

Ibermutua

Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 274

Claves para mejorar la salud organizacional y el estrés laboral



Índice

Introducción.....	3
1. Cómo afecta el estrés a mi vida y rendimiento	4
2. La influencia de los riesgos psicosociales en el estrés	7
3. Pero qué es el estrés y cómo puedo gestionarlo.....	10
4. Medidas de prevención del estrés.....	12
5. Claves que nos ayudan a disminuir el estrés	13
6. Cómo la salud organizacional ayuda en la gestión del estrés y los riesgos psicosociales	14
7. Elementos clave para que mejoran el bienestar en la empresa y en el clima laboral.....	19
A. Gestionar el conflicto.....	19
B. Retorno al trabajo tras una baja de larga duración.....	20
C. Gestión de la edad.....	21
D. La comunicación Interna en la empresa	22
8. Resumen con los pasos para mejorar la salud organizacional y el estrés laboral.....	24

Introducción

El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente, según la Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, a cerca de un 30% de los trabajadores europeos. En España, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 59% de los trabajadores en España sufre algún tipo de estrés en el trabajo, provocando el 30% de las bajas laborales en España.

En el ámbito laboral se está produciendo de forma permanente un incremento de la competencia y de las exigencias para las organizaciones. Esta situación genera con frecuencia niveles elevados de presión entre los empleados, lo que puede a su vez provocar un alto nivel de estrés.

Con carácter general, el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de toma de decisiones es baja. Como el origen del estrés laboral puede ser múltiple, también las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral pueden ser muy diferentes, por ello, se podrán establecer medidas preventivas sobre el trabajador y sobre la organización.

El informe elaborado en 2017 por la Fundación Humanas y Saludables, considera que “las empresas deberían implantar programas de bienestar de sus trabajadores. Sus principales beneficios son la reducción de las bajas por enfermedad y absentismo, el aumento del compromiso y de la productividad laboral, la atracción y retención del talento y la promoción de sus marcas”

En esta guía se analizan las causas del estrés tanto desde el punto de vista organizacional como del trabajador, aportando medidas básicas para mejorar el bienestar laboral de las empresas, atendiendo a la estructura de la organización, el estilo de comunicación, los procesos de decisión, la participación de los trabajadores y la motivación y competencias profesionales, así como a las actitudes de los empleados, empatía, positividad,...

Desde Ibermutua esperamos que esta guía sea de ayuda y contribuya a la mejora de las condiciones de trabajo, aumentando los niveles de salud ocupacional y disminuyendo el absentismo en nuestras empresas.

1. Cómo afecta el estrés a mi vida y mi rendimiento

¿Alguna vez te has sentido sobrepasado por el día a día?, es una situación habitual a la que nos estamos acostumbrando con asombrosa facilidad. El hecho es que estamos hiper-conectados: ordenadores, móviles, miles de estímulos en la calle, ruido, falta de espacios en silencio, etc. y esto genera un nivel de hiperactividad mental.

Estrés y trabajo es un binomio habitual. Cuando los niveles de estrés se convierten en elevados pueden surgir problemas con consecuencias y trastornos moderados. Según la OCDE un 20% de las personas en activo sufre o sufrirá algún tipo de enfermedad mental relacionada con el trabajo y entre un 30% y un 40% de los casos de enfermedades y bajas laborales en los países que forman parte de la OCDE está relacionada con problemas mentales. Además, estima que los casos de enfermedades mentales en sus países miembros suponen un coste cercano al 3,5% del PIB en Europa.

Las consecuencias de altos niveles de estrés sobre el funcionamiento del organismo, son de índole fisiológica, psicológica y conductual, y su incidencia está condicionada en gran medida, por la magnitud del esfuerzo y su prolongación en el tiempo. Estos

son algunos de los posibles síntomas:

Síntomas físicos:

- Trastornos cardiovasculares: hipertensión, arritmia, etc.
- Trastornos respiratorios: hiperventilación (respiración rápida, acelerada y superficial que provoca sensación de mareo), respiración fatigada, etc.
- Trastornos gastrointestinales: náuseas, pesadez de estómago, estreñimiento, etc.
- Trastornos musculares: tensión excesiva, temblores y contracturas, “bruxismo” (presión involuntaria de la mandíbula con fregado de dientes), etc.
- Trastornos del sueño: insomnio, despertar precoz, problemas de conciliación del sueño, etc.
- Trastornos somáticos: dolor de cabeza y migrañas, dolor de espalda, dolor menstrual, dolor de cervicales y contracturas musculares, etc.

Síntomas psicológicos

- Aumento del nerviosismo y la ansiedad.
- Irritabilidad e irascibilidad.
- Presencia de pensamientos negativos recurrentes referentes a cómo se ve uno mismo y también los demás.
- Falta de motivación
- Dificultades de concentración.



Síntomas conductuales

- Mayor número de conductas impulsivas y temerarias.
- Escape de la situación estresante: por ejemplo, no ir al examen o no decirle a nuestro superior que no podemos realizar un trabajo determinado.
- Muestras sociales de inestabilidad y enfado.
- Aumento del consumo de estimulantes o de sustancias tranquilizantes (café, tabaco, alcohol) para realizar el esfuerzo o para disminuir el ritmo.
- Aumento o disminución de ingesta de alimentos y alimentación poco equilibrada.
- Disminución del tiempo de ocio, vida social y vida íntima.
- Disminución del rendimiento en las tareas a realizar, por una falta o exceso de activación.

El estrés mantenido, puede afectar negativamente a nuestro organismo y esto merma rendimiento en todas las facetas de nuestra vida. Si dormimos mal lo más probable es que ya nos levantemos cansados, muy irritables, iremos a trabajar, pero nuestra concentración no será la más adecuada, cometeremos errores, discutiremos incluso para no admitir que ha sido un error causado por el cansancio y la falta de sueño. También es más fácil que se produzcan accidentes, disminuye la eficiencia en las tareas y contribuye a aumentar los niveles de absentismo y presentismo en las organizaciones.

Con el estrés en nuestras vidas hemos entrado en un círculo vicioso. No sabemos qué es lo que viene antes. ¿Es el cansancio y la carga de trabajo lo que acaba produciendo el mecanismo del estrés? o si ¿es el estrés el que me produce cansancio y no permite que gestione bien mi trabajo? En cualquier caso, es importante parar y poner soluciones si no queremos que aumente nuestro malestar.

Cuestionario GHQ12

El siguiente cuestionario te permitirá identificar algunos aspectos habitualmente asociados al estrés. Si quieres comprobar tu nivel de estrés personal responde a cada una de las preguntas planteadas a continuación escogiendo la opción más adecuada según cómo te sientas en estos momentos (dos últimas semanas).

Ten en cuenta que tu sinceridad tendrá una gran relevancia en el resultado final.

Es importante saber que no se trata de un diagnóstico clínico y que este cuestionario sólo pretende reflejar cómo te están afectando posibles situaciones estresantes.

El **GHQ 12** es un instrumento de investigación ampliamente utilizado para hacer una evaluación rápida de su estado de salud con el objetivo de detectar trastornos psicológicos asociados a situaciones de estrés. El cuestionario se centra en detectar cambios en el funcionamiento normal de la persona y no en identificar rasgos permanentes de personalidad.

CUESTIONARIO GHQ12

Valoración de la situación de estrés
(marcar la situación con la que te sientas más identificado, marcar con X solo una casilla)

<p>1) ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hace?</p> <p>a) Mejor que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Igual que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos que lo habitual <input type="checkbox"/></p>	<p>7) ¿Ha sido capaz de disfrutar sus actividades normales de cada día?</p> <p>a) Más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Igual que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos <input type="checkbox"/></p>
<p>2) ¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>	<p>8) ¿Ha sido capaz de hacer frente a sus problemas?</p> <p>a) Más capaz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Igual que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos capaz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos <input type="checkbox"/></p>
<p>3) ¿Ha sentido que está jugando un papel útil en la vida?</p> <p>a) Más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Igual que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos útil que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos <input type="checkbox"/></p>	<p>9) ¿Se ha sentido poco feliz y deprimido?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>
<p>4) ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?</p> <p>a) Más capaz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Igual que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos capaz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos <input type="checkbox"/></p>	<p>10) ¿Ha perdido confianza en sí mismo?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>
<p>5) ¿Se ha sentido constantemente agobiado y en tensión?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>	<p>11) ¿Ha pensado que usted es una persona que no vale para nada?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>
<p>6) ¿Ha sentido que no puede superar sus dificultades?</p> <p>a) No, en absoluto <input type="checkbox"/></p> <p>b) No más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bastante más que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho más <input type="checkbox"/></p>	<p>12) ¿Se siente razonablemente feliz considerando todas las circunstancias?</p> <p>a) Más feliz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>b) Aproximadamente lo mismo que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>c) Menos feliz que lo habitual <input type="checkbox"/></p> <p>d) Mucho menos que lo habitual <input type="checkbox"/></p>

Interpretación de los resultados:

Según el método recomendado por el GHQ, hay dos puntuaciones posibles para cada pregunta (0 y 1). Clasificaremos un problema como ausente (0) o presente (1) según el siguiente criterio y sumaremos los puntos.

