes que rellenen un cuestionario de evaluación relativo a los contenidos, el procedi-

miento, la organización general y la puesta en práctica de los métodos adquiridos. Asimismo, se les solicitan recomendaciones relativas al enfoque del programa.

Evaluación del impacto de los programas. La evaluación del programa tiene lugar durante las ocho semanas siguientes a la formación, en la sesión de seguimiento. Se basa en las respuestas dadas a los cuestionarios de seguimiento que son rellenados por todos los participantes en el programa de formación. El cuestionario exige que los participantes evalúen el impacto de la puesta en práctica de los métodos adquiridos durante la formación. Las cuestiones afectan a la salud del participante, a sus relaciones interpersonales y al clima general en el trabajo.

La evaluación se suplementa mediante resúmenes de intercambios verbales efectuados por los participantes así como con comentarios de los equipos directivos.

RESULTADOS

Directivos y jefes de equipo. Un total de 377 directivos y jefes de equipo recibieron formación entre enero de 1988 y mayo de 1990.

Dos años después, los directivos observaron que el número de nuevos archivos activos de empleados con problemas funcionales había disminuido a la mitad. El Ministerio evaluó el impacto del programa durante el seguimiento posterior a la formación. Como resultado del programa, se demostró que los directivos estaban mejor preparados para hacer frente a situaciones difíciles, gracias a la mejor capacidad de acción y de control de su propio nivel de estrés.

De acuerdo con los resultados del informe de evaluación, la mayoría de los directivos a los que se les formularon preguntas habían observado una mejora en su estado de salud y en la calidad de su comunicación. También eran más conscientes del impacto del estrés e informaron de cuánto sigue: disminución de la fatiga y mayor eficacia en el trabajo; disminución de los problemas psicosomáticos (insomnios, migrañas, dolores de espalda, úlceras, etc.); disminución del estrés causado por la aprensión; una atmósfera más tranquila en el equipo de trabajo; y un aumento de la autoconfianza.

La mayoría de los directivos encuestados también manifestaron que el período de formación les permitió mejorar su estilo de dirección aprendiendo a hacer un análisis más objetivo de una situación estresante; estar mejor preparados para las reuniones con los empleados; y aclarar las funciones de los diversos niveles directivos del Ministerio para facilitar ayuda a los empleados con problemas funcionales. Además, la mayoría de los directivos encuestados observó unos cambios de comportamiento positivos en el trabajo por parte de los empleados con problemas funcionales.

Algunos directivos observaron un cambio en sus relaciones laborales y familiares.

Los empleados. Desde septiembre de 1989, 1.020 empleados, procedentes de las seis áreas administrativas de la red del Ministerio (lo que representa el 80 por ciento de los empleados de estas áreas), asistieron a los cursillos de formación.

De acuerdo con el informe de evaluación preparado por el Ministerio, la mayoría de los empleados que recibieron formación manifestaron que dicha formación les había permitido entender sus propios mecanismos psicofisiológicos que operaban en situaciones estresantes. La mayoría observó también que la formación les había permitido prevenir situaciones estresantes en su entorno laboral y familiar. Más de la mitad de los empleados que habían recibido información comunicaron también los siguientes resultados: utilizaban las nuevas técnicas para resistir el estrés; las relaciones y la atmósfera de equipo había mejorado; y ocho semanas después del período de formación habían observado una mejora en su salud.

SEGUIMIENTO

La sesiones de seguimiento se llevaron a cabo con directivos y empleados. El seguimiento consiste en reuniones de medio día, divididas en tres etapas:

- **Autoevaluación.** Los directivos llenan un cuestionario para determinar el impacto de la formación a nivel personal y estudiar los resultados del enfoque sugerido en relación con el control de los empleados con problemas funcionales.
- **Intercambio y debate.** Los participantes comparten los resultados obtenidos y los problemas encontrados, y ajustan y encuentran soluciones compartiendo las experiencias individuales, incluyendo las del instructor.
- **Prácticas técnicas.** Se llevan a la práctica las técnicas para reducir el estrés.

Las tres sesiones se celebran en etapas separadas.

Reunión inicial con el directivo. El objetivo consiste en informar al directivo del procedimiento a seguir en la reunión con los empleados.

