

# Gestión del Estrés Laboral en la Empresa

**Dra. Marisa Salanova**

**Catedrática**

**Psicología Social  
Universitat Jaume I**

**Castellón, España**



# Índice

1. Necesidad de Evaluar los FRP en la empresa...
2. Sobre la Metodología RED WONT
3. Hacia las Organizaciones Saludables...

WONT

# Índice

1. Necesidad de Evaluar los FRP en la empresa...
2. Sobre la Metodología RED WONT
3. Hacia las Organizaciones Saludables...

WONT



***¿ El  
estrés es una  
enfermedad de moda ?***

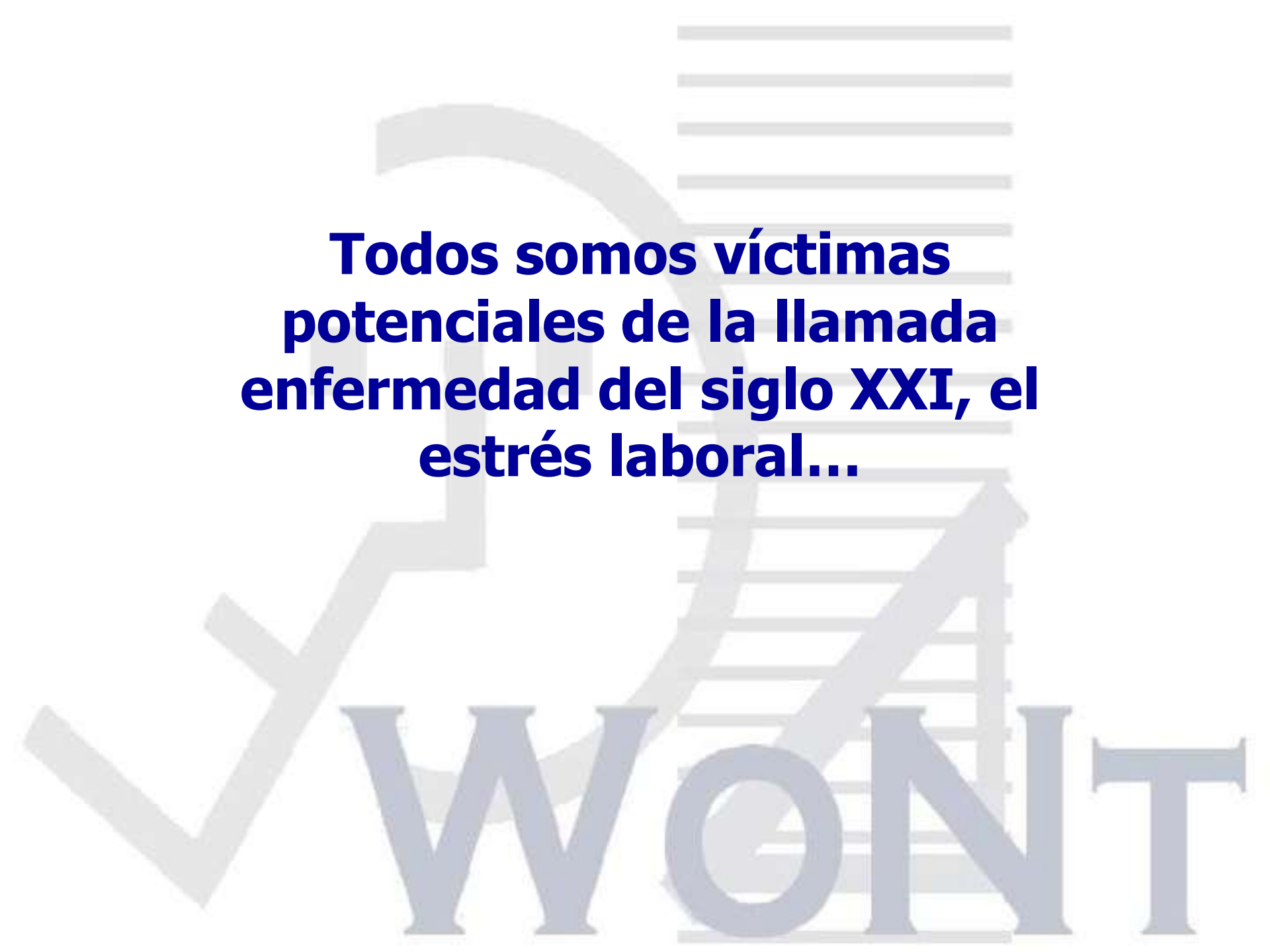
**WONIT**

Causa al año un elevado coste social debido al absentismo laboral, baja productividad y atención médica...

WONIT

Afecta no sólo al ocupado  
hombre de negocios, al  
conductor que queda  
aprisionado en un atasco,  
al desempleado o al  
controlador aéreo...

Nos afecta a **TODOS** los trabajadores....