Las opciones a) y b) se consideran como problema ausente y suman "0".

Las opciones c) y d) se consideran como problema presente y puntúan "1".

Si al sumar las 12 preguntas has obtenido una puntuación total de 3 o más puntos, es probable que estés sufriendo algún trastorno psicológico asociado a situaciones de estrés.

2. La influencia de los riesgos psicosociales en el estrés

La Agencia Europea por la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) en el 2015 dio a conocer los principales resultados de la Encuesta europea en las empresas sobre riesgos nuevos y emergentes.

Los resultados evidencian que la prevención y la gestión de los riesgos psicosociales en el entorno laboral han experimentado un escaso desarrollo en comparación con el importante papel que ocupan estos riesgos en la salud de los trabajadores y el impacto que suponen en términos de malestar psicológico, empeoramiento del clima laboral, pérdida de productividad para la empresa y número de días laborales perdidos por absentismo.

¿Qué sucede?, ¿Se gestionan adecuadamente los Riesgos Psicosociales?

La segunda Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER-2) es una encuesta multinacional a gran escala dirigida a organizaciones y realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EUOSHA). Según esta, entre

las principales barreras que impiden que las empresas y organizaciones puedan hacer frente a los riesgos psicosociales, la negación por parte de la empresa a hablar directamente sobre estos temas ocupa el primer lugar.

Las organizaciones, a veces se comportan como muchas personas ante una dolencia, al igual que este sencillo ejemplo. Imaginar esa persona que se queja de un dolor de espalda. Se queja día tras día, pero no hace nada, al final cuando el dolor comienza a ser limitante decide ir al médico. Nuestro sistema sanitario es más bien paliativo, por lo que a nuestro aquejado amigo le darán algún relajante muscular, probablemente le prescribirán la baja y seguramente algunas recomendaciones tipo *“le vendría bien hacer ejercicio para fortalecer los músculos”*. Todo ello nos lleva a mitigar los síntomas, pero no buscamos resolver lo que genera ese trastorno.

Sólo cuando el dolor nos limita, actuamos. Cuando el absentismo y siniestralidad se disparan es cuando nos preguntamos ¿qué está pasando?

Lo peor para un buen tratamiento es hacer un



mal diagnóstico. Si no buscamos el origen de ese dolor de espalda: mala postura corporal, sobrecarga de trabajo, estrés, traumatismo, hernia...es bastante probable que una vez pasado el tratamiento volvamos a la misma situación, o quizás peor que la inicial, porque tendremos un problema crónico.

Pues esto mismo puede suceder en el ámbito laboral, no sabemos identificar el problema de raíz, incidiendo sobre la pérdida de productividad o aumento de absentismo. Estos factores son la consecuencia de no haber gestionado y promovido un entorno psicosocial favorable, es decir, fomentar el buen rendimiento, el desarrollo personal y el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Nunca es tarde para promover un cambio en la cultura organizacional de la empresa y tratar de generar ese entorno psicosocial favorable para mejorar la situación de tu organización.

Gestionar el riesgo psicosocial tiene sus complejidades, ya que este riesgo está moderado por múltiples factores interconectados entre ellos. Muchas veces cuesta objetivarlos y además se extienden en el espacio y tiempo. Por eso las soluciones cortoplacistas no suelen ser efectivas ante este tipo de riesgos.

Debes acometer distintas acciones y ser paciente

con los resultados, porque al igual que nos sucede con el dolor de espalda, todos sabemos que si nos sentamos bien, si no cargamos pesos o hacemos posturas forzadas, si hacemos ejercicio y sabemos gestionar la carga emocional para que no nos generemos más estrés del necesario, el dolor de espalda desaparece... pero eso implica trabajo, esfuerzo, toma de conciencia de nuestro propio cuerpo y emociones (autoconocimiento) y en definitiva ¡tiempo para sanar!

La empresa debe concienciarse y priorizar su tiempo para hacer un buen diagnóstico de la situación y tomar las medidas más favorables a su situación para alcanzar así el éxito deseado. Seguro que a nivel individual sabes cómo mejoraría tu calidad de vida en el trabajo: flexibilidad horaria, conciliación real, mejora de la comunicación, resolución de conflictos, promoción de hábitos saludables en el trabajo, dejar a un lado los contratos precarios, mejorar la seguridad laboral, etc.

Desde el Foro Económico Mundial nos dicen que una empresa que fomenta el bienestar y salud de sus trabajadores es 4 veces más productiva. ¿Qué nos sucede? ¿Piensas que no es ventajoso gestionar el riesgo psicosocial?

Los factores de riesgo psicosocial que pueden provocar que aumente nuestro nivel de estrés están directamente relacionados con las condiciones en que se organiza el trabajo, su contenido o las características en que se realiza la tarea, que tienen la capacidad de afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo de su trabajo. Así, las exigencias psicológicas del trabajo, la autonomía para tomar decisiones y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, como también el apoyo de compañeros, superiores y de la propia empresa, harán que exista un mayor o menor riesgo de que el trabajador acabe desarrollando problemas derivados de un ritmo de estrés elevado.

Algunas de las consecuencias del estrés laboral



para las empresas son:

- Mayor grado de absentismo (tramitación de bajas).
- Abandono del puesto de trabajo (búsqueda de personal suplente, coste económico para la empresa...) o aumento de peticiones de cambio de puesto.
- Deterioro del clima laboral.
- Descenso del rendimiento, la productividad o la calidad de productos y servicios de la empresa.
- Aumento de accidentes laborales.
- Aumento de la ineficacia y la falta de coordinación.
- Descenso de la satisfacción por parte de los clientes.

Como puedes observar, no gestionar los riesgos psicosociales trae consecuencias negativas para la salud de los trabajadores y la sostenibilidad de tu empresa. Dentro de los riesgos psicosociales podemos ahondar aún más en los estresores más significativos que los incrementan:

Según la Dra. María Neira, -directora, Departamento de Salud Pública y Ambiente, OMS- "*La riqueza de las empresas depende de la salud*

de sus trabajadores", y es por ello por lo que es más necesario que nunca poner en valor a las personas dentro de las organizaciones. Primero por un aspecto **Ético**, ya que el trabajo digno está asociado a la salud, en todas sus dimensiones: física, psíquica y social, por lo que la organización del trabajo, sus condiciones y sus efectos sobre el bienestar adquieren para las organizaciones y la sociedad en general una importancia capital.

En segundo lugar, por la dimensión **Legal**, ya que desde la prevención de riesgos laborales se pone en primer lugar la seguridad y la salud de los trabajadores a lo largo del proceso productivo. Y, en tercer lugar, por la propia **Sostenibilidad** de la empresa. Los entornos del siglo XXI son cada vez más globalizados y competitivos.

En este sentido es vital crear espacios de trabajo saludables, conseguir que los trabajadores estén felices y satisfechos con lo que hacen, ya que existe evidencia científica que corrobora la hipótesis de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Además, el informe **The Workplace Wellnes Alliance** del Foro Económico Mundial pone de manifiesto que el promedio del retorno de la inversión (ROI) es de 2,54 euros por cada euro gastado en programas de bienestar laboral en las empresas.