Reuniones con los empleados. Estas reuniones de medio día se llevan a cabo en grupos de 12 empleados. Los equipos directivos no están incluidos a menos que los inviten los empleados. Las reuniones implican una autoevaluación de los empleados mediante un cuestionario por escrito, la discusión de los resultados obtenidos, la determinación de los ajustes a efectuar, teniendo en cuenta las dificultades encontradas, y la discusión de los modos de poner en práctica proyectos para compartir información en la oficina.

Especialmente se anima a los participantes a recoger sus observaciones en el cuestionario de seguimiento y a sugerir mejoras que puedan introducirse en el enfoque. Estos comentarios se transcriben en el informe de evaluación y se distribuyen a todos los niveles directivos del Ministerio (local, regional y central).

Reuniones con el equipo directivo. Esta reunión incluye al director y a los jefes de equipo y consiste en presentar un resumen de las evaluaciones y de los intercambios verbales efectuados por los empleados; considerar en qué medida se pueden poner en prá-

tica las técnicas en la oficina; y revisar, en caso necesario, los problemas discutidos por los empleados elaborando posibles soluciones.

Se anima a los empleados a trabajar juntos con el equipo directivo para hallar soluciones a los problemas. También se les anima a desarrollar un proyecto práctico de prevención del estrés diseñado para hacer frente a unas necesidades específicas. La sesión de seguimiento hace que sea más fácil para los empleados expresarse libremente y manifestar sus necesidades. Se da una gran importancia al potencial de emprender acciones, teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones de la organización. Se anima a los empleados a hacerse responsables de poner en práctica las soluciones.

Durante las sesiones de seguimiento, se dio una importancia especial a las siguientes soluciones:

- mejorar la comunicación entre directivos y empleados;
- crear métodos para mejorar la distribución de la información;
- crear un mecanismo social de apoyo que facilite los debates entre los empleados y entre los equipos de dirección y los empleados;
- volver a evaluar la organización del trabajo a nivel práctico y disponer de un espacio de relajamiento y ocio en el lugar de trabajo.

Como resultado de estas actividades, diversas direcciones regionales han solicitado al Ministerio que sus empleados reciban un tipo de formación similar. El Ministerio continúa invirtiendo en la prevención del estrés como medio de preservar su fuente principal, “el ser humano”.

CASO PRÁCTICO N.º 19

La utilización de la formación para prevenir o reducir el estrés en una empresa carbonífera de la India

por
Dr. Ganesh Sastry¹

CONTEXTO

Western Coalfields Limited, filial de CoalIndia Limited, se constituyó en noviembre de 1975. Las operaciones mineras de la empresa están repartidas por los Estados de Maharashtra y Madhya Pradesh en la India central. Western Coalfields Limited está repartida en siete áreas y explota 66 minas organizadas en subáreas. Más del 85 por ciento del personal (más de 80.000 personas) está trabajando en minas subterráneas y más del 12 por ciento en minas a cielo abierto. El resto del personal se dedica a servicios del área, oficinas del área y sede social de la empresa.

La empresa tiene una base de asistencia social que incluye la prestación de servicios, como vivienda, suministro de agua, instalaciones médicas, educación y cooperativas, para todo el personal laboral y sus familiares. En las áreas y subáreas, hay instalaciones recreativas, incluyendo estadios, campos de deporte y clubes.

Al satisfacer la demanda existente y creciente de carbón, la empresa ha mantenido la productividad. Al mismo tiempo ha mecanizado y modernizado las minas y el equipo. La tecnología de Longwall con soporte hidráulico se introdujo en las minas subterráneas en 1982. Se ha modernizado el sistema de transporte del carbón. La capacidad y la utiliza-

¹ The Resource Training Consultants, Muralidhar Apartments, Khare Town, Nagpur 440 010, India.

ción del equipo, como dragas, palas, excavadoras, bulldozers y perforadoras, se actualizan a intervalos regulares. Las reservas de carbón se explotan tanto en las minas existentes como en las de nueva planificación. La empresa tiene que satisfacer la demanda de carbón de los sectores eléctrico, del acero, del cemento y ferroviario. Por ello, el nivel de producción objetivo planeado y logrado por la empresa está en constante crecimiento.