**Todos somos víctimas  
potenciales de la llamada  
enfermedad del siglo XXI, el  
estrés laboral...**

**WONIT**

# La Ley de Prevención RL: *Una obligación de actuar...*

- Identificar factores de riesgo psicosocial
- Tomar medidas preventivas
- Diseñar trabajos 'sanos' y organizaciones 'saludables' (Normas ISO 9000)

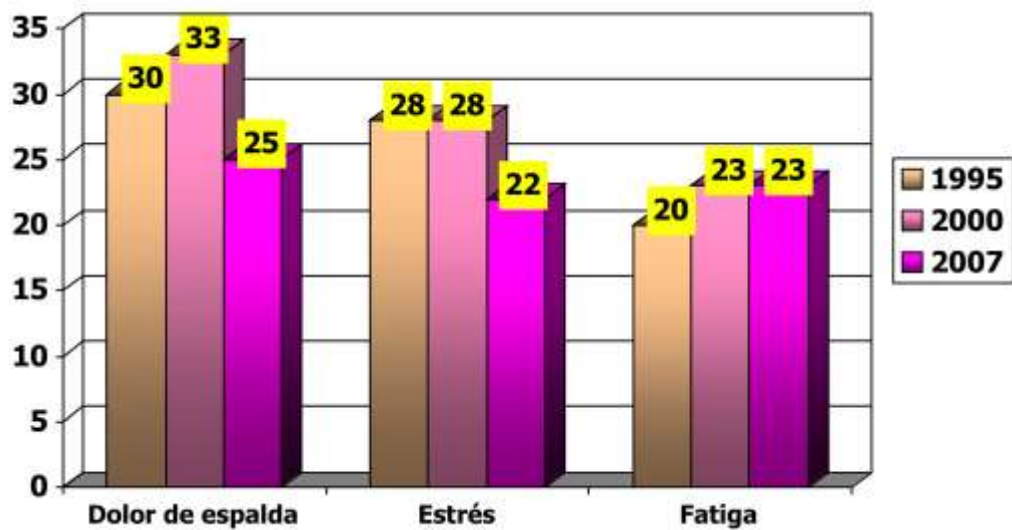
Ambientes  
NO  
saludables

=

Estrés  
Laboral

# Estrés Laboral en Europa

(% quejas de salud relacionadas con el trabajo)

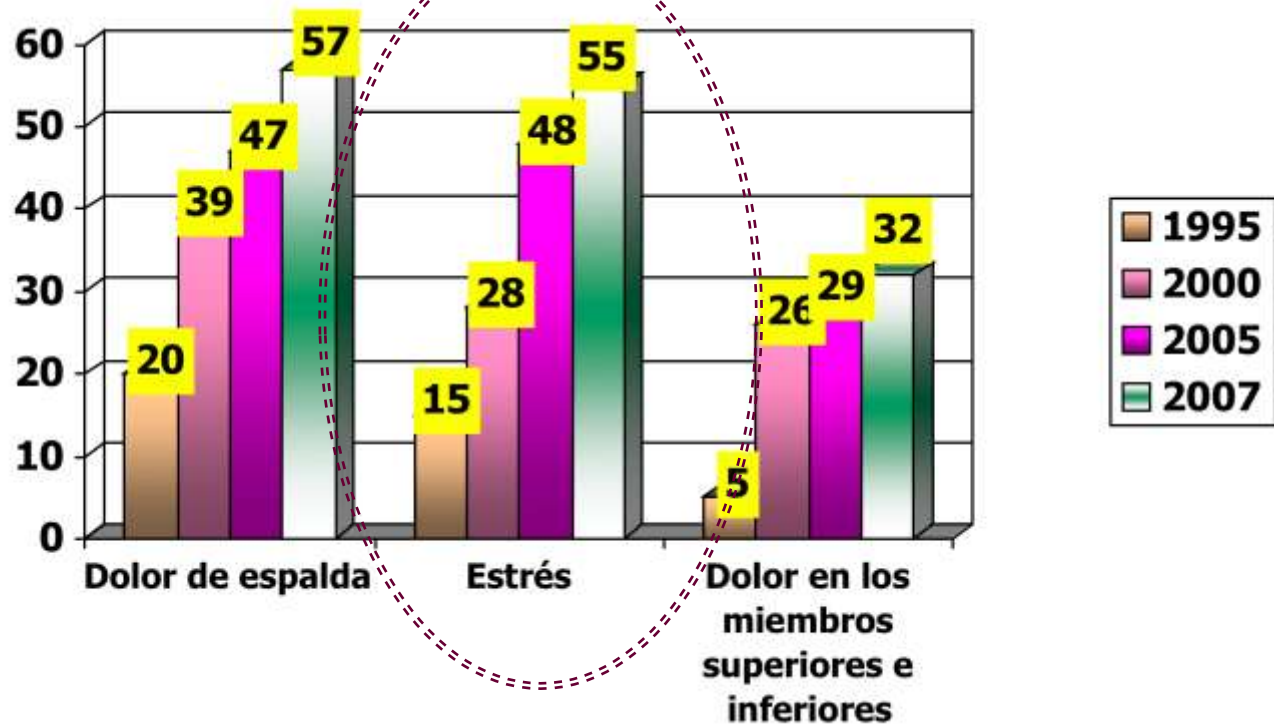


<http://www.eurofound.europa.eu>

# Estrés Laboral en España

(% quejas de salud relacionadas con el trabajo)

Estrés = depresión + problemas de sueño + cefaleas+ cansancio crónico



# Consecuencias del Estrés Laboral

(evidencia empírica demostrada...)