Estresores más significativos

Estresores debidos a la organización:

- Jornada de trabajo: rotación de turnos, trabajo nocturno, alargamiento de la jornada, etc.
- Promoción y desarrollo de la carrera profesional.
- Comunicación y participación.
- Relaciones interpersonales.

Estresores debido a la tarea:

- Carga de trabajo excesiva o insuficiente.
- Ritmo de trabajo.
- Contenido de la tarea ("sentido" del trabajo)
- Conflicto o ambigüedad de rol.
- Control sobre la tarea (nivel de autonomía) y grado de supervisión

Estresores relativos al entorno físico:

- Condiciones ambientales (iluminación, ruido y temperatura)
- Otras condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Exposición a contextos físicos peligrosos.

3. Pero ¿qué es el estrés? y cómo puedo gestionarlo

El **estrés**, del griego *stringere*, que significa «apretar», es una **reacción fisiológica del organismo** en el que entran en juego diversos mecanismos de alerta para afrontar una situación que se **percibe** como amenazante o de demanda incrementada.

A día de hoy la palabra nos es muy familiar, y nos queda mucho camino por recorrer. Sabemos que actualmente en España 1 de cada 4 bajas es por esta causa. Las organizaciones y las personas tienen que gestionar el estrés, deben indagar sobre el origen y las causas que lo provocan para poder poner soluciones.

La Dra. Sonia Lupien, Neurocientífica, ha arrojado mucha luz sobre los factores que desencadenan el estrés. En sus investigaciones explica como cualquiera de estas situaciones: la novedad, la impredecibilidad, la incertidumbre, la sensación de descontrol, ... son de forma aislada o bien conjugadas, estresores que pueden generar el inicio del estrés.

Estas situaciones de estrés las podemos vivir día a día en el puesto de trabajo, pero también fuera de él. En este sentido cabe reflexionar que un entorno VUCA en el que nos encontramos inmersos, también favorece la sensación de estrés. VUCA es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la Volatilidad, Incertidumbre (*Uncertainty*), Complejidad y Ambigüedad de condiciones y situaciones. La noción de VUCA fue creada por el **U.S. Army War College** del mundo urgido tras el fin de la Guerra Fría.

Cada uno de los elementos de VUCA sirve para reafirmar la significación estratégica del análisis y predicción VUCA, así como la conducta de grupos e individuos dentro de las organizaciones.

Si sumas los factores que indica la Dra. Lupien al entorno VUCA en el que habitamos, se

V	= Volatilidad. La naturaleza y dinámicas del cambio, la naturaleza y velocidad de las fuerzas y catalizadores del cambio.
U	= Incertidumbre (Uncertainty en inglés). Falta de predictibilidad, perspectivas de sorpresa y sentido de consciencia y comprensión de los eventos.
C	= Complejidad. Multiplicidad de fuerzas, mezcla de asuntos, ruptura de causa-efecto y confusión que rodean a la organización.
A	= Ambigüedad. La distorsión de la realidad, potencial para malentendidos y los significados diferentes de las condiciones: confusión de causa y efecto.

concluye que los factores psicosociales deben ser gestionados permanente y adecuadamente por las organizaciones a fin de disminuir las posibilidades de que se genere estrés entre los empleados.

Aun así, cada uno de nosotros puede reaccionar de forma distinta ante una misma situación que puede ser causa de estrés (exposición a hablar en público, inminente cambio laboral, divorcio, etc.), dependiendo tanto de factores individuales (tipo de personalidad, nivel de autoestima, etc.) como contextuales o ambientales (apoyo social tanto en el entorno laboral como familiar, entre otros) lo gestionaremos de un modo u otro.

En este sentido, podemos definir el estrés como:

“Desequilibrio (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias (percibidas) para el individuo”.

Como podéis comprobar la palabra clave es cómo PERCIBO yo una situación, por lo que la

percepción del estrés es subjetiva y dependerá de cada persona. Existen dos tipos de preguntas que nos hacemos, de forma automática, ante situaciones estresantes. En función del resultado de estas valoraciones se dará un mayor o menor grado de estrés.

A. Percepción del peligro: ¿Esta situación representa una amenaza para mí? ¿Pone en peligro mi bienestar? Es la valoración que hacemos ante una situación, hasta qué punto nos beneficia o nos perjudica. ¿Esta situación nos obliga a hacer un esfuerzo adicional?

B. Percepción de los recursos: ¿Qué instrumentos tengo para hacer frente a esta situación? ¿Qué puedo hacer? La persona valora los recursos que posee, tanto personales y sociales, como económicos e institucionales, para hacer frente a la demanda del entorno. En función de esta valoración el sujeto considera si posee medios y capacidad para hacerle frente.

La combinación de estas dos evaluaciones determina que la situación sea percibida como un reto. En esta valoración tienen gran influencia las experiencias previas y el autoconcepto que tenga uno sobre sus propias habilidades y destrezas.

Imaginaros por un momento que nos persigue un mamut (suceso activador externo), ante la pregunta de si es peligroso para mí, responderé que sí, y la siguiente pregunta que me haré es si tengo recursos para hacerle frente, me enfrento a él y peleo (reto) o simplemente echo a correr y huyo del mamut (amenaza). Esta respuesta dependerá también de mi experiencia, y mis

condiciones físicas (recursos). Si anteriormente ya me he enfrentado a un Mamut y he salido victorioso es probable que no me asuste enfrentarme a él (reto), pero si sé que no puedo vencerle es mejor que huya (amenaza), aunque también puede sucedernos que el miedo nos deje bloqueados y no respondamos de ninguna manera, sólo paralizándonos. Algunos animales sobreviven a sus depredadores haciéndose el muerto, es también una posible respuesta.

Al igual que un suceso externo el activador del estrés puede ser un pensamiento, y no tiene por qué ser real, pero desencadena los mismos procesos que si nos persiguiese un mamut, así que, ¿cuál es tu mamut “inventado”?

■ **Desafío o reto.** El sujeto considera que los recursos propios son suficientes para hacer frente a la situación. En este caso moviliza sus recursos y genera sentimientos de eficacia y de logro (**Eustrés**).

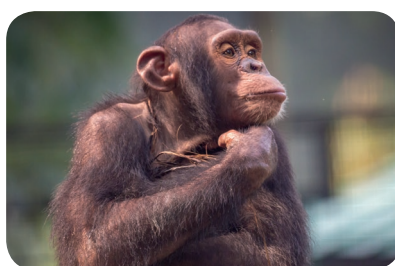
■ **Amenaza.** El sujeto considera que no posee recursos para hacer frente a la situación, se siente desbordado por ella (**Distrés**). Genera respuestas ansiosas. sus estrategias de afrontamiento se deterioran o resultan poco eficaces.

Según lo que acabamos de comentar, existe la posibilidad de gestionar el estrés potenciando aquellas técnicas o recursos personales que nos ayudarán a enfrentarnos y adaptarnos al mismo.



SUCESO ACTIVADOR

- Externo: amenaza
- Interno: pensamiento



VALORACIÓN

- ¿Es peligroso para mí?
- ¿Tengo suficientes recursos?
 - Si
 - No



CONSECUENCIAS

- Respuesta lucha-huida
- Emoción (miedo vs ira)

4. Medidas de prevención del estrés

Las diferentes medidas de prevención orientadas a evitar o minimizar las consecuencias del estrés laboral pueden dividirse, según el nivel de intervención, en:

A. Medidas centradas en el individuo (Técnicas individuales de afrontamiento del estrés):

1. Estrategias dirigidas a afrontar el problema

- **Confrontación:** Acciones agresivas para alterar la situación.
- **Búsqueda de apoyo social:** Acciones dirigidas a buscar consejo, la información, la simpatía o la comprensión de los demás.
- **Búsqueda de soluciones:** Acciones para lograr la solución del problema.

2. Estrategias de regulación emocional

- **Autocontrol:** Esfuerzo para regular los propios sentimientos y la conducta.
- **Distanciamiento:** Esfuerzo para separarse emocionalmente de la situación.
- **Reevaluación positiva:** Esfuerzo para darle un significado positivo a la situación.
- **Escape/Evitación:** Huida de la situación estresora.
- **Conductas sustitutivas:** Búsqueda de gratificación mediante el abuso de ciertas conductas, comer, beber, fumar en exceso, etc.