PROBLEMAS

En enero de 1988, la empresa observó que la prevención del estrés constituía una parte crucial en el desarrollo de sus recursos humanos. Las razones incluían el hecho de que el entorno de las minas de carbón y su duro trabajo requiere una estrategia específica, y la capacidad de los empleados para hacer frente a un empleo estresante debía evaluarse.

MÉTODO

Se previó un programa de prevención, basado en una perspectiva definida del estrés como principal factor que afecta a la calidad de vida. Se creyó que esta perspectiva constituiría un factor clave para ayudar a las personas a considerar objetivamente los factores de riesgo de producción de estrés en el trabajo ayudándoles a ser conscientes de su propia susceptibilidad ante el estrés. La empresa, a través de estrategias de desarrollo de recursos humanos (HRD), ayudaría al individuo a integrar este conocimiento en una estrategia defensiva eficaz dirigida a la mejora de la eficacia de la productividad. La empresa se beneficiaría de una mayor producción, de unas mejores relaciones industriales y de una presencia cualitativa mejor en la empresa. Estas ventajas, tanto para los individuos como para la empresa, se lograrían dentro de un marco temporal. El programa se revisaría cada seis meses para evaluar su impacto y para ver si había alcanzado o no sus objetivos.

Las funciones laborales seleccionadas para el programa se basarían en la similitud de factores que pueden producir estrés y en los niveles de experiencia entre los trabajadores. La selección de los individuos participantes en los programas se basaría en la similitud de los sistemas de apoyo socio-económico.

POBLACIÓN OBJETIVO

El grupo objetivo para esta intervención de reducción del estrés consistía en altos cargos, cargos medios y ejecutivos de nivel inferior de la sede central de la sociedad. Con posterioridad, el programa se amplió a los interventores, capataces, personal de mantenimiento, cargadores y operadores. Los representantes laborales y otros líderes de opinión fueron considerados como un objetivo para aportar ideas al desarrollo del programa.

El anexo 1 muestra la distribución de los participantes en el programa por categoría laboral.

INTERVENCIÓN

El programa antiestrés se inició en enero de 1988 y se desarrolló a tres niveles.

Nivel I. Este nivel afectaba a los altos cargos y a los cargos medios. El módulo del programa de formación concebido para este grupo objetivo hacía hincapié en la función directiva en lo tocante a la creación y al mantenimiento de un entorno laboral colaborador.

Nivel II. El programa afectaba en este nivel a operadores y cargadores. El módulo del programa de formación diseñado para este grupo objetivo trataba de la mejora de la capacidad de los alumnos para adaptarse al estrés mediante modificaciones de la forma de vida y la promoción de un enfoque colectivo positivo para hacer frente al estrés.

Nivel III. A los seis meses del inicio del programa, se inició otro programa de formación, diseñado para supervisores, capataces y personal de mantenimiento. La formación de este grupo objetivo da una gran importancia a su papel como líderes de opinión y asesores, tanto en el trabajo como fuera de él, sobre temas relacionados con las estrategias de los compañeros para hacer frente al estrés. El programa también daba importancia a la responsabilidad del grupo objetivo para intercambiar información sobre los diversos factores de estrés que pudiesen existir.

Por último, para fomentar un enfoque útil para hacer frente al estrés en el lugar de trabajo desde el inicio del programa, se diseñó un módulo de formación y se puso en práctica para los ejecutivos de nivel inferior.

Los programas, en todos sus niveles, tenían como objetivo evaluar la susceptibilidad del individuo ante el estrés; reevaluar el estrés laboral en términos de contenido cualitativo (es decir, participación en la toma de decisiones, relaciones interpersonales, ambigüedad de la función, responsabilidad de personas y situaciones) y la carga de trabajo (objetivo de producción, plazos, gestión del tiempo); y desarrollar un enfoque proactivo para iniciar técnicas de reducción del estrés en el lugar de trabajo orientadas a mejorar la salud.

El progreso de los programas se coordinó a todos los niveles y en los diversos grupos objetivo. La información resultante constituía la base para la revisión del impacto del programa.

Estos programas de formación se describen seguidamente.

Nivel I: Altos cargos y cargos de nivel medio

Duración del programa de formación: Tres días. Se llevaron a cabo once programas de formación entre enero de 1988 y febrero de 1991 en la sede central y en diversas oficinas regionales.