## Psicológicas

- Depresión
- Ansiedad
- Agotamiento
- Baja concentración
- Insatisfacción
- Escepticismo

## Fisiológicas

- Alta presión arterial
- Incremento de ritmo cardíaco
- Sudoración
- Sequedad en la boca
- Tensión muscular
- Alto colesterol

## Conductuales

- Agresión abierta
- Falta de descanso
- Problemas en el sueño
- Absentismo
- Fumar
- Pobre desempeño
- Rotación

***¿Pero... qué es el estrés  
laboral?***



# Definición psicosocial de estrés

El estrés laboral es la ocurrencia de **emociones negativas** que son evocadas por un **desajuste** entre demandas laborales y recursos laborales y/o personales...

WUONIT

# El estrés se produce cuando...

DEMANDAS

RECURSOS

Sobrecarga

Mobbing

Conflicto Rol

Inseguridad

Apoyo social



# Pero también cuando ...

**DEMANDAS**

**Boreout!**

Overcoming Workplace Demotivation

**RECURSOS**

Competencias

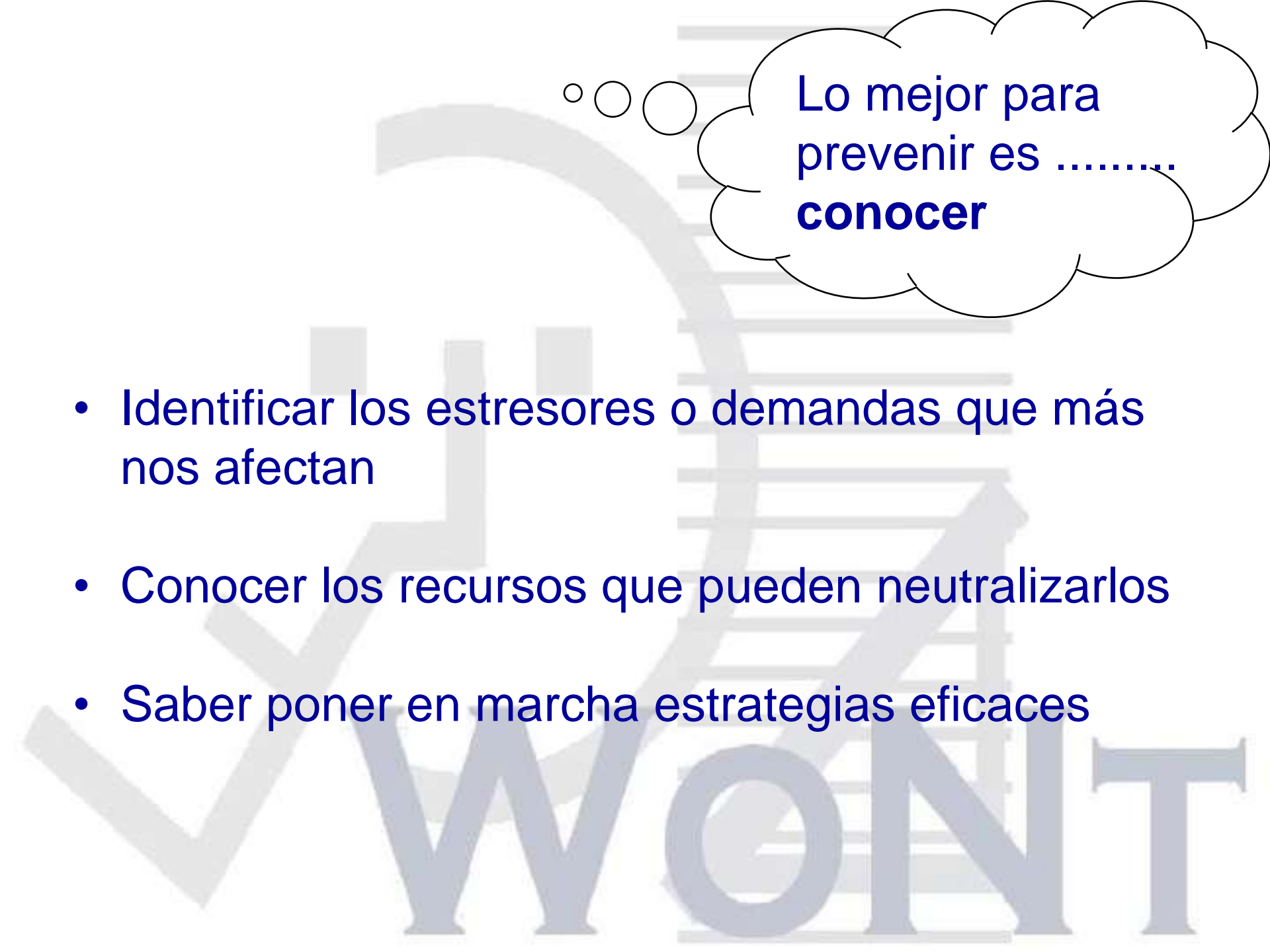
Autoeficacia

Liderazgo

Teamwork

Infracarga





Lo mejor para  
prevenir es .....  
**conocer**

- Identificar los estresores o demandas que más nos afectan
- Conocer los recursos que pueden neutralizarlos
- Saber poner en marcha estrategias eficaces

# Metodología **WONT**

para la Prevención Riesgos Psicosociales

## Modelo **RED**

### **R**ecursos–**E**xperiencias–**D**emandas

- ✓ Sector cerámico
- ✓ Educación
- ✓ Sanidad
- ✓ Banca
- ✓ Administración
- ✓ Control aéreo
- ✓ PyMES

# Índice

1. Necesidad de Evaluar los FRP en la empresa...
- 2. Sobre la Metodología RED WONT**
3. Hacia las Organizaciones Saludables...

WONT

# Metodología WONT

**Metodología científica**

**Servicios "a la carta"**

# ¿Qué son los **Riesgos** Psicosociales?

... Altas demandas laborales

... Falta de recursos laborales y/o personales para afrontar las demandas

... Que pueden producir daños psicológicos (ej. ansiedad, irritabilidad, burnout)

... Y como consecuencia producir daños organizacionales (ej. disminución del rendimiento, absentismo y accidentes laborales)

# Objetivos

1. Desarrollar y aplicar metodologías fiables para diagnosticar la salud ocupacional y la prevención/intervención del estrés laboral
2. Cooperar con los agentes de prevención de riesgos psicosociales en Investigación, Desarrollo y Asesoramiento
3. Ayudar en el desarrollo de organizaciones psicológicamente 'sanas'