B. Medidas de intervención sobre la tarea:

Dirigidas a reducir los problemas que puedan surgir durante el desempeño del trabajo y también a aumentar la eficiencia de su desarrollo (enriquecimiento del puesto de trabajo, creación de grupos autónomos de trabajo, rotaciones horizontales, administración de descansos y turnos...).

- **Capacitación:** mejorar la autoeficacia que reduce estrés.
- **Planteamiento realista en el Establecimiento de Metas:** (base empírica) mejor desempeño con metas específicas y

difíciles con feedback de su avance. Reducen tensión y da motivación.

- **Rediseño de trabajos:** más responsabilidad, más significancia en el trabajo, más autonomía, y retroalimentación mayor reduce la tensión al ganar control sobre sus actividades y menor dependencia de los demás. No todos los empleados quieren un trabajo enriquecido, quizás especialización.

C. Medidas de intervención sobre la organización:

Dirigidas a disminuir los problemas de estrés relacionados con factores de la organización como la comunicación y participación, las relaciones personales y el desarrollo de la carrera dentro de ésta (estilos de liderazgo, planes de evaluación, formación e incentivos, opciones de carrera flexibles, ambientes laborales seguros, etc.).

- **Más participación de los empleados en la toma de decisiones, darles voz en las decisiones** que afectan directamente su desempeño en el trabajo. Más control y reducción de estrés por rol.
- **Mejora de la comunicación organizacional:** da forma a las percepciones de los empleados.
- **Mejora de la selección de personal y procesos de acogida:** no incrementar las expectativas de los futuros trabajadores para atraerlos a la organización, ya que lo más probable es que después aparezca la frustración si no hemos sido coherentes.

5. Claves que nos ayudan a disminuir el estrés

En este marco del que estamos hablando, es positivo establecer unos hábitos de inteligencia emocional para poner freno a la ansiedad y al estrés que se pueden generar en el trabajo.

Te proponemos una serie de consejos que te ayudarán a conseguir que el estrés no limite tu vida laboral:

1. Disfruta de veinte minutos diarios que sean sólo para ti. Respira, no tienes que hacer nada ni pensar en nada, es tu tiempo, **la meditación** puede ayudarte, puedes introducir en tu rutina un espacio para meditar.
2. En ocasiones, el estrés está producido porque la persona se esfuerza por modificar una realidad que no está al alcance de su voluntad. Si las normas, procedimientos y valores de tu empresa no te gustan tienes que entender que no está en tu mano cambiarlos. Diferencia entre aquello que depende de ti y aquello que no está en tus manos cambiar. Sin embargo, siempre existe un aspecto sobre el que puedes influir de un modo positivo: **tu actitud**, valorando aquello que sí te aporta tu empresa, el salario, la capacidad de relacionarte con tus compañeros y clientes, la realización de tener un trabajo...
3. Realizar **ejercicio físico** es positivo para el estrés, segregará endorfinas, que te ayudarán a ver todo de otro modo. Además, tu salud también te lo agradecerá.
4. Identifica cuáles suelen ser los puntos habituales de conflicto en tu rutina cotidiana. **Identificar** los focos que pueden ser causa de estrés es el primer paso para poder elaborar un plan de acción concreto para sobrellevar de un modo óptimo este tipo de situaciones. Como te indicaba antes, localiza ese mamut que te atormenta y te persigue.
5. Practica el **sentido del humor** tan necesario en el día a día. Ríe y saca hierro a las cosas, ¿realmente es tan grave lo que ha sucedido? ¿Cómo me sentiría si valorase esa situación de otro modo? ¿Puede ser incluso positivo lo que ha sucedido?
6. La formación constante no solo permite actualizar las **competencias profesionales**, sino que también es un antídoto de motivación personal y profesional que actúa reduciendo los niveles de estrés. Reciclarse es tan bueno que incluso puedes encontrar nuevas pasiones que eran desconocidas para ti.
7. Busca una solución ante los **conflictos**. Evita preocuparte por el curso de los acontecimientos antes de tiempo: practica la inteligencia emocional de ocuparte en lugar de preocuparte.
8. Durante tu **tiempo de ocio**, cultiva tus aficiones personales ya que es muy importante encontrar el equilibrio en la balanza emocional entre el plano del deber y la obligación con el disfrute y el relax.

6. Cómo la salud organizacional ayuda en la gestión del estrés y los riesgos psicosociales

Cada una de las variables que reflejan el **Clima Laboral** de una organización están estrechamente relacionadas con la **motivación** o desmotivación de las personas que forman los equipos de trabajo de la misma. Tratar de lograr una mayor satisfacción en el trabajo será siempre un paso adelante a favor de la **Salud de tu Organización** y también de su calidad humana.

Es vital para las organizaciones encontrar nuevas oportunidades de diferenciación y de mejora que permitan no sólo su continuidad, sino también su desarrollo. El ambiente social del trabajo está muy relacionado con el clima, la confianza y las relaciones interpersonales y por eso estos aspectos se han convertido en un elemento clave a la hora de diferenciar **Organizaciones Saludables** de aquellas que no lo son.

¿Es posible disfrutar en el trabajo?

Si en tu empresa contáis con **personas** que disfrutan con su trabajo, que sienten pasión por aquello que hacen y que además se sientan reconocidas por su buen rendimiento, contaréis con equipos más conectados en un entorno de trabajo mucho más positivo y saludable.

En este sentido, la información que te puede ofrecer una **Evaluación de Clima Laboral** puede

llegar a ser muy valiosa, ya que te ofrece la posibilidad de obtener un feedback directo de las personas que forman parte de tu organización. Al mismo tiempo te permitirá establecer valiosas comparativas intraempresa con las que vincularas el nivel de clima a determinadas variables de la misma (antigüedad, área, nivel de responsabilidad, edad...)

Analizar el **Clima Laboral** de tu compañía es, por tanto, un paso necesario en vuestra estrategia para situar a las personas en el núcleo del proyecto ¿no crees? Si no prestas atención a lo que tienen que contarte, nunca sabrás cuáles son sus necesidades.

La clave del éxito de una **Encuesta de Clima Laboral** no está en el hecho de realizarla, sino en "QUÉ" vas a hacer con toda la información recogida durante el proceso. Es imprescindible que el análisis del Clima Laboral genere un Plan de Acción.

Beneficios de un buen clima laboral:

- Incremento de las **actitudes laborales positivas** (trabajadores más conectados, más



proyectos, más entusiasmo, más pasión, más ideas).

- La pertenencia y el **Compromiso Corporativo** crecerán.
- La **productividad** y los resultados se verán elevados.
- Estarás haciendo un favor a tus compañeros de **Atracción y Fidelización de talento**.
- Los índices de **Absentismo** y el porcentaje de Accidentes Laborales descenderán de manera visible.

Un buen **Clima Laboral** se logra cuando coinciden las metas individuales con las del grupo y la organización. Cada líder o cada persona que tiene a su cargo a un grupo de personas desempeñará un papel fundamental para alcanzar este equilibrio. El *Engagement* se contagia dentro de la compañía al igual que la desafección. Su efecto en ambos casos será multiplicativo. Actúa antes de que sea demasiado tarde.

Los modelos de gestión de personas utilizados en el siglo XX ya no son válidos en la actualidad. El Engagement o Compromiso ha pasado de ser un “desconocido” a ser un indicador muy “relevante” a nivel interno. Su relación con los resultados es cada vez mayor.

No será tarea fácil conseguir que las personas se impliquen en los nuevos retos de tu organización. La **transparencia o responsabilidad** y la claridad del área directiva de la compañía ayudará a conseguirlo. Cuando apuestas por las personas y no por los trabajadores logras convertirlas en una fuente de ventaja competitiva.

Otro elemento a incorporar en las organizaciones para cuidar de la salud y el bienestar laboral sus empleados es la **racionalización horaria**. Los horarios racionales permiten ajustar la vida personal a la profesional, o lo que es lo mismo, permiten **conciliar**. La adopción de medidas tan

sencillas como los horarios flexibles de entrada y de salida o la reducción de las pausas de la comida puede hacer mejorar el clima laboral.