Evaluación de las necesidades: Los participantes cumplimentaron un cuestionario a fin de evaluar seis categorías de factores de estrés: individuo, trabajo, familia, forma de vida, entorno y estado de salud.

Métodos de formación: La metodología utilizada para el programa de formación del Nivel I incluía cuestionarios y tests, escenificación de casos prácticos y conferencias. El asesoramiento individual también se hallaba dentro del ámbito del programa.

Temas de formación — Nivel I

- El estrés como una respuesta humana integrada (que implica tanto al cuerpo como a la mente);
- Evaluación de la susceptibilidad individual ante el estrés;
- Identificación de factores de estrés relacionados con: (i) el contenido del trabajo cualitativo (participación en la toma de decisiones; relaciones interpersonales en el trabajo; ambigüedad de funciones; responsabilidad de personas y situaciones); y (ii) la carga de trabajo (objetivos de producción; plazos; gestión temporal);
- Estudio de los patrones de comportamiento del Tipo A y su correlación con las funciones laborales y estrategias defensivas;
- Revisión global de la forma de vida, incluyendo hábitos para hacer frente al estrés, regularidad en el sueño y en los horarios de comida;
- Evaluación del riesgo de enfermedades coronarias (CHD) tras considerar todos los factores, como el entorno, los hábitos personales y la forma de vida;
- Evaluación del estado de salud (especialmente insomnios, irritabilidad y trastornos somáticos) relacionados con la capacidad para hacer frente al estrés.
- Desarrollo de formas positivas de canalizar el estrés, como aficiones y diversiones creativas;
- Técnicas de relajación como el yoga y la relajación mental.

Nivel II: Operadores y cargadores

Duración del programa de formación: Tres días. Se llevaron a cabo ocho programas de formación entre agosto de 1988 y febrero de 1991.

Evaluación de las necesidades: Se identificaron los participantes después de mantener conversaciones con los representantes laborales. Se consignaron las necesidades del grupo durante estas discusiones sobre los detalles relativos a la forma de vida, entorno físico del trabajo, factores socioeconómicos e influencias relacionadas con los métodos para hacer frente al estrés, como hábitos, condiciones de vida y estado de salud.

Métodos de formación: La metodología utilizada en el programa de formación del Nivel II incluía conferencias, tormentas de ideas, grupos de trabajo, simulación de funciones, cuestionarios y tests, así como asesoramiento individual.

Se utilizaron los servicios del personal médico durante los programas de formación del Nivel II para facilitar información sobre el estrés como un posible factor que causa

enfermedades, directa o indirectamente, debido a unos métodos inadecuados de superación. Los resultados de los programas de formación estaban correlacionados con los datos disponibles facilitados por el personal médico.

Temas de formación — Nivel II

- El estrés y su importancia para la salud y la eficacia en el trabajo;
- Valoración de la susceptibilidad ante el estrés;
- Identificación de factores de estrés relacionados con una carga de trabajo excesiva, operaciones en equipo y mantenimiento, organización del trabajo, desequilibrio laboral/familiar, entorno de trabajo físico, hábitos personales en el trabajo, turnos de trabajo y su impacto sobre la salud, y otros factores socioeconómicos relacionados;
- Revisión global de la forma de vida, haciendo especial hincapié en los hábitos personales;
- Evaluación del riesgo de enfermedades cardíacas relacionadas con hábitos como el tabaco y otras formas de consumo de tabaco;
- Evaluación del estado de salud prestando una especial atención a las tendencias a dolores de espalda, insomnios, fatiga física relacionada con el trabajo e irritabilidad en relación con la capacidad o incapacidad para hacer frente al estrés;
- Desarrollo y mantenimiento de un enfoque positivo para individuos y grupos a fin de canalizar el estrés. Se ha hecho un especial hincapié en el desarrollo de diversiones creativas;
- Planificación del calendario de los turnos de trabajo para proteger la regularidad del sueño y de los horarios de comida;
- Técnicas de relajación mediante yoga y relajación mental con un calendario sugerido para los turnos de trabajo.

Nivel III: Supervisores, capataces y personal de mantenimiento

Duración del programa de formación: Un día.

Evaluación de las necesidades: Se estudió en detalle el perfil laboral, a los supervisores, a los capataces y al personal de mantenimiento. Se consignaron las necesidades del grupo tras las discusiones con el grupo objetivo.