# **OBJETIVO FINAL...**

**Generar organizaciones  
psicológicamente sanas**  
*(healthy organizations)*

**W W O N T**

# Herramientas en la Evaluación de Factores

- Entrevistas (personas 'diana')
- Grupos de discusión (focus groups)
- Datos administrativos (absentismo/Desempeño)
- Checklists
- **Cuestionarios de autoinforme**

[http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_20\\_ST01.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_20_ST01.htm)

# Nuestro cuestionario de autoinforme RED

- Cumple normas ISO 10075-3: 2002.
- Instrumento 'diagnóstico' de la salud ocupacional (utilidad práctica)
- '*Screening*' general de la salud ocupacional
- Basado en el Modelo RED (científico)
- Consecuencias negativas (malestar) y positivas (bienestar)
- Modular y flexible (Peligros y Daños)
- Feedback on line inmediato!! (1.2 segundos)

# Feedback Factores Psicosociales

## Demandas

Son los riesgos psicosociales o 'peligros' en el trabajo. Por ejemplo, la sobrecarga de trabajo que tiene, la incertidumbre que tiene sobre cuestiones de su trabajo, el nivel de conflicto o demandas que recibe de los demás que son incompatibles entre si, y por último las demandas que tiene su trabajo de tipo mental y de tipo social o de trato con la gente.

Si su puntuación oscila dentro de los 'valores aceptables' tiene un nivel de demandas bueno en su trabajo. No obstante, cuando su puntuación esté por encima de estos valores, estas demandas se pueden convertir en un estresor más de su trabajo y podrían ser perjudiciales para su salud psicosocial.

DEMANDAS	Su puntuación	Valores aceptables
Sobrecarga de trabajo	5	1.3 --- 3.7
Ambigüedad de rol	5	1.0 --- 2.2
Conflicto de rol	3.2	1.2 --- 2.9
Demandas mentales	5	3.5 --- 4.8
Demandas sociales	4.88	1.5 --- 4.2

# Objetivos del RED

Identificación de:

- **Factores de riesgo psicosocial** o estresores a un nivel específico (ej. organización, servicios, grupos de trabajo)
- **Colectivos potenciales de riesgo** (ej. trabajadores más mayores, determinados servicios, trabajadores temporales, trabajadores poco cualificados, supervisores)
- **Grupos con riesgo** de desarrollar problemas relacionados con el estrés (ej. burnout, adicción al trabajo, tecnoestrés)
- **Grupos/organizaciones 'psicológicamente' sanos** para optimizar su bienestar y la CVL

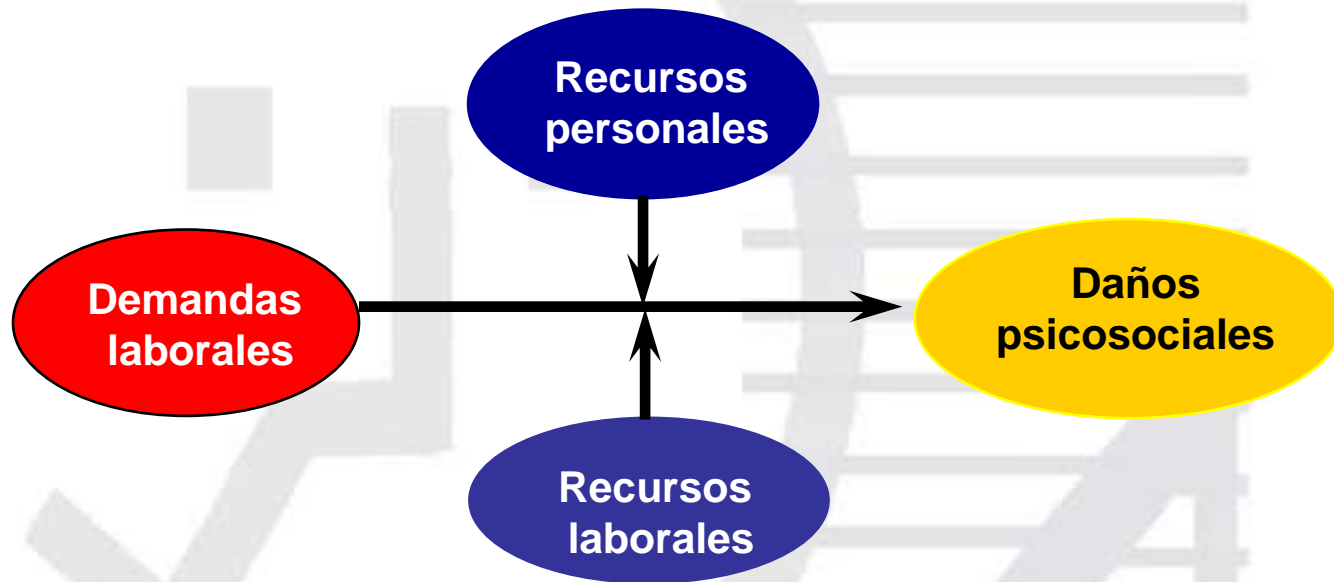
# Escalas del RED

**R**ecursos laborales y personales

**E**mociones/ **E**xperiencias

**D**emandas laborales

# Modelo RED



# Informe de Factores Psicosociales

## 1. Diagnóstico general de riesgos psicosociales en la plantilla (en su caso por áreas o servicios)

- Riesgos psicosociales detectados
- Daños psicosociales detectados
- Factores positivos de la organización del trabajo y de las personas
- Información estadística
- Comparaciones (*Benchmarking* interno)

## 2. Lista priorizada de recomendaciones (generales y por servicios) orientadas a:

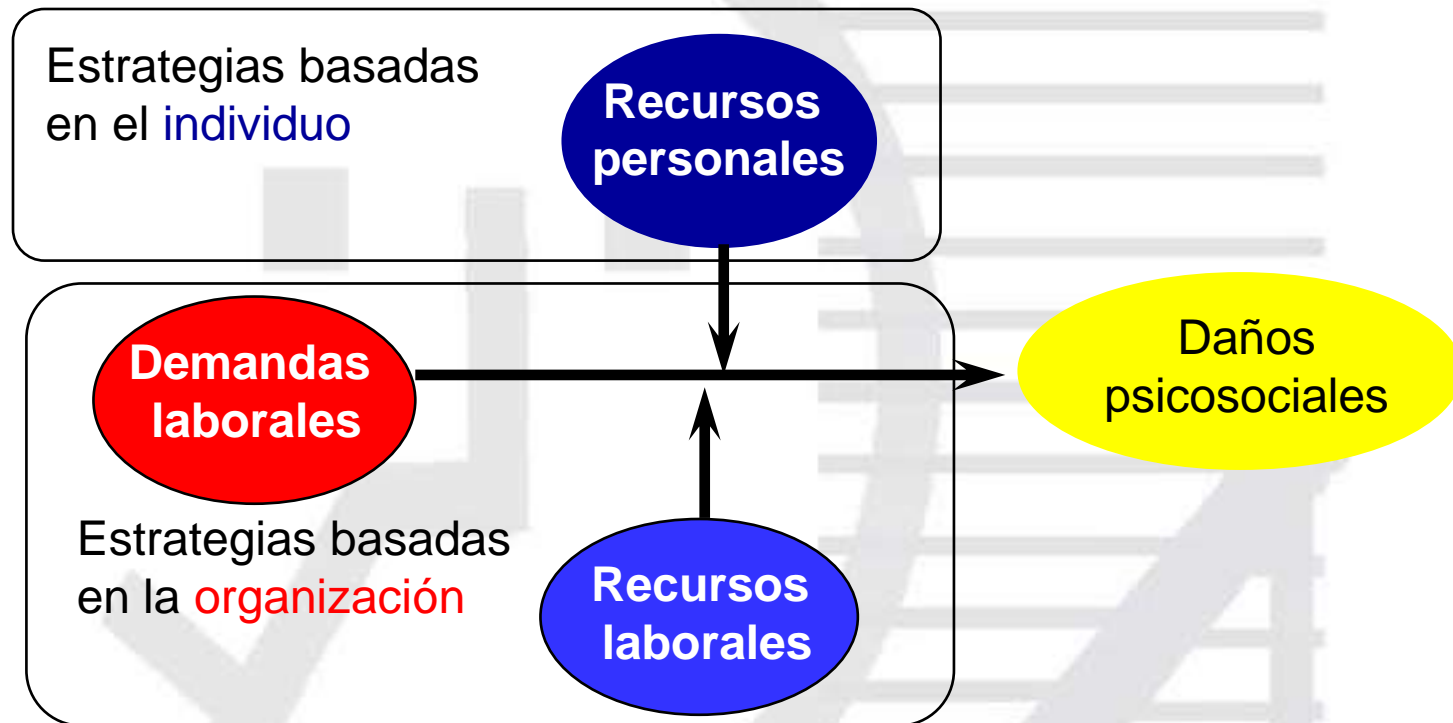
- La prevención de riesgos psicosociales detectados.
- La corrección de situaciones de daño detectadas.
- La optimización de la salud psicosocial



**Y después de la Evaluación...**

**LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL**

# FOCO de la intervención



Fuente: Schaufeli y Enzman (1998)

# Objetivo de la intervención

- Diagnóstico
- Prevención primaria
- Intervenciones secundarias
- Intervenciones terciarias (Tratamiento)

WONIT

## Foco

**O  
b  
j  
e  
t  
i  
v  
o**

	Estrategias individuales	Estrategias organizacionales
Diagnóstico		
Prevención primaria		
Intervención secundaria		
Intervención terciaria/Tratamiento		

W W O N T

# Estrategias individuales

	<b>Estrategias individuales</b>
Diagnóstico	✚ Autodiagnóstico
Prevención primaria	✚ Gestión del tiempo ✚ Entrenamiento en habilidades sociales ✚ Equilibrio trabajo-vida privada
Intervención secundaria	✚ Grupos de mejora ✚ <u>Tutoring and coaching</u>
Intervención terciaria/tratamiento	✚ Asesoramiento ✚ Psicoterapia

# Estrategias organizacionales

	<b>Estrategias organizacionales</b>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Auditoría de salud psicosocial</li></ul>
Prevención primaria	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Mejora del contenido del puesto</li><li>✚ Horarios de trabajo</li><li>✚ Desarrollo directivo</li></ul>
Intervención secundaria	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Programas de acogida de nuevos empleados</li><li>✚ Desarrollo organizacional</li></ul>
Intervención terciaria/tratamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Institucionalización de Servicios de Prevención</li></ul>

# Evaluación psicosocial del trabajo emocional y el caso de un taller de inteligencia emocional en un hospital

## 1. Contexto y antecedentes de la actuación

- Contacto desde el hospital con WONT para realizar la evaluación de factores psicosociales en el personal sanitario.
- Carta de Servicios y Proyecto de evaluación e intervención aprobados por la gerencia y el Comité de Seguridad y Salud.
- Proceso de evaluación-intervención-evaluación: 2 años

## 2. Factores psicosociales específicos implicados

### **RECURSOS PERSONALES**

- Competencias mentales, competencias emocionales.
- Autoeficacia.

### **RECURSOS LABORALES**

- Autonomía.
- Apoyo social, *feedback*, relaciones interpersonales, liderazgo transformacional.
- Trabajo en equipo (o eficacia colectiva).

### **EMOCIONES/EXPERIENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS**

- *Burnout*, ansiedad, aburrimiento, tendencia al abandono, síntomas psicosomáticos, adicción al trabajo, disonancia emocional.
- *Engagement*, placer, relajación, interés intrínseco, compromiso organizacional, satisfacción laboral, empatía, calidad de servicio.

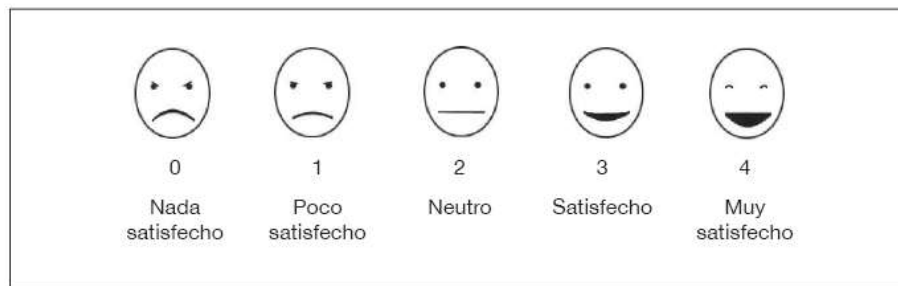
### **DEMANDAS LABORALES**

- Sobrecarga cuantitativa, sobrecarga cualitativa mental, sobrecarga cualitativa emocional.
- Ambigüedad de rol, conflicto de rol, rutina.
- *Mobbing*.

**Figura 4.1.** Factores psicosociales específicos evaluados

### 3. Instrumentos utilizados

- Entrevistas a "agentes clave"
- Checklist o listas de comprobación
- Cuestionarios de autoinforme (on line)



*Figura 4.2. Escala de respuesta de caras de satisfacción con el servicio del hospital*

## 4. Fases

### 1. Diagnóstico

- Contacto inicial con el hospital
- Primeras entrevistas
- Comprobación preliminares
- Segundas entrevistas informativas
- Evaluación de factores psicosociales

### 2. Análisis de resultados

### 3. Emisión y presentación de informes

### 4. Retroalimentación: Técnica del Feedback Survey

### 5. Acción: *workshop* de inteligencia emocional

### 6. Evaluación de la eficacia de la intervención: corto, medio y largo plazo

## 5. Agentes implicados

- Equipo directivo del hospital
- Comité de Seguridad y Salud
- Ergónomo-Psicosociólogo. *Conselleria de Sanitat*
- Supervisoras

WVONIT

## 6. Resultados (I)

### Resultados del autoinforme: RED-HOS (n=82 sanitarios, 41%)

#### Recursos laborales

- Altos niveles de feedback
- Medianamente altos en autonomía, apoyo social, y relaciones con compañeros y superiores
- Competencia en trabajo en equipo

#### Recursos personales

- Competentes a nivel mental y autoeficaces
- Bajos niveles en competencia emocional
- Alto desajuste entre competencias y demandas emocionales

#### Emociones/Experiencias

- Bajos niveles de adicción al trabajo
- Medianamente bajos en agotamiento, despersonalización, ineficacia, aburrimiento, ansiedad y tendencia al abandono
- Altos en relajación y medianamente altos en vigor, dedicación, y absorción, placer, satisfacción, interés intrínseco y altamente comprometidos con el hospital
- Altos niveles de disonancia emocional, medio altos en cinismo y en síntomas psicósomáticos
- Niveles medianamente bajos en la percepción de la calidad de servicio ofrecida por el hospital

#### Demandas

Bajos niveles de mobbing, estrés de rol, sobrecarga cuantitativa, sobrecarga mental y rutina

Altos niveles en sobrecarga emocional

Niveles muy altos en empatía: ¿sufrimiento empático?

## 6. Resultados (II)

### Resultados del *checklists* (n=15)

#### Factores de riesgo...

- Sobrecarga emocional
- Sobrecarga cuantitativa
- Rutina

W W O N T

## 6. Resultados (III)

Calidad y satisfacción percibida de pacientes/familiares: RED-CAL  
(n= 28 pacientes y 47 familiares)

“Muy satisfechos” con...

- La atención recibida por parte del personal sanitario y no sanitario
- La organización y coordinación de profesionales
- El tratamiento
- La información recibida sobre el estado de la salud del paciente

W W O N T

## 7. Intervención (I): Feedback Survey

<i>Problemas detectados</i>	<i>Causas atribuidas</i>	<i>Iniciativa propuesta para resolver el problema</i>
Rutina		
Se decide intervenir a nivel emocional		
Sobrecarga emocional		
Disonancia Emocional		
Otros....		

## 7. Intervención (II): *Workshop sobre inteligencia emocional*

- Orientado a...
  - Reducir el desajuste entre competencias y demandas emocionales
  - Reducir la disonancia emocional
  - Reducir el sufrimiento empático
- Características del workshop
  - Eminentemente práctico
  - Sometido a un proceso de calidad
  - Planificación temporal realista
  - Confidencialidad y anonimato
  - Participación activa y compromiso de la dirección y de los profesionales

# Evaluación de la eficacia de la intervención

1. Evaluación a corto plazo: pre y post workshop
2. Evaluación a medio y largo plazo

WVONIT

# Conclusiones

- Estudio de caso centrado en premisas teóricas y científicas, basado en estudios de investigación-acción
- Implicación de los trabajadores del hospital y compromiso de la dirección y del Comité
- Plan de evaluación de la eficacia de la intervención mediante estudios quasi-experimentales
- Evaluación de la eficacia de la intervención a corto, y medio plazo para observar cambios mas permanentes

W W O N T

# Medidas de prevención y optimización [factores críticos de éxito]

- Aproximación sistemática y paso-a-paso
- Análisis de los factores adecuados
- Combinación de medidas
- Planificación temporal realista
- Confidencialidad y anonimato
- Aproximación participativa
- Apoyo y compromiso de la dirección y trabajadores!

# **OBJETIVO FINAL...**

**Generar organizaciones  
psicológicamente sanas**  
*(healthy organizations)*

**W W O N T**

# Índice

1. Necesidad de Evaluar los FRP en la empresa...
2. Sobre la Metodología RED WONT
3. Hacia las Organizaciones Saludables...

WONT

# Desarrollar ....

.... las **Organizaciones Saludables** como perspectiva complementaria y eficaz a la tradicional prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones

WVONIT

# ¿Qué es una Organización Saludable?

... desarrolla esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos en la mejora de la salud psicosocial y financiera de la organización, a través de prácticas relacionadas con la tarea (ej. Diseño y rediseño roles), y su ambiente social (ej. Canales abiertos de comunicación)”

# ¿Por qué son saludables?

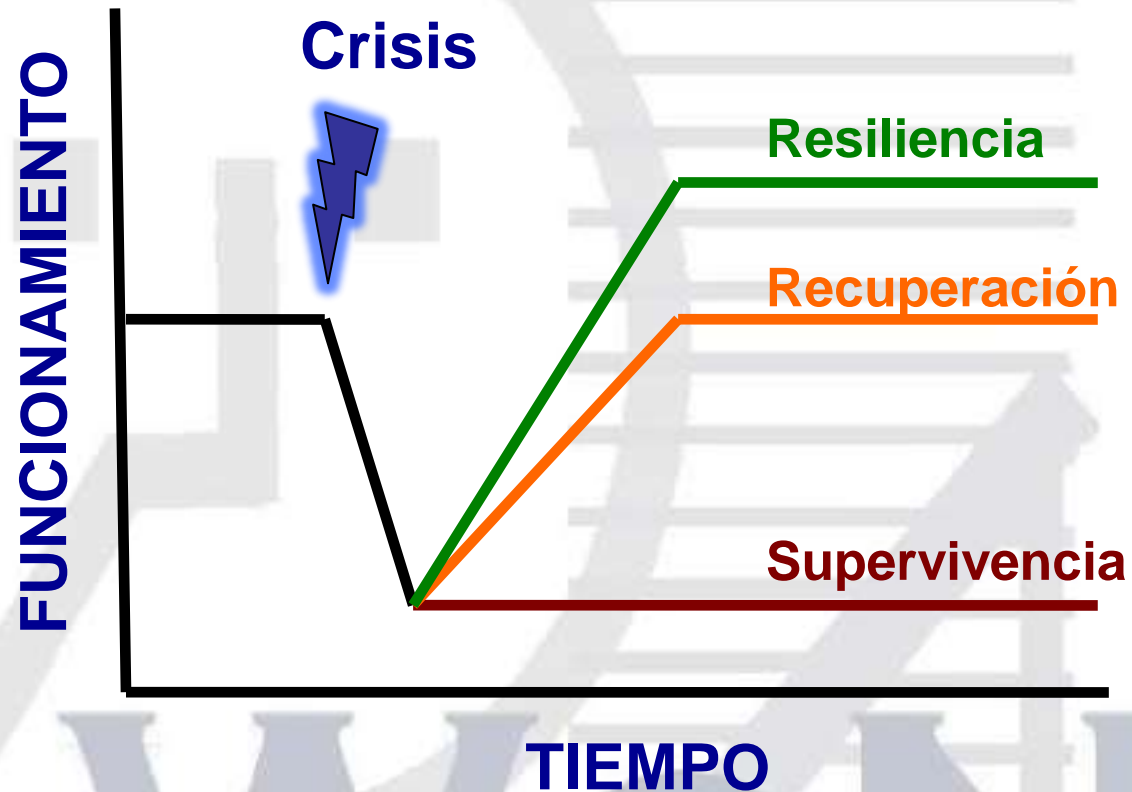
- Salud = un valor estratégico
- Ambiente físico de trabajo seguro
- Ambiente social de trabajo inspirador
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (*engaged*)
- Obtienen productos y servicios saludables
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional
- Afrontan las crisis de forma positiva, y salen de ellas todavía más fortalecidas...

The background features a large, light gray gear on the left side. To its right is a bar chart with several horizontal bars of varying lengths. In the foreground, a dark blue line graph with several data points is overlaid on the other elements. The text 'Organización RESILIENTE' is centered in the upper half of the image.

# Organización RESILIENTE

W W O N T

# REACCIONES DESPUÉS DE UNA CRISIS...



# El Modelo **HERO**



# El Modelo **HERO**



**Salanova (2008) Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva.**  
Madrid: Desclée de Brouwer

# Un cambio de CHIP...

**Desde...**



**... hacia**

**Solución de problemas → → → → →**

**Objetivos y retos positivos**

**Salud=coste → → → → →**

**Salud=inversión**

**Acciones esporádicas  
de promoción salud → → → → →**

**Integrar la salud en DRH**

**Atención empleados  
con problemas → → → → →**

**Cuidar de todos los empleados**

***¡Muchas Gracias!***

**Marisa.Salanova@uji.es**

**<http://www.wont.uji.es/>**

**WWWONT**