Tener **empatía** es muy importante cuando te has marcado el objetivo de generar entornos saludables de trabajo. Te permite adentrarte en la situación emocional de las personas a las que te estás dirigiendo. Es, por tanto, un aspecto relevante para saber llegar a tu equipo. No te limites a oír. Céntrate y escucha de forma activa.

Uno de los secretos de los buenos managers es conocer en profundidad las capacidades y limitaciones de cada uno de los miembros de su equipo. Trata de iniciar un cambio positivo para la organización de la que formas parte: *“el paso de la cultura de la presencia a la cultura de la excelencia”*.

En esta época de constante cambio en la que nos ha tocado transitar, las personas son una de las pocas fuentes de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Entonces, ¿por qué no les damos la importancia que de verdad se merecen?

Liderazgo y Cultura Preventiva

Crear una cultura de seguridad, bienestar laboral y alto desempeño no es una tarea sencilla, requiere de estrategias creativas y múltiples soluciones. Para dar con la tecla correcta es necesario un enfoque más holístico de la Prevención de Riesgos Laborales.

Es un error pensar en la prevención como algo negativo e imposible, es aquí donde los modelos actuales empiezan a deshacerse. Con carácter general, la **PRL** se ha centrado históricamente en la **Seguridad en el Trabajo y la Higiene Industrial**, minorizando en ocasiones la disciplina de la **Ergonomía y la Psicología Aplicada**.

No es posible crear una Cultura Preventiva ágil y dinámica si sólo reaccionamos a los problemas diarios. Hablar de **Cultura Preventiva** es mirar al futuro y no reaccionar a hechos o requerimientos del pasado. Para pasar de las normas estáticas en materia de PRL a norma activas tienes que involucrar a los trabajadores. El enganche tiene que ser de arriba-abajo. Los líderes se muestran

en sintonía con la estrategia y la información fluye de manera bidireccional generando una mayor confianza entre las personas.

El primer paso para poner en valor la Salud de una compañía pasa por la integración del modelo de bienestar laboral en todos los niveles jerárquicos y la participación de todas las personas que forman parte de la misma., directivos, mandos intermedios y trabajadores.

Hablar de cultura preventiva significa, además del cumplimiento legal en prevención de riesgos laborales, es hablar de gestionar la salud de los trabajadores desde un enfoque integral e integrado, considerando “la salud” en todas las políticas de la empresa. No esperes a que esto suceda sin más, tu puedes contribuir a su construcción, de manera activa y apasionada.

Los programas de **Bienestar laboral** nacen con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y promover una buena integración entre ellos y el clima de la organización. Son numerosos los estudios que hablan de que la rentabilidad de las compañías está en gran medida relacionada con la calidad de la vida de las personas que la forman.

Las organizaciones necesitan líderes transformadores, líderes al servicio de sus equipos, que permitan que la gente crezca...por qué como bien sabrás, si las personas crecen la empresa crecerá en el mismo sentido. Promover una nueva dirección por valores humanos es necesario para el éxito de tu compañía. Un líder transformador sabe que prestar atención a las



personas ayuda a ahorrar tiempo, aprovechar mejor las oportunidades y concentrar la energía en la consecución de mejores resultados.

Al escuchar a otras personas, descubrimos enormes diferencias entre su percepción y la nuestra. Procura entender la posición de los demás y después trata de que entiendan la tuya. Cuando te interesas de forma real por el bienestar de tus empleados todo requiere menos trabajo.

Si eres capaz de formular proyectos basados en

el diálogo y la cooperación, dejarás de lado la confrontación clásica empresa-trabajador. Los líderes deben ser los facilitadores del cambio y con ello dar sentido a su organización. Si no lo hacen se convertirán en uno de los mayores obstáculos para la propia cultura de su empresa.



Importancia de los intangibles en las Empresas

Tradicionalmente el valor de una empresa se medía por su capacidad de hacer y su competitividad estaba asociada a elementos **tangibles** y materiales. Así, durante las décadas de los setenta y ochenta, cerca del 80% del valor de una compañía residía en sus bienes tangibles (fábricas, productos...).

Hace años, en las organizaciones industriales la importancia que se otorgaba al **factor humano** era escaso. De forma creciente, la tendencia de valorar casi en exclusiva lo tangible se ha ido invirtiendo. Los **intangibles** han ganado mucho terreno en la economía y en las estrategias de las compañías. Son muchos los estudios que hablan de un crecimiento de la economía actual guiada por el valor de los intangibles.

La parte **Humana** de las organizaciones está saliendo otra vez a flote. Los cambios generacionales vienen acompañados de nuevas preocupaciones del usuario y las empresas están empezando a reaccionar.

Cuantificar siempre ha resultado ser uno de los pasos más complicados de cualquier estrategia. En el modelo de **Empresa Saludable** no es diferente, resulta complicado aislar una única variable y medir su impacto financiero de forma acertada. La dificultad de cuantificar el coste de lo intangible radica en que no cuentan con un valor contable asignado, aun así, tu objetivo debe ser tratar de medir su peso en los resultados de tu negocio.

Recuerda: *“Lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada”*

Es la primera vez en la historia que conviven **4 generaciones** de personas bajo el mismo techo. Las compañías se han convertido en espacios de trabajo multigeneracionales. En ellos se integran las distintas preocupaciones que cada generación ha ido incorporando. La aparición de nuevos puestos de trabajo -*Gestores de Intangibles, People Analytics o los Customer Experience*- destinados a valorar por ejemplo el peso de los

Intangibles en los resultados del negocio o a identificar la propia cultura de la compañía, son importantes en el presente y serán fundamentales en el futuro para asegurar la toma correcta de decisiones.

Es evidente que trabajar bien, formar, y motivar a las personas (valores intangibles) ha de repercutir en el beneficio empresarial (valor tangible) por lo que podemos afirmar que existe una interrelación entre lo intangible y lo tangible.

Los resultados de apostar por la salud seguramente no serán visibles en el corto plazo. Esta razón te obliga a poner tus miras en el medio y sobre todo en el largo plazo para afianzar tu visión de que **“la salud de las personas es buena para tu empresa”**.

Al igual que en otras áreas como el Marketing, la analítica en el campo preventivo y en la gestión de personas te permitirá obtener evidencias de calidad para tomar decisiones. Conocer de primera mano que es lo que está ocurriendo en tu organización será fundamental para vuestro futuro.

Si quieres tener la sensación de control tienes un nuevo reto: demostrar que la **Promoción de la Salud en el Trabajo** mejora el ambiente laboral y es beneficioso para tu empresa, vuestros trabajadores y el conjunto de la sociedad.

Empezar a medir en **RRHH** ya no es sólo una opción más para saber cómo estamos haciendo nuestro propio trabajo sino una necesidad ineludible si queremos que la Gestión de Personas sea un activo en la cuenta de resultados de las Organizaciones.

7. Elementos clave para mejorar el bienestar en la empresa y el clima laboral

A. ¿Gestionar el conflicto?

Normalmente el conflicto aparece cuando dos o más partes identifican sus objetivos como no compatibles y deben ponerse de acuerdo. Podemos decir que es una parte inevitable de la interacción humana y puede suceder a todos los niveles:

- **Interpersonales:** cuando se da entre dos o más individuos.
- **Intragrupales:** cuando se produce dentro de un mismo grupo.
- **Intergrupales:** conflicto entre grupos o departamentos.
- **Transversales:** cuando el conflicto afecta a varios niveles (persona/grupo/organización).

Cuando pensamos en los beneficios de la **mediación** en las organizaciones, es posible que enseguida nos venga alguno de ellos a la cabeza. La mejora del estrés de cada una de las personas involucradas en la situación de conflicto o la mejora de datos como la productividad, el absentismo laboral o siniestralidad laboral son quizás, los puntos más demostrables en el medio plazo.

La gestión adecuada de los conflictos es un área

a trabajar en las organizaciones. En general nos cuesta entender que los conflictos son inherentes a la condición humana y por ello siempre estarán presentes en las mejores organizaciones para mejorar el clima laboral y disminuir el estrés.

Recuerda la importancia de analizar el Clima Laboral de tu organización e incorporar la mediación como una de las herramientas clave para su mejora continua.

Lo importante en los conflictos no es tanto que no existan, sino saber gestionarlos de manera efectiva. Para ello trata de abordar las diferencias que se dan dentro de un equipo de manera preventiva, a partir de la gestión de la diversidad en 5 conversaciones que te llevarán a entender las diferentes perspectivas, antes de que estas aparezcan cuando el equipo esté ya centrado en el desarrollo del trabajo.

Estas son las cinco conversaciones para tratar con tu equipo:



1.- ¿Cuál es tu mirada ante esta mundo?

Entendiendo, qué nos causa buenas o malas impresiones en nuestra observación de los demás, cómo percibimos las diferencias de estatus y otras consideraciones que nacen de nuestra propia mirada, podremos entender cómo de diferentes son las perspectivas de nuestros compañeros de equipo y como nos vemos los unos a los otros.

¿Cuáles son los valores que buscamos en alguien cuando lo conocemos, a qué le damos importancia y qué interpretación hacemos de ello?

2.- ¿Cómo es para ti el comportamiento que se ha de tener ante esta situación?

Hablar sobre los límites físicos que se tienen que tener en la interacción con otras personas, la actitud respecto al tiempo o el grado de asertividad con el que se actúa, son consideraciones relativas al comportamiento cuando trabajamos en equipo.

3.- ¿Cómo utilizas el lenguaje?

Es muy importante entender el estilo comunicativo de las demás personas, especialmente de aquellas con las que interactuamos diariamente. Buscar una comunicación asertiva no es fácil, y debemos tener en cuenta a quién nos dirigimos para adaptar el estilo comunicativo según nuestro interlocutor: más o menos directo, honesto, con o sin ironías, con una comunicación no verbal coherente, etc.

4.- ¿Cómo piensas?

Entender cómo los compañeros interpretan las informaciones y cuáles son las creencias que los llevan a ello, pone en evidencia valores personales que es necesario que sean compartidos en el equipo para para su correcto desarrollo.

¿Cuál es nuestro acercamiento a la incertidumbre?, ¿cuál es el enfoque más importante el global o el detalle?, ¿la flexibilidad de las personas es una virtud o un defecto?, ¿cómo toleramos las desviaciones o cómo respondemos ante los fracasos? Estos serían algunos de los ejemplos que podrían surgir en esta conversación.

5.- ¿Cómo es tu relación con las emociones?

Finalmente, la diferencia en la intensidad de los sentimientos es diferente en cada persona, y ello condiciona la manera en que cada persona contribuye a la motivación del equipo y al modo

en que encaran los momentos de confrontación con otros miembros.

Saber qué emociones se consideran aceptables o inaceptables en un ambiente profesional o cómo se deben expresar ciertas emociones en este contexto, son algunas de las preguntas claves que deberían hacerse durante esta conversación.

Esta práctica preventiva te puede ayudar a conseguir una mayor **participación** de las personas en el trabajo, una mejor **creatividad** a la hora de innovar en sus funciones y una mejora en el proceso de toma de decisiones. Con todo esto, no podemos sino señalar los grandes beneficios que conlleva gestionar de manera preventiva la diversidad en los equipos, cada vez más presente en el mundo laboral actual, a partir de compartir la visión del equipo en cada uno de los 5 aspectos señalados. ¿A qué esperas para probarlo?

B. Volver al trabajo tras una baja prolongada

La adaptación laboral tras una **baja prolongada** supone un reto para el propio trabajador y para la organización, no sólo por el propio proceso de adaptación de un trabajador que ha permanecido fuera de la organización durante un periodo largo de tiempo, sino también por la negatividad que puede implicar una baja prolongada.

Las bajas por incapacidad temporal IT, son el resultado de una enfermedad común o profesional, un accidente laboral o accidente no laboral, y suponen una de las partidas económicas más destacadas del Estado. A este importante gasto social hay que sumarle un coste empresarial indirecto, ya que genera gastos de sustitución con nuevas cotizaciones, separaciones, litigios...

El retorno al trabajo es un momento importante para la persona implicada. Algunas de las preguntas que afloran en su mente pueden ser las siguientes:

- ¿Seré capaz de realizar mi trabajo dentro de la **jornada laboral habitual** (horario completo, turnos de trabajo, ritmo y dinámica de trabajo,

desplazamientos para acudir al lugar de trabajo...)

- ¿Seré capaz de realizar mi trabajo dentro del **entorno material y humano** habituales (lugar de trabajo, incorporación de compañeros nuevos, destreza en técnicas o procedimientos manuales, actualización de conocimientos, introducción de nuevos protocolos, etc.)
- ¿Seré capaz de realizar mi trabajo sin **cometer errores** que puedan repercutir en mi seguridad o en la de otros? (toma de decisiones de elevada responsabilidad rápidamente, prestar atención continuada, etc.)
- ¿Seguiré mi puesto de trabajo disponible o ya no ocuparé el mismo cargo?
- ¿Quiero realmente seguir con mi trabajo ahora que ya no soy la misma persona?

Si en el trabajador persiste esta situación de incertidumbre, sensación de incapacidad, baja autoestima o autocontrol, podrían desarrollarse actitudes de negatividad que pueden generar trastornos de adaptación.

La reincorporación laboral efectiva y saludable tras una IT prolongada precisa medidas adaptativas transitorias tales como:

El trabajador

- Practicar un pensamiento y actitud positiva hacia la vuelta al trabajo.
- Practicar el empoderamiento.
- Apoyarse en los compañeros.
- Restablecer la máxima capacidad psicofísica mediante diversas actividades que comprometan cuerpo y mente: yoga, meditación activa, thai chi, ejercicio cardiovascular, etc.

La empresa

- Incorporación progresiva con modificaciones de horarios: evitar cambios de turno, reducción de jornada, flexibilidad horaria, etc.
- Asumir responsabilidades de forma progresiva y tutorizada: evitar tareas de mayor complejidad, y evitar tareas de elevada responsabilidad en cuanto a riesgos a terceras personas (manejo de maquinaria peligrosa, trabajo en altura, conducción de vehículo y/o transportes de

pasajeros, tareas que precisan un alto nivel de atención y toma rápida de decisiones, etc.).

- Facilitar la formación y puesta al día en procesos nuevos que requieren de nuevas habilidades.

Este tipo de iniciativas te permiten mejorar la **Gestión de la reincorporación** tras una baja laboral de larga duración mediante la puesta en marcha de un programa **“Return to Work”** que fuera de nuestro país es una de las prácticas más saludables para los trabajadores, permitiendo una progresiva reincorporación al trabajo.

C. Gestión de la edad en la empresa

Se calcula que entre 2015 y 2050, la proporción de la población mundial con más de 60 años pasará de 900 millones hasta 2.000 millones, lo que representa un aumento del 12% al 22%. Esta tendencia demográfica global nos lleva hacia un **envejecimiento de la población** que afectará inevitablemente en el ecosistema empresarial.

En España el colectivo de trabajadores mayores de 55 años representa, aproximadamente, el 12% de la población ocupada, y se sabe que este porcentaje aumentará de forma drástica durante los próximos años. Nuestra mano de obra se está haciendo mayor y el ritmo al que lo hace es cada vez más acelerado. Según datos del INE este envejecimiento poblacional va unido a un claro descenso de la natalidad que provocará que el crecimiento natural de la población en España durante los próximos 50 años sea negativo.

Las palabras envejecimiento y trabajo de entrada ya no mezclan bien. Si analizamos datos al respecto podemos ver como nuestro país el porcentaje de trabajadores que piensan que el trabajo afecta negativamente a su salud es muy superior a la media europea (40,37% frente a un 26,87%).

Otros datos preocupantes en relación con el **envejecimiento y trabajo** son los recogidos por la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo en 2015 y el Eurobarómetro:

- El 22% de los trabajadores mayores de 50 años cree que no serían capaces de hacer su trabajo actual a la edad de 60 años.
- El 45% de los europeos piensa que la

discriminación por motivos de ser mayores de 55 años se ha generalizado.

- El 35% de los trabajadores mayores de 50 años han recibido formación pagada por el empleador en el último año (41% para el grupo de edad de 35 a 49).

La tendencia, desde hace ya unos años, es evolucionar desde la prevención hacia conceptos más holístico sobre el papel, como la **Promoción de la Salud en el Trabajo** o el **Bienestar Laboral**.

En los entornos de trabajo debe promoverse una adecuada gestión de la edad a lo largo de todos los ciclos de la vida. Las empresas no deben dejar de lado los aspectos positivos de contar con una fuerza laboral con mucho que aportar por edad y experiencia.

La campaña 2016-2017: **“Trabajos Saludables en cada edad”** lanzada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) pone el foco en 4 objetivos principales:

1. Promover el trabajo sostenible y el envejecimiento saludable desde el inicio de la vida laboral.
2. Evitar los problemas de salud a lo largo de la vida laboral.
3. Facilitar vías para que empleados y trabajadores gestionen la seguridad y la salud ocupacional en el contexto de una mano de obra que envejece.
4. Fomentar el intercambio de información y

buenas prácticas.

Los cambios relacionados con la edad pueden ser tanto positivos como negativos para tu organización y por ello es necesario tener en cuenta las características específicas de los trabajadores de +55 en la gestión preventiva. Cuando te paras a reflexionar y valorar el impacto del envejecimiento en la estructura de tu empresa obtienes información muy relevante para trabajar sobre los efectos del envejecimiento.

¿Cómo aborda tu empresa la Gestión de la Edad?

D. La comunicación Interna en la empresa

Una de las formas más eficaces de crear y mantener un buen clima laboral es la promoción de una comunicación adecuada. La claridad y fluidez en la **comunicación interna** genera una confusión mínima y evita la generación de rumores y malentendidos que, de existir, no harán más de actuar como freno para el crecimiento de la propia compañía.

Por otro lado, **el trabajo en equipo** es imprescindible en las organizaciones. Como ya sabrás la colaboración te puede ayudar a alcanzar elevadas cotas de innovación y, sin embargo, a medida que las organizaciones crecen su comunicación inter e intradepartamental se vuelve más y más complicada. La falta de comunicación



se encuentra entre los factores de riesgo asociados a **los riesgos psicosociales** que provocan la falta de bienestar en las personas.

Para alcanzar un buen **clima laboral** es necesario que las metas individuales, las del grupo y las de la organización confluyan. Las acciones de cada departamento o área de tu compañía planteadas de manera individual solo suman, en cambio, las que son fruto de **la colaboración** tendrán un efecto mayor en el resultado esperado.

Las compañías necesitan más colaboración y para ello cada uno de sus líderes desempeña un papel estratégico fundamental al poder actuar directamente sobre las barreras o frenos que puedan existir cada proceso.

Las interacciones entre los diferentes agentes o personas son las encargadas de crear los puentes o puntos de unión entre las distintas áreas de una organización. Por tanto, la ausencia de comunicación provoca que resulte prácticamente imposible crear un **entorno de trabajo colaborativo y saludable**.

El paso de la bidireccionalidad en la comunicación es muy elevado. En el proceso de comunicación va ganando cada vez más relevancia el saber escuchar. Afinar tu oído es uno de los aspectos claves para mejorar la comunicación en cualquier ámbito. Cuando un profesional se siente escuchado y percibe que se le está dando la importancia que se merece asume de mejor grado su rol en el equipo y se anima a participar.

La comunicación tiene que partir de **la escucha activa**. Un líder humano y consciente es aquel

capaz de construir esos puentes tan necesarios transformando los cada vez más típicos “monólogos” en “diálogos bidireccionales”.

La comunicación es una herramienta imprescindible para incrementar el grado de compromiso y participación de personas y departamentos en la consecución de los objetivos de una organización. Fomentar la colaboración entre las personas que la componen resulta vital.

Una comunicación clara, fluida y transparente es clave para unificar esfuerzos y elevar la responsabilidad colectiva. Mejorar y cuidar la comunicación interna es uno de los nuevos desafíos para las organizaciones “modernas” que cambia de lleno su manera de pensar y suele ser la base de cualquier relación saludable y sana.

No pongas más frenos. Recuerda que, si tú te mueves, el mundo se mueve contigo.

8. Resumen con los pasos para mejorar la salud organizacional y el estrés laboral

Como hemos visto a lo largo de esta publicación trabajar la salud de una organización ayuda a gestionar el estrés y también al control de los riesgos psicosociales presentes en el espacio de trabajo.

Por tanto, cualquier empresa que se plantee como objetivo mantener un nivel de salud adecuado es su estructura debe necesariamente intervenir a nivel organizativo, eliminando o minimizando los factores de riesgo que impactan de forma negativa en las personas y en la propia organización y además, debe ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades que minimicen la exposición a situaciones “estresantes”.

A continuación te mostraremos una serie de pasos para mejorar la salud organizacional y para mantener a raya las situaciones de estrés laboral:

6 pasos para mejorar la salud de tu organización

La **salud organizacional** os permitirá como empresa aprovechar todo el talento de las personas que forman parte de vuestra estructura. La dedicación a la salud por parte de una organización proporcionará una ventaja competitiva sobre aquellos que no la trabajan. Al igual que ocurre con las personas, una organización sana es más capaz de sacar todo el provecho al capital intelectual del que dispone.

“Cuando no somos capaces de cambiar una situación, nos enfrentamos al reto de cambiar nosotros mismos”

Viktor Frankl

¿A continuación encontrarás una hoja de ruta que te ayudará a no desistir en tu nuevo objetivo: transformar tu empresa en una Organización más Saludable:

1^{er} Paso: El Despertar

Del mismo modo que ocurre en un proceso de transformación personal, en las organizaciones se tiene que producir un hecho que marcará su futuro “el despertar”. Para que una organización pueda

empezar a trabajar sobre la salud organizacional tiene que contar si o si con la complicidad y el compromiso de la Dirección. La empresa en su conjunto y particularmente la dirección de la propia compañía tienen que experimentar este momento de toma de decisión.

“Hay personas y empresas que jamás despiertan, y viven inconscientes toda su vida”.

2º Paso: Compromiso

Una vez hecho el click del “Despertar” es el momento de comprometerse con el proceso de transformación, designar a los responsables para llevar a cabo este nuevo proyecto de cambio de cultura organizacional, y dotar de recursos económicos suficientes para poder gestionarlo.

Hasta ahora hemos puesto el foco en la dirección, ellos son tus aliados estratégicos pero recuerda que las personas deben estar en el centro de tu estrategia. El cambio empieza por cada persona de la organización.

3º Paso: Realiza una Auditoria Inicial

Es importante que entiendas, al igual que pasa con los pacientes cuando van al médico, que lo que funciona en una empresa no tiene por qué hacerlo en otra. Es por eso que no puedes saltarte este paso por difícil que pueda parecer sobre el papel.

Es la hora de introducirse en las entrañas de tu organización para explorar dónde están los miedos, los frenos, las creencias limitantes, que frenan la creatividad, la raíz del problema del absentismo y falta de productividad y motivación.

Los antecedentes de tu empresa y los datos acumulados a lo largo del tiempo te permitirán analizar en detalle la situación de la compañía. Solo si realizas un buen diagnóstico podrás plantear la estrategia efectiva que necesitas para lograr lo que te propones

4º Paso: Acción y acompañamiento

Como responsable de llevar a cabo este proceso

de transformación cultural en tu compañía, tendrás que alejarte de tu zona de confort para permitirte crecer. Si te encuentras en este paso estás en la fase de movimiento. Aquí entra la formación, el acompañamiento, las herramientas, y lo que sea necesario para vencer los miedos al cambio y modificar los viejos patrones de comportamiento que se han integrado en la organización.

El cambio de actitud y mentalidad exige establecer nuevas maneras de hacer y de pensar que te conducirán a la nueva realidad de empresa consciente, humana y saludable.

5º Paso: Seguimiento e Indicadores

Todo proceso de transformación lleva su tiempo. Romper con hábitos requiere de mucha constancia. Por eso es importante el seguimiento para afianzar la nueva realidad de tu empresa. Los indicadores y la analítica te permitirán ver qué ha sucedido, cómo ha sucedido y por qué lo ha hecho. Además no a todas las personas les gustan las mismas cosas. Debes encontrar las mejores acciones y medirlas para saber si están funcionando.

“Lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se mejora se termina degradando”.

6º Paso: Consolidación

Cuando nos encontramos dentro de un ciclo

de mejora continua, al alcanzar un estándar de calidad pasamos al siguiente nivel. No se trata de quedarnos en una acción concreta que sea saludable, has iniciado el camino para consolidar el bienestar dentro de tu organización. Tu empresa ha adoptado un nuevo modelo organizacional en el que están integrados los principios de la salud organizacional.

Recuerda que con pequeñas cosas puedes cambiar el entorno de trabajo y te permitirán mejorar día a día vuestra empresa y el ecosistema del que forma parte.

La aplicación de modelos que promueven la Gestión de la Salud Organizacional ayuda a fortalecer situaciones laborales difíciles porque actúan favoreciendo la organización del trabajo y el bienestar de los trabajadores. Además, ayuda a la optimización de los recursos y la mejora del proceso productivo, cruciales ambos para la subsistencia y el desarrollo del negocio.

Las empresas que promueven la Salud Organizacional se desenvuelven de manera más Segura, Saludable y Sostenible en un entorno económico, social y ambiental.

“Los clientes no son lo primero, lo primero son las personas que componen tu organización, si los cuidas, ellos cuidarán de tus clientes”

Richard Brandson

12 Consejos para afrontar la gestión del estrés

Las acciones preventivas planteadas sobre el



foco del riesgo van a ser mucho más eficaces que cualquier estrategia centrada en una sola persona estresada. No obstante, esta serie de estrategias seguro te serán de mucha utilidad para hacer frente a situaciones estresantes:

- 1. Vida Activa:** si eres una de esas personas que manifiestan no tener demasiado tiempo para hacer deporte, has de saber que durante el día se te presentan muchas oportunidades para realizar actividad física y las desaprovechas por falta de conciencia. Elige vivir de forma activa y utiliza las escaleras en lugar del ascensor, camina o anda en bicicleta cada vez que la distancia te lo permita, los fines de semana destina tiempo a caminar, andar en bicicleta,... Tener una vida “conscientemente activa” solo te traerá beneficios.
- 2. Desconectar para conectarse:** Tu día, tu energía, tu estado de ánimo y en gran medida tu tensión física (tu cuello rígido, tus lumbares que no aguantan, etc.) “funcionarán mejor” cuando inviertas en calidad de vida, es decir, cuando te centres en la calidad de lo que haces y no tanto en la cantidad. El único modo de tener cada vez más calidad vital es pasando más y más tiempo haciendo lo que te apasiona y restando tiempo de aquello que no es importante.
- 3. Cuida lo que comes:** Una dieta saludable contribuye de forma importante a una mejor salud y a la prevención de enfermedades graves como las patologías cardiovasculares (infartos de miocardio y accidentes vasculares cerebrales). Además comer bien ayuda a combatir el estrés y nos protege de trastornos menores como los resfriados o la gripe. En el trabajo, una alimentación equilibrada y en la cantidad y frecuencia adecuadas mantiene el nivel de energía y mejora el rendimiento.
- 4. Aduénate poco a poco de tu vida:** Dedica pequeños espacios diarios a hacer sólo una cosa: leer, estirar, respirar, vestirse... concéntrate en hacer esa actividad de manera serena y pausada. ¿qué ocurre cuando desayunas de un modo sereno y pausado? Y cuando limpias... te duchas... Intenta disfrutar o como mínimo relajarte todo lo que puedas... todo sale mejor si es mínimamente divertido.
- 5. Somos lo que hacemos:** aprende a identificar y gestionar los pensamientos negativos y las emociones que estos generan. Te invito a pasar a la acción, atrévete a detectar qué depende de ti mismo y qué no. A través de esta reflexión, podrás analizar qué opciones están a tu disposición, elegir qué quieres y ser consciente y responsable de lo que has escogido.
- 6. Descanso adecuado:** da la importancia que se merece a tu descanso. Intenta dormir al menos 7 u 8 horas cada día. El sueño debe ser reparador, sintiéndote descansado comenzarás mejor el día. Se inflexible, no perdones ni una, tu cuerpo te lo agradecerá.
- 7. Aprende a relajarte durante el trabajo:** La mayor parte de nuestro día, lo pasamos con el piloto automático puesto. Nos ponemos en modo “tengo que hacer” y siguiendo nuestra apretada agenda vamos acelerados queriendo cumplir todos los objetivos marcados, lidiando con los imprevistos, las interrupciones y nuestros propios pensamientos y emociones. Respira profunda y conscientemente varias veces al día, relaja tu mente, así tendrás foco para hacer lo que toca.
- 8. Reír es saludable:** si, es algo que se ha demostrado científicamente. Te animo a ver e realizar alguno de los ejercicios de risoterapia o yoga de la risa que puedes encontrar en Youtube. El buda de la risa, centímetros de risa, u otros ejercicios similares son rápidos y efectivos. Siente el bien que te hace a ti mismo la risa y visualiza cómo podría ayudar a todas aquellas personas con los que trabajas.
- 9. Gestiona tu tiempo y tu vida:** en los tiempos que corren saber aprovechar cada minuto es oro. Aprender a gestionar correctamente nuestro tiempo nos evitará problemas laborales y personales y nos permitirá exprimir a tope nuestro día a día. No cabe duda que una de las

claves del éxito personal y profesional tiene que ver con la capacidad de organizar o gestionar nuestro propio tiempo.

- 10. Habilidades sociales:** no olvides la importancia de este tipo de habilidades como la empatía, escucha activa y asertividad. No sólo te ayudarán a reducir el estrés, también mejorarás tu autoestima, aprenderás a controlar tu ira y te ganarás el respeto de los demás.
- 11. Separa el trabajo de la vida personal:** establecer límites puede aumentar tu eficiencia en el trabajo, y reducir el estrés en tu vida personal. Fija tiempos límite y aprende a organizarte comprometiéndote a seguir tu horario. Tener algo que hacer después de tu jornada laboral que requiera tu atención y dedicación es una muy buena forma de dejar atrás el trabajo y dedicarte a una actividad que resulte interesante y estimulante. Conciliar también depende de ti.
- 12. Incorpora la filosofía Slow a tu vida:** Caminar despacio, pensar despacio, hablar, escuchar, sentir o comer despacio y en definitiva vivir “despacio”, no hará que bajemos nuestra productividad, sino que el efecto será probablemente el contrario, nos ahorraremos muchos errores, olvidos, malos-

entendidos por escuchar a medias y nuestro preciado tiempo.

Cambiar es vivir, vivir es cambiar...queramos o no, todo cambia dentro y fuera de nosotros. Nuestra capacidad, nuestro “poder” está en la capacidad para ser constantes y mejorar alguna capacidad o habilidad: sea escribir, correr, comer mejor, meditar, tener más tiempo para tus niños, mejorar tus relaciones personales, idiomas... cualquier cosa que quieras hacer requiere de constancia y pequeños pasos.

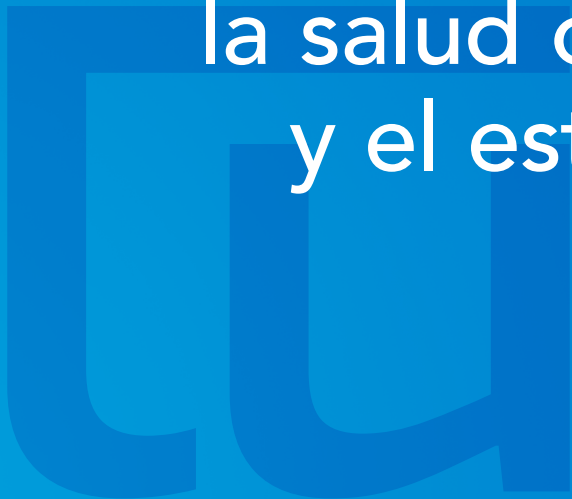
No tienes nada que perder. Prueba...nos encantaría saber cómo te va en tu nueva vida.





Ibermutua

Claves para mejorar la salud organizacional y el estrés laboral



 **Servicios Integrales de
Atención Sanitaria Laboral**

Síguenos en



 **900 23 33 33**
www.ibermutua.es

Certificaciones y acreditaciones



ESQ
ISO 9001
ISO 14001
ISO 45001
ISO 27001



IMQ Empresa Saludable
ISO 10002
IBÉRICA UNE 19601



Plan general de actividades preventivas de la Seguridad Social 2019