Métodos de formación: La metodología utilizada en el programa de formación del Nivel III incluía grupos de trabajo, tormentas de ideas y conferencias.

Temas de formación — Nivel III

- Comprensión de los métodos individuales y de grupo para hacer frente al estrés en el trabajo;
- Identificación de los factores de estrés en el entorno físico laboral;
- El asesoramiento como técnica para ayudar a fomentar estrategias individuales y colectivas, así como un calendario;
- Técnicas de relajación mental para mejorar la eficacia de las respuestas en situaciones de emergencia relacionadas con la seguridad;
- Aumento de la comprensión de los patrones de comportamiento del Tipo A, relacionados con hábitos personales, y la importancia del intercambio de ideas en relación con el impacto sobre los trabajadores de las demandas de objetivos y rendimientos.

El programa de formación utilizado para los ejecutivos de nivel inferior era idéntico al utilizado en los programas de formación para altos cargos y cuadros medios. No obstante, las ideas aportadas se organizaron en un módulo de un solo día llevándose a cabo en inglés (en lugar de Hindi), dando una gran importancia a la función de los alumnos a la hora de facilitar un entorno positivo y de apoyo para hacer frente al estrés. También se dio una gran importancia a mantener abiertos los canales de comunicación en relación con la información sobre los factores de estrés, su impacto y las tendencias defensivas.

RESULTADOS

Nivel I. Durante el programa de formación, varios directivos indicaron el contenido cualitativo del trabajo como estresante. Sólo un pequeño porcentaje de altos cargos (11 por ciento) y de cuadros medios (7 por ciento) consideró que el total de la carga de trabajo no era estresante. Esta información se ha facilitado a la empresa. Se sugirió que debían examinarse los canales de comunicación existentes en la empresa. Durante el primer período de intercambio de ideas, el 39 por ciento de los altos cargos y el 28 por ciento de los cuadros medios indicaron una mejor respuesta al contenido cualitativo del trabajo. Relacionaron esta mejora directamente con el programa.

Dieciocho altos cargos y 41 cuadros medios indicaron que la carga de trabajo (incluyendo objetivos de producción, plazos y gestión de tiempo) les causaba estrés. En la primera sesión de intercambio de información, dos altos cargos y tres cuadros medios indicaron unas mejores respuestas al estrés derivado de la cadena laboral.

Debido a las exigencias del entorno físico en el sector del carbón, se determinó que era muy importante evaluar los patrones de comportamiento del Tipo A de los participantes. Los resultados indicaron un claro predominio de los factores de comportamiento del Tipo A entre los directivos. Además, se identificaron, en un número significativo de directivos, una gama de trastornos de la salud relacionados con el estrés, incluyendo insomnios e irri-

tabilidad. En la primera sesión de intercambio de ideas el 47 por ciento de los altos cargos y el 39 por ciento de los cuadros medios indicaron una reducción de sus trastornos de salud relacionados con el estrés. Atribuyeron directamente las mejoras a la mejor planificación del trabajo diario, así como a su utilización de las técnicas de relajación.

Un número significativo de directivos informaron que utilizaban el tabaco como forma de hacer frente al estrés. En la primera sesión de intercambio de ideas, el 53 por ciento de los altos cargos y el 29 por ciento de los cuadros medios informaron de una reducción en el consumo de tabaco. Varios de estos directivos relacionaron directamente la reducción con el programa de formación. El consumo de cafeína (más de cuatro tazas de té o café por día se considera excesivo) también se evaluó como un mecanismo para hacer frente al estrés. Un número significativo de los directivos reconocieron una utilización excesiva de la cafeína. Sin embargo, en la primera sesión de intercambio de ideas, el 32 por ciento de los altos cargos y el 35 por ciento de los cuadros medios informaron de una reducción en el consumo de té o café hasta un nivel moderado. Todos estos participantes atribuyeron la reducción al programa de formación.

Nivel II. Durante el programa de formación, 104 operadores (de 162) y 112 cargadores (de 242) indicaron que la carga de trabajo provocaba estrés.

Mediante la utilización de metodologías que incluían tormenta de ideas y discusiones en grupo, decidieron estrategias específicas para ayudar a los alumnos a hacer frente positivamente a áreas identificadas de estrés en el trabajo.

El entorno del trabajo físico (polvo, ruido, clima y malas posturas) fue considerado un factor de estrés por 40 operadores y 72 cargadores. En la primera sesión de intercambio de ideas, más de la mitad de los operadores y el 26 por ciento de los cargadores indicaron una mejor respuesta a los factores de estrés en el entorno físico laboral. No obstante, muchos de los operadores y cargadores no consideraban estresante el entorno físico laboral. Esto indicaba una cierta capacidad de adaptarse a los factores de estrés.

Más de la mitad de los operadores y cargadores se quejaban de problemas de salud, como dolores de espalda y fatiga física, debidos a la mala postura y al entorno de trabajo físico. Se enseñaron posturas correctivas y se llevaron a cabo sesiones de grupo para discutir las medidas correctivas. Algunos de los cargadores y operadores relacionaron una mejora significativa en su salud con los programas de formación.

Las exigencias del trabajo (principalmente los turnos) fueron reconocidas como estresantes por 42 operadores y 60 cargadores. Por lo tanto, se dispusieron nuevos horarios diarios con un calendario real de sueño, comida y rutinas de ejercicio para proteger los ritmos corporales. En la primera sesión de intercambio de ideas, más de la mitad de los operadores y cargadores informaron de una mejora en su capacidad de hacer frente a los turnos de trabajo. Los alumnos atribuyeron la mejora a los nuevos horarios establecidos de acuerdo con el programa.

Un número significativo de operadores y cargadores también informaron de la monotonía y aburrimiento causados por el trabajo repetitivo, el tabaquismo y otras formas de consumo de tabaco y una falta de actividades creativas durante las horas libres. Los programas de formación ayudaron a reducir la monotonía y el aburrimiento y ayudaron a los participantes a decidirse a incorporar actividades creativas a sus vidas para las horas libres. También fue muy importante el resultado de que el 34 por ciento de los operadores y el 54 por ciento de los cargadores redujeron su uso de tabaco. Atribuyeron esto a la educación sobre el riesgo de enfermedades cardíacas y a la revisión de su estilo de vida realizada en el programa de formación.

Aunque 120 operadores y 210 cargadores informaron de una falta de diversiones creativas, sólo el 28 por ciento de los operadores y el 27 por ciento de los cargadores informaron que habían comenzado una actividad creativa. El análisis de este descubrimiento, en comparación con la mejor respuesta a la monotonía y al aburrimiento, indica la posibilidad de que deban identificarse e incorporarse a los temas del programa de formación otros factores además de las diversiones creativas.

Nivel III. En este nivel, no se ha llegado todavía a una evaluación definitiva.

En general, el programa ha llevado a los siguientes resultados:

- En diversas funciones laborales, se ha conseguido una mayor conciencia de los factores de estrés en el trabajo y de su impacto.
- Debido a la importancia dada por el programa al desarrollo de estrategias para hacer frente positivamente al estrés, diversos alumnos están aplicando esas estrategias ante situaciones laborales de estrés.
- Los sistemas existentes recreativos y de cuidado de la salud se consideran ahora más significativos y útiles.
- El programa antiestrés ha llevado a mejorar el equilibrio trabajo/familia entre todos los estratos laborales. Esto es vital en las minas de carbón donde el trabajo y el lugar de residencia se encuentran muy próximos.
- Las estrategias dirigidas a ayudar a los individuos y grupos a desarrollar diversiones creativas y activas para el tiempo libre han tenido indirectamente un impacto muy favorable en el rendimiento y la eficacia laboral.
- Las sesiones de intercambio de formación han revelado un mejor estado de salud relacionado directamente con el programa en muchos casos.
- Durante el período de puesta en práctica del programa, se produjo una reducción del absentismo entre los participantes del Nivel II.
- Las metodologías participativas usadas para la formación han llevado a una mejor aceptación de las estrategias defensivas decididas durante el programa.

- La importancia dada a la formación sobre métodos de apoyo para directivos y sobre estrategias defensivas positivas para operadores y cargadores, y al asesoramiento tanto en el trabajo y fuera de éste para supervisores, capataces y personal de mantenimiento ha tenido un impacto positivo en las relaciones industriales en general.

SEGUIMIENTO

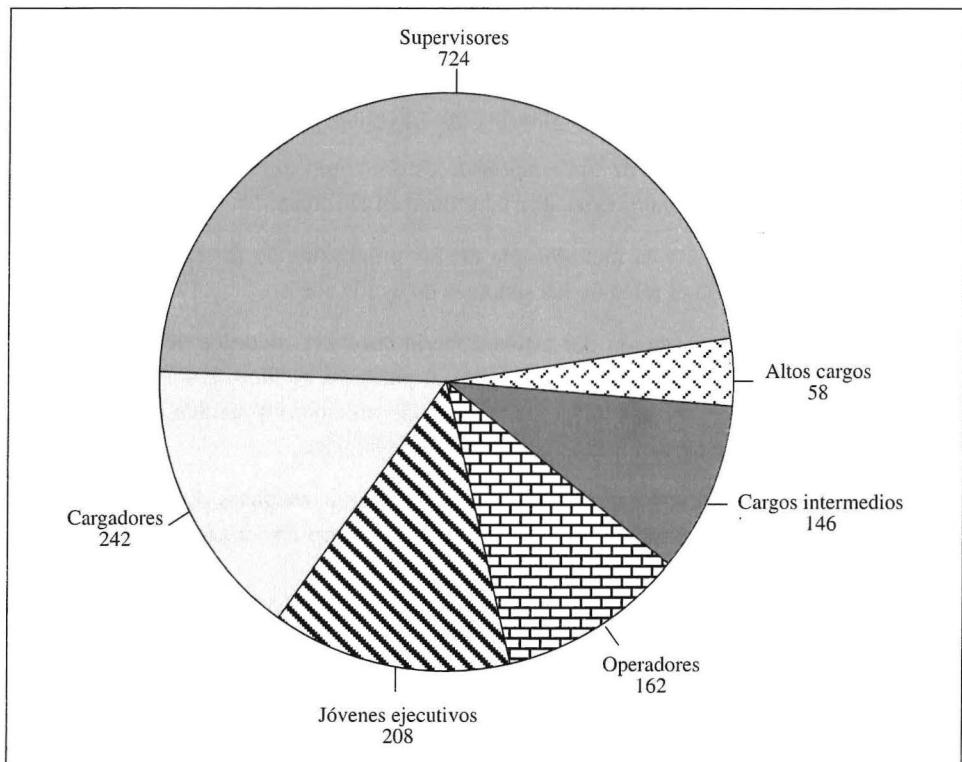
Se han hecho las siguientes propuestas de seguimiento:

- El ámbito del programa de prevención de estrés como una intervención de desarrollo de recursos humanos tiene que ampliarse en el futuro.
- Los temas cubiertos y la metodología de los programas de formación tienen que enfocarse más hacia el tema de los sistemas de ayuda social.
- El programa de prevención del estrés debería contener módulos del programa de formación diseñados exclusivamente para el personal médico. Estos podrían utilizarse para llegar al desarrollo de un sistema de tratamiento médico que dé importancia al estrés, en términos de etiología y de diagnóstico.
- El programa de prevención del estrés debería incluir módulos de formación para mujeres (amas de casa y trabajadoras) que se centre en su papel para crear un entorno defensivo positivo dentro de la familia.
- Deberían ponerse en práctica programas de formación antes de los períodos en los que es probable que aumenten las presiones de producción. Este calendario aumentaría la importancia del programa.
- Como se ha observado en el análisis, los directivos de nivel medio necesitan unos módulos especialmente diseñados para ellos. El material de formación debería ser específico del trabajo.

El programa de prevención del estrés en Western Coalfields como intervención a varios niveles ha aumentado la conciencia del potencial de estrés derivado del entorno físico y laboral en el sector carbonífero; el programa también ha sacado a la luz varias tendencias defensivas, especiales del sector carbonífero, y las estrategias que pueden desarrollarse para hacer frente positivamente al estrés.

Como el programa de prevención del estrés es continuo y es posible que adquiera una mayor base en términos de grupos objetivos y contenido, pueden estudiarse nuevos enfoques e incorporarse al programa.

A la vista de la importancia de su aceptación por el grupo objetivo, el programa de prevención del estrés en Western Coalfields puede utilizarse como modelo para el desarrollo y la puesta en práctica de otras intervenciones similares.

Anexo 1**Distribución de los participantes por categoría laboral**



MINISTERIO DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES