

# Intervención psicosocial en el manejo del estrés laboral

Psychosocial intervention in the management of work stress

**MSc. Maikel Barrera-Rodríguez**

<https://orcid.org/0000-0002-0233-0231>  
maikel@cterente.une.cu  
Empresa RENTE, Cuba

**Dr.C. Angel Deroncele-Acosta**

<https://orcid.org/0000-0002-0413-014X>  
angel.deroncele@uarm.pe  
Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima, Perú

**MSc. Mariela García-Vega**

<https://orcid.org/0000-0002-0243-4302>  
marielagarciave@infomed.sld.cu  
Empresa RENTE, Cuba

**Resumen.** El presente trabajo tiene como objetivo explicar los fundamentos teórico-metodológicos del manejo del estrés laboral. En este sentido aborda de manera esencial los elementos como: pautas generales del estrés laboral, así como los aspectos relacionados con el dominio del estrés laboral y la prevención del estrés laboral, cuyos procesos se sintetizan en el manejo del estrés laboral. Se hace énfasis así en la necesidad que tiene el sujeto organizacional en desarrollar recursos subjetivos efectivos que le permitan desde la movilización de los mismos construir actitudes positivas en el contexto organizacional, las cuales impactan en su desempeño laboral y su crecimiento personal a la vez que influye de manera directa en el propio desarrollo de la organización. Se pone el énfasis en la relación armónica que debe existir entre el proyecto empresa (misión, visión, objeto social, cultura organizacional) con la salud y bienestar subjetivo del trabajador.

**Palabras clave:** manejo de estrés laboral, intervención psicosocial, bienestar subjetivo.

**Abstract.** This paper aims to explain the theoretical-methodological foundations of work stress management. In this sense, it essentially addresses elements such as: general patterns of occupational stress, as well as aspects related to the domain of occupational stress and the prevention of occupational stress, whose processes are synthesized in the management of occupational stress. Emphasis is thus placed on the need for the organizational subject to develop effective subjective resources that allow him, from their mobilization, to build positive attitudes.

des in the organizational context, which impact his work performance and personal growth while influencing directly in the development of the organization itself. Emphasis is placed on the harmonious relationship that must exist between the company project (mission, vision, corporate purpose, organizational culture) with the health and subjective well-being of the worker.

**Keywords:** work stress management, psychosocial intervention, subjective well-being.

## Introducción

Actualmente las organizaciones laborales transitan de entornos estables a entornos cada vez más dinámicos y cambiantes debidos entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, donde su expansión implica un auge de la mercadotecnia y los acelerados cambios sociales, económicos y políticos (Rodríguez, 2002).

Estas son algo más que la simple suma de sus partes, por tanto exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna.

A pesar de ello todavía existen organizaciones laborales en donde factores políticos e institucionales, la concepción de organización del trabajo, así como las condiciones laborales, dan lugar a la constitución de un ambiente laboral peligroso y predisponente en cuanto a la seguridad y salud ocupacional (Acosta, 2006).

En el marco de la salud del trabajador, el estrés constituye una de las problemáticas a considerar, el trabajo intensivo, las jornadas laborales largas, el clima y las demandas que exigen las organizaciones hacia los trabajadores entre otros factores, determinan que este se convierta en un fenómeno cada vez más común con repercusiones negativas.

El estrés afecta el bienestar físico y psicológico de una persona y perjudica el funcionamiento de las organizaciones, menoscaba la salud y la eficiencia laboral. Es resultado de la interacción de diversos agentes tanto individual, social, político y/o económico con diversas manifestaciones en cada sujeto. El trabajo puede provocar efectos negativos en las personas cuando no se organiza y estructura atendiendo a las

necesidades y capacidades reales de los encargados de llevarlo a cabo. Es entonces cuando puede aparecer el estrés laboral (Román, 1997).

En la actualidad, en el Reino Unido se estima que el costo por enfermedades, ausencias al trabajo y desórdenes mentales que pueden estar relacionadas con el estrés, cuesta aproximadamente 5 billones de libras esterlinas y son los responsables de 30 millones de días perdidos anualmente, sin contar otros trastornos psicosomáticos no reportados frecuentemente. Por otra parte, en los Estados Unidos se han realizado estudios donde se reporta que el 60,8 % de las empresas con 750 o más empleados estaban asociadas a algún programa anti-estrés. Es por esta razón que la Organización Mundial de la Salud (OMS) insiste en la importancia que tiene la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral, este tipo de estrés reduce la calidad de vida de al menos 20% de los trabajadores (Gutiérrez, 2006).

Algunas investigaciones realizadas en Cuba apuntan a una incidencia del estrés laboral de “entre el 30 y el 40 %, según el sector de que se trate (Gutiérrez, 2006).

Según las referencias en consultas del puesto médico de la Central Termoeléctrica RENTE, recogida en el libro de seguridad social, así como las valoraciones del psicólogo de la entidad apoyado en diferentes intervenciones psicosociales en el puesto a través de encuestas, estudios de clima sociopsicológico, y talleres antiestrés; las manifestaciones sintomatológicas más frecuentes son: depresión, irritabilidad, impotencia sexual, fatiga, insomnio, alopecia, falta de apetito. Se ha elevado el índice de enfermedades crónicas no transmisibles como HTA (hipertensión arterial), la Diabetes Mellitus, entre otras, en la que el estrés laboral, tiene gran incidencia.

La coexistencia de estas condiciones laborales adversas asociadas al estilo de trabajo, así como los recursos subjetivos que emplean los trabajadores para afrontar las situaciones generadoras de estrés y el dominio del mismo, convocan a repensar las estrategias que construyen los sujetos para lograr un manejo efectivo del estrés, lo cual requiere de habilidades tanto para su dominio, como para su prevención.

## **Desarrollo**

Con respecto a los estudios de estrés laboral, existen dos tendencias, una referida al dominio del estrés y otra relacionada con la prevención del estrés.

Relacionado con el dominio del estrés laboral (Roskies, 1983; Zaldívar y Roca, 1993) propone una filosofía de la vida que deben adoptar los trabajadores, que les permite modificar aquellos patrones o pautas de comportamientos inadecuados, siguiendo estrategias que le resulten más útiles de acuerdo a sus características y a la situación; engloba todas aquellas recomendaciones que tienen por objeto mantener bajo control las situaciones de estrés en el entorno laboral, así como aquellas prácticas saludables que nos ayudan a minimizar sus consecuencias en nuestro organismo.

Otra tendencia del estudio del estrés, está relacionada a la prevención (Zaldívar, 2002; Casla, Pérez y Cañizares, 2015; Pérez, 2017). Esta se refiere a estrategias asumidas de manera individual o en las esferas directivas de las instituciones laborales, en el diagnóstico en tiempo y forma del estrés, trazando acciones de actualización que trascienda necesariamente el límite de lo individual y considerar lo grupal y lo organizacional. Actitudes comportamentales, que nos mantiene alertas ante los eventuales riesgos laborales, permitiendo la toma de decisiones.

Sin embargo en la literatura científica aún son insuficientes los referentes que abordan estos aspectos de manera integrada; los estudios de prevención centran su atención en la capacidad del sujeto de anticiparse a las situaciones estresoras y los estudios de dominio tienen su énfasis en los recursos del sujeto que está inmerso en el proceso de estrés laboral; tanto una como otra debieran integrarse, no pueden funcionar de manera separada, pues la dinámica empresarial exige que el sujeto organizacional esté preparado tanto para prevenir como para dominar, aspectos que se sintetizan en el manejo del estrés laboral (figura 1).



Figura 1. Triada de manejo de estrés laboral

El manejo del estrés implica un carácter más activo y responsable del sujeto ante los factores estresores, en donde pone en práctica según sus recursos y características personalógicas el conocimiento general que posee sobre cómo prevenir y dominar el estrés.

### **Estrés Laboral, algunas consideraciones**

El estrés laboral es uno de los problemas de salud más grave que en la actualidad afecta a la sociedad en general debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleados y a los gobiernos ya que muchos investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés. Los efectos del estrés varían según los individuos, la sintomatología e incluso las consecuencias son diferentes en distintas personas (Peiró, 1993). Hay que tener presente que cada persona es diferente y por tanto los efectos también repercuten de manera distinta en los trabajadores, pues no todos perciben ni tienen las habilidades para el dominio del estrés y esto afecta su salud física y emocional.

Según Slipack (1996), citado en Cano (2002) existen dos tipos de estrés laboral: el **episódico**: Es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; el **crónico**: Es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

El estrés laboral es un estado subjetivo relativamente estable resultante del desequilibrio real o percibido entre las exigencias y cargas provenientes de la situación (laboral) y la estimación de no poderlas superar con los recursos disponibles (premisas subjetivas de rendimiento) lo cual repercute en la salud y bienestar emocional del trabajador además de que afecta la productividad. Este constituye según Rodríguez (2004) un efecto negativo del trabajo que se encuentra dentro de las consecuencias de las condiciones laborales interiores, en el grupo de los perjuicios reversibles de las premisas de rendimiento, que provoca tanto serias afectaciones a la salud humana, como pérdidas considerables a las instituciones laborales, provocando fluctuaciones del rendimiento que conllevan a alteraciones de los estados funcionales y por tanto a

fallos y accidentes de trabajo, a reducción del nivel de ejecución en la tarea, así como a la disminución temporal de las premisas personales de rendimiento, provocando por lo general serias afectaciones a la calidad de vida del trabajador.

El estrés tiene una incidencia en costos no solo en las personas sino también en la industria y en la sociedad, por tanto, puede contribuir al desarrollo de enfermedades cardíacas y cerebro vasculares, hipertensión, úlceras pépticas entre otras enfermedades. Las implicaciones son claras: el estrés relacionado con el trabajo puede causar sufrimiento, tanto en el trabajo como en casa, y afecta notablemente a las bases de una organización (Zaldívar, 1996). Por lo que el estrés además de empeorar la calidad de las actividades y la efectividad del desempeño de los trabajadores en las organizaciones también daña la salud de los mismos, de manera que esto crea dificultades en el desarrollo psicológico de los trabajadores, siendo la organización un entorno complejo con situaciones nuevas, cambiantes y de alta significación que generan la aparición de agentes estresantes o de convertirse en sí mismas en propiciadoras de estrés.

Entre los posibles efectos del estrés laboral nuestro sistema nervioso central no está exenta de los mismos, por lo que pueden dar lugar a una elevada tensión arterial (Barr y Benson, 1984). Se han estudiado las respuestas de estrés de carácter cognitivo y conductual, resultando que ciertos patrones específicos de estilos de afrontamiento pueden ser asociados con ciertos patrones identificables de respuesta fisiológica.

Sandín (1988) señala que el mantener cierto grado de control sobre los eventos estresantes (con riesgo de pérdida), el afrontamiento confrontativo y activo, las respuestas de fuerte expresión emocional (ira, agresión, irritabilidad) y las características asociadas al tipo A (pre-dispuestas a la cardiopatía coronaria) parecen asociarse a incrementos crónicos de la actividad simpática y catecolaminérgica (periférica y central) que, en último término, pueden producir hipertensión arterial y trastornos cardiovasculares. El estrés de origen laboral puede causar fatiga, ansiedad, ataques de pánico envueltos en sudor y temblores provocando agotamiento, bajo rendimiento, irritabilidad e insensibilidad. Puede producir dificultad para relajarse, pérdida de concentración, falta de apetito y desórdenes del sueño. Algunas personas se deprimen o se vuelven agresivas y el estrés favorece la aparición de úlceras, la mala salud mental, las enfermedades cardíacas y algunos trastornos dermatológicos.

**Fisiológicos:** Aumento de la tasa cardiaca, la presión arterial, la sudoración, del ritmo respiratorio, la tensión muscular, así como de los niveles de adrenalina y noradrenalina. Incremento de los niveles de azúcar en la sangre. Disminución del riego sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo. Incremento del metabolismo basal, del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre. Aumento de los niveles de corticoides. Inhibición del sistema inmunológico. Dificultad para respirar, sensación de nudo en la garganta, sequedad en la boca y dilatación de las pupilas.

**Cognitivos:** Preocupaciones. Dificultad para la toma de decisiones. Sensación de confusión. Incapacidad para concentrarse. Dificultades para dirigir la atención. Sentimiento por falta de control. “Estrechamiento” de la atención. Desorientación. Olvidos frecuentes. Bloqueos mentales. Hipersensibilidad a la crítica.

El **estrés laboral** aparece cuando como consecuencia del contenido o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral, entre las que se destacan: apatía por el trabajo, astenia, dificultades en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, depresión, síntomas psicósomáticos que pueden llegar a generar la aparición de determinados trastornos psicofisiológicos, al igual que marcada insatisfacción laboral (Rowshan, 1997). Llevar una vida de estrés tiene implicaciones variadas. Por un lado están todas las alteraciones fisiológicas, y por otro están las complicaciones de orden emocional.

Entre los factores que conforman el perfil de riesgo del estrés laboral tenemos los siguientes: Experiencias estresantes de la vida y molestias de la vida cotidiana, que en un sujeto cobraron mayor importancia y significado si se encuentra privado o con un apoyo social e igualmente con una débil fortaleza personal o en un ambiente hostil y entorpecedor. Inadecuado estilo de vida que implica la adopción de ciertos comportamientos, control de las emociones y tensiones, así como un patrón inadecuado de interacción con su ambiente que hacen al sujeto más vulnerable a los efectos del estrés.

Factores intrínsecos al propio trabajo, tales como: las condiciones físicas en que se realiza, la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido de trabajo y otros. (Zaldívar, 1996)

La literatura científica aborda un conjunto de elementos que influyen de manera directa y/o indirecta en el estrés laboral, estos fenómenos, sucesos, situaciones suelen denominarse, estresores.

### **Estresores intraorganizacionales**

Podemos definir como estresores cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada. Cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo humano. En este caso nos referimos aquellos que están relacionados con el trabajador, propios de la organización, estos estresores organizacionales podemos definirlo de la siguiente manera:

- Ambientales o físicos
- Clima laboral
- Tecnología
- Condiciones horarias
- Sobrecarga de trabajo

### **Estresores extraorganizacionales**

Se plantean fuera del ámbito de la empresa y comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo, es decir: edad, sexo, formación, ocupación-desempleo, de la vida familiar y experiencias traumáticas. El estrés afecta al sujeto que lo padece y dado que este se encuentra inmerso en un entorno laboral, familiar y social, existen repercusiones negativas en todos ellos, por tanto, estos deben ser atendidos y adecuadamente valorados por las empresas y por el propio trabajador aunque no estén directamente relacionados con la actividad laboral, ya que la inadecuada interconexión hogar - trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación, disminución de la productividad e insatisfacción laboral, existe mayor riesgo de accidentes laborales y aumenta el absentismo, además de un deterioro de la relación conyugal y familiar.

### **Estresores Bioecológicos**

Las causas bioecológicas se originan de toda actividad derivada de nuestras funciones normales y anormales de los órganos y sistema del organismo humano, incluyendo de los que produce el ejercicio, y de aquellos estresantes que surgen de nuestro ambiente físico o ecológico.



Aquí se incluyen todo tipo de enfermedad causado por bacterias, virus, sustancias tóxicas (drogas, nicotina, alcohol), deficiencias alimenticias (de vitaminas, sales, entre otros), obesidad, el hambre, la sed y todo tipo de estímulo químico-fisiológico que cause dolor (ejemplo: enfermedades).

## **Dominio del estrés laboral**

La revisión de la literatura actual sobre los procesos de autorregulación y los métodos de entrenamiento para la adquisición de habilidades sociales nos convencen cada vez más de la posibilidad de que, dada las condiciones apropiadas, se puede entrenar a los individuos para que funcionen como sus propios agentes de cambio y, por lo tanto, sean competentes en desarrollar habilidades de auto cuidado como son por ejemplo: las que están relacionadas con el conocimiento y el dominio del estrés (Zaldívar y Roca, 1993). Los trabajadores apoyados en una filosofía de la vida, que les permita modificar aquellos patrones o pautas de comportamientos inadecuados, deben adoptar aquellas estrategias que le resulten más útiles de acuerdo a sus características y a la situación.

Según Zaldívar (1996), si un individuo trata y domina un problema pero con alto costo emocional, podemos considerar dudosa la eficacia del afrontamiento, por otra parte si logra un gran dominio de sus emociones, pero no opera sobre la fuente de sus problemas, tampoco podemos considerar eficaz el afrontamiento en cuestión. En la medida misma en que los procesos de evaluación cognitiva y los afrontamientos resulten ineficaces, aumenta la vulnerabilidad del individuo a la acción nociva del estrés, y también su susceptibilidad a presentar diversos trastornos y enfermedades.

Por tanto desarrollar estrategias para el dominio del estrés laboral implica tener en cuenta la cultura de la organización, el clima sociopsicológico, organización y diseño de los puestos de trabajos y como los trabajadores operan bajo los efectos de los mismos. El individuo debe comprometerse y establecer nuevos estilos de vida que le permitan asumir el reto de aprender a manejar el estrés.

En cuanto al dominio del estrés laboral diversos autores han referido o mencionado que el dominio del estrés laboral es una categoría que engloba todas aquellas recomendaciones que tienen por objeto mantener bajo control las situaciones de estrés en el entorno laboral,

así como aquellas prácticas saludables que nos ayudan a minimizar sus consecuencias en nuestro organismo (Roskies, 1983).

En cuanto a los artículos publicados por diversos autores, refieren que el máximo bienestar se basa en la premisa de que el individuo puede eliminar o disminuir el potencial lesivo del estrés laboral utilizando estrategias de afrontamiento nuevas y mejores. Para que resulte efectivo cualquier programa de estrés, debe estimular al individuo a evaluar la situación y afrontar sus demandas de forma distinta. Según Lazarus y Folkman definen el manejo como: “los esfuerzos cognitivos y conductuales en constante cambio para la resolución de demandas internas y/o externas específicas que son valoradas como impositivas o excesivas para los recursos de las personas”. Finalmente, cuando uno mira al estrés como un estado dinámico dirige la atención hacia la actual relación entre el organismo y el entorno, la interacción y el feedback, podemos percibir que para el manejo o control del estrés laboral es necesario tener presente la dinámica que se manifiesta entre el medio social del sujeto y su entorno, en la medida que el sujeto aprenda a adaptarse a las exigencias del mismo aprenderá a dominar el estrés laboral.

Para controlar el estrés, tenemos que considerar algunas de las principales fuentes de las situaciones estresantes como escasas proyecciones de posición, salario y promoción, que no sólo afectan en lo económico, sino en la generación de sentimientos de valía personal y de pertenencia a grupos de trabajo e instituciones (Grau, 2001).

Corrientemente, se considera que las fuentes fundamentales de estrés de una persona se encuentran en su trabajo y en su hogar, y debe aprender a identificarlas y manejarlas consecuentemente.

## **Prevención del estrés laboral**

De manera general se asume el análisis desarrollado por Pérez (2017) acerca de la prevención del estrés laboral; dicho análisis se sintetiza a continuación.

Una conducta preventiva ante el estrés en el trabajo, así como el manejo de este factor de riesgo psicosocial para una repuesta efectiva, depende en cierta manera de las estrategias asumidas por la institución en la contratación de especialistas que en su desempeño laboral, sean capaces de diagnosticarlo en tiempo y forma y trazar acciones de actualización para todo el personal, comenzando por quienes tienen la responsabilidad directiva (talleres, conferencias, cursos, etc).

El aumento del apoyo social en las organizaciones, ha favorecido la cohesión de los grupos de trabajo, formando supervisores que adopten una actitud de ayuda con los subordinados, ya que el apoyo social no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos. Es muy importante considerar, que la reducción del estrés, mejora la los procesos comunicativos en la entidad, favorece la participación de los trabajadores el proceso de toma de decisiones respecto al trabajo, mejorara las condiciones ambientales y la motivación hacia las tareas de trabajo; por lo que uno de los grandes empeños que deben acometer las estructuras de dirección en los diferentes niveles y los sindicatos en estos tiempos es la lucha a favor de la prevención y manejo del estrés laboral; esto garantiza considerablemente éxitos en el futuro.

Al considerarse el estrés laboral, es necesario tener en cuenta que su control debe trascender necesariamente el límite de lo individual y considerar lo grupal y lo organizacional. El balance de la carga de trabajo, la toma de decisiones y control de las tareas del trabajador, la clarificación y delegación de responsabilidades, la supervisión y distribución adecuada de recursos suficientes, metas de trabajo claras, realistas y consensuadas, y la seguridad en el trabajo, son algunas medidas indispensables a tener en cuenta en la prevención el estrés laboral.

Muchos centros laborales, presentan inventarios de riesgos laborales, que estando prescritos, solo se limitan a los físicos, los que de forma directa, afecta la salud a sus trabajadores. Teniendo en cuenta la dimensión biopsicosocial del concepto de salud, es necesario destacar que esta, puede estar afectada por otros factores de orden psicológico y/o social, muchas veces tanto o más perjudiciales.

La complejidad de los factores psicosociales viene dada porque a estas variables del entorno laboral, hay que añadir el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador, que actúan como mediadores.

Los riesgos psicosociales afectan la salud de los trabajadores, estando de base el estrés y a largo plazo enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, musculoesqueléticas y mentales. El estrés, el acoso, el malestar físico y psíquico que sufren muchos trabajadores y trabajadoras son resultado de una mala organización del trabajo y no de un problema individual, de personalidad o que responda a circunstancias personales o familiares.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, considera que la organización del trabajo forma parte de las condiciones de trabajo que influyen en la salud y seguridad de los y las trabajadoras, entre otros mecanismos a través de la exposición nociva a los riesgos psicosociales. Por ello, las características de la organización del trabajo deben ser evaluadas, controladas y modificadas si generan riesgos.

La evaluación de riesgos psicosociales debe realizarse utilizando métodos que apunten al origen de los problemas (principio de prevención en el origen), es decir, a las características de la organización del trabajo y no a las características de las personas.

Los riesgos psicosociales, son características nocivas de la organización del trabajo, Moreno (2010) lo identificó a través de diferentes dimensiones:

**Exceso de exigencias psicológicas:** cuando hay que trabajar rápido o de forma irregular, cuando el trabajo requiere que escondamos los sentimientos, callarse la opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida.

**Falta de influencia y de desarrollo:** cuando no tenemos margen de autonomía en la forma de realizar nuestras tareas, cuando el trabajo no da posibilidades para aplicar nuestras habilidades y conocimientos o carece de sentido para nosotros, cuando no podemos adaptar el horario a las necesidades familiares, o no podemos decidir cuándo se hace un descanso.

**Falta de apoyo y de calidad de liderazgo:** cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los superiores o compañeros y compañeras en la realización del trabajo, con las tareas mal definidas o sin la información adecuada y a tiempo.

**Escasas compensaciones:** cuando se falta al respeto, se provoca la inseguridad contractual, se dan cambios de puesto o servicio contra nuestra voluntad, se da un trato injusto, o no se reconoce el trabajo, el salario es muy bajo, etc.

**La doble presencia:** el trabajo doméstico y familiar supone exigencias cotidianas que deben asumirse de forma simultánea a las del trabajo remunerado. La organización del trabajo en la empresa puede impedir la compatibilización de ambos trabajos, a pesar de disponer de herramientas y normativa para la conciliación de la vida laboral y familiar. Las mujeres siguen realizando y responsabilizándose del trabajo

doméstico y familiar, por lo que la doble presencia es más prevalente entre el colectivo de mujeres.

Zaldívar (2002a) propone estrategias de entrenamiento ante el estrés laboral para prevenirlo, de manera que se entrena al sujeto para controlar aquellos elementos afectivo-emocionales, cognitivos y conductuales que están presentes en el estrés, de modo que evite las afecciones negativas de este. Las mismas refieren:

- Clarificación de valores.
- Relajación (Focalización, relajación e imaginación [FRI]).
- Inoculación del estrés.
- La aserción encubierta.
- Reestructuración cognitiva.
- Control de la ira.
- Estrategia de solución de problemas.
- Estrategia para el empleo del tiempo.

Al ser múltiple el origen del estrés laboral, las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral, también pueden ser múltiples; y por ende, es necesaria la intervención sobre el trabajador y sobre la organización. A través de distintas técnicas se puede dotar al trabajador de recursos de afrontamiento del estrés laboral cuando las medidas organizativas no dan resultados. Hay que hacer ejercicios, evitarla ingesta de excitantes como el tabaco, el café o el alcohol, y evitar comunicaciones de tipo pasivo o agresivo, desarrollando tolerancia y respetando a los demás.

Algunas de estas técnicas según Zaldívar, para intervenir sobre el trabajador son:

- Técnicas generales: Tener una dieta adecuada, procurar distraerse y realizar actividades divertidas.
- Técnicas cognitivo-conductuales: Reestructuración cognitiva, Desensibilización sistemática, inoculación de estrés, detención de pensamiento, entrenamiento asertivo, entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en resolución de problemas y técnicas de autocontrol.
- Técnicas de relajación: Relajación muscular, relajación autógena y control de la respiración.

Es importante que la Psicología no solo se centre en la resolución de los problemas que afloran en la salud mental, sino que también que promueva el bienestar y la calidad de vida de cada individuo, potenciando los aspectos positivos, indispensables para alcanzar el bienestar deseado.

La modificación de ciertos aspectos de una organización que favorecen el desarrollo del estrés no sólo repercute en una mejora del bienestar de los trabajadores, sino en una optimización de los recursos humanos que se traducirá en un mejor funcionamiento de la empresa a todos los niveles. Por otra parte, constituye una actuación más directa pues interviene sobre el foco o la fuente de esa problemática.

No obstante, en ocasiones resulta muy difícil o imposible eliminar las fuentes de estrés en el origen, pero podemos potenciar en el individuo de habilidades para afrontar lo mejor posible dicha situación; y fomentar la capacidad de adaptación del individuo para hacer frente a los requerimientos del trabajo.

### **Gestión preventiva del estrés**

Para un análisis integral de la prevención de estrés laboral es necesario un abordaje de los Sistemas de Gestión Preventiva. Un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) ayuda a proteger a la empresa y a sus trabajadores. No hay un modelo único para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, cada organización, según su contexto, cultura u otros factores, debe ser capaz de personalizar su propio modelo, teniendo en cuenta que no existen soluciones estándar, solo pautas que pueden ser comunes: compromiso de la dirección, implicación, participación y liderazgo activo en seguridad. A continuación se describen brevemente:

### **Modelo OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety System)**

Implica una sistematización en el modo de realizar el trabajo, definiendo aquellas condiciones que caracterizan el mismo que nos aseguren el mantenimiento de la salud de los trabajadores que forman parte de la empresa. La norma exige el requisito de disponer de un sistema de gestión que permita el control del riesgo al que pudiera estar sometido un trabajador y garantice la salud de éste. Se refiere a una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional.

## **Sistema NOSA 5 Star Safety**

Permite administrar los riesgos a los que están expuestas las personas (instalaciones, equipos, medio ambiente). Está estructurado en 72 elementos, agrupados en 5 secciones, y se implementa a partir de programas incorporados a las tareas diarias de cada trabajador.

## **ISTEC (International Safety Technology Co)**

Programa de seguridad y salud, seguridad del proceso y protección ambiental, que establece estándares de excelencia. Contempla 6 áreas de riesgos: Organización y Control, seguridad ocupacional y protección física, higiene y medicina de la salud laboral, seguridad en procesos, prevención y protección contra incendios, protección ambiental.

## **PARKER (El camino de la gestión de la seguridad y salud) (2006)**

La creación de una cultura preventiva es un camino progresivo con cinco niveles de avance: Patológico, Reactivo, Formalista, Proactivo, y el Generativo. Se trata de llegar al último nivel pues aquí la seguridad y salud son un valor de la organización, la prevención es su forma de trabajar.

## **Modelo DU PONT (STOP)**

Du Pont, es una de las mayores organizaciones químicas del mundo. El principio fundamental es que todo accidente se puede prevenir. El resultado es que no se venderá ningún producto de la compañía que no se pueda fabricar, utilizar y eliminar de forma segura: Su eslogan lo resume así, “si no lo podemos hacer de forma segura, no lo haremos”.

## **El método de las 5 S**

La metodología pretende: mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal, reducir gastos de tiempo y energía, reducir riesgos de accidentes o sanitarios, mejorar la calidad de la producción y mejorar la seguridad en el trabajo.

## **DNV**

Det Norske Veritas (DNV) es una entidad auditora. Actualmente es uno de los principales proveedores mundiales de sistemas de gestión de certificación acreditados. Integra Seguridad, Calidad y Medio Ambiente, incorpora mejoramiento continuo y contempla 20 elementos en su Sistema de Control. Algunos son el liderazgo y administración, investigación de accidentes/incidentes, entrenamiento de conocimiento y

habilidades, equipo de protección personal, control de Salud e Higiene Industrial, comunicaciones en grupos, y seguridad fuera del trabajo.

### **Buenas Prácticas**

Son las aplicadas con éxito por las empresas, tienen en común el compromiso de la dirección, la integración, la participación, y la capacitación. De manera general se resaltan ideas y conceptos, que se pueden poner en marcha en todos los sectores, las más implantadas son: definir objetivos de prevención a todos los niveles y articular planes de prevención orientados a dichos objetivos, formar a la línea de mando en la gestión cotidiana de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL), evaluar los riesgos como una actividad continua, investigar de forma participada los accidentes e incidentes como una forma de aprender y corregir errores, integrar actividades preventivas de formación en la organización operativa y cotidiana del trabajo.

### **Manejo del estrés laboral**

Teniendo en cuenta la prevención del estrés, en cuanto a la posibilidad o capacidad para anticiparse al mismo; el Dominio del estrés, todo lo que a conocimiento y habilidades respecta y la posibilidad de manejo del mismo en la práctica, el especialista debe anticiparse a la situación, aplicando medidas profilácticas efectivas, este sería un objetivo primordial, ya que las acciones eficaces, han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo. (Stora, 1991)

El manejo del estrés laboral engloba todas aquellas recomendaciones que tienen por objeto mantener bajo control las situaciones de estrés en el entorno laboral, así como aquellas prácticas saludables que nos ayudan a minimizar sus consecuencias en nuestro organismo.

Aunque no existe una receta general para prevenir el estrés en el trabajo, es posible ofrecer pautas en el proceso de la prevención de él en organizaciones. En todas las situaciones, el proceso supone tres pasos distintos: La identificación del problema, la intervención, y la evaluación.



Chanes, Pérez y Castello (2010), refieren que la preparación de un programa de prevención del estrés debe incluir lo siguiente:

- Construir una conciencia general sobre el estrés de trabajo (causas, costos, y control)
- Asegurar la dedicación y el apoyo del área administrativa de la organización para el programa.
- Incorporar la participación del empleado en todas las fases del programa, incluyendo sus aportaciones al mismo.
- Establecer la capacidad técnica para llevar a cabo el programa (la capacitación especializada para el personal de la organización o el uso de consultores del estrés de trabajo).
- Conformar un grupo de trabajo que incluya a todo el personal de la organización para la elaboración del programa.
- Entre los cambios a encontrar una vez implementado el programa de prevención del estrés en los trabajadores se detectan:
  - a. Asegurar que la carga de trabajo esté acorde a las habilidades y recursos.
  - b. Fomentar el uso de las habilidades
  - c. Definir claramente funciones y responsabilidades
  - d. Dar oportunidad de participar en las acciones y decisiones
  - e. Mejorar la comunicación, con esto se reduce la incertidumbre
  - f. Fomentar la interacción social entre los trabajadores

## Conclusiones

De manera general para el manejo efectivo del estrés laboral se debe prestar especial atención a la atención individual del problema, las medidas organizacionales y el propio proceso de manejo del estrés como síntesis del dominio y prevención del mismo. Se deben identificar las causas del estrés y hacer consciente al trabajador, y mostrarle las posibilidades de solución, para lograr un manejo inteligente, actuar en consecuencia y contrarrestarlo. En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensas dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corpo-

rativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral son relevantes para los trabajadores; puesto que es una preocupación real para ellos y debe ser un esfuerzo permanente de la empresa para mejorar el bienestar de sus empleados, siendo necesario impartir talleres, conferencias, cursos o seminarios de actualización a todo nivel y para todo el personal, comenzando por quienes tienen la responsabilidad directiva, poniéndose siempre el énfasis en la relación armónica que debe existir entre el proyecto empresa (misión, visión, objeto social, cultura organizacional) con la salud y bienestar subjetivo del trabajador.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, F. (1999). *Factores psicosociales y salud mental en el trabajo*. Universidad de Guadalajara. México. 2006. Disponible en: [http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso\\_peru/Documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/Factores%20Psicosociales%20y%20Salud%20Mental%20en%20el%20Trabajo.pdf](http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso_peru/Documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/Factores%20Psicosociales%20y%20Salud%20Mental%20en%20el%20Trabajo.pdf)
- Casla, P.; Pérez, B. & Cañizares, A. (2015). Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo. (INSHT). *NIPO* 272-15-097-9.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015). Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo. Madrid. Extraído el 9 de marzo de 2017, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Buenas%20practicass%20en%20gestion%20del%20estres.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1989). Notas técnicas de Prevención 260: Trabajo a turnos: Efectos médico - patológicos.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1993). Notas técnicas de Prevención N° 318: El Estrés: Proceso de generación en el ámbito laboral.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1994). Notas técnicas de Prevención 355: Fisiología del estrés.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1994). Notas técnicas de Prevención 349: Prevención del Estrés: Intervención sobre el individuo.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1996). Notas técnicas de Prevención. La Prevención del Estrés en el Trabajo.

- Keith Davis. 1994. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill 3<sup>o</sup> Edición. México.
- Moreno, Bernardo; & Peña coba, C. (1996). *Prevención y Control del estrés laboral, Ansiedad y Estrés*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, Bernardo; & Peña coba, C. (1997). *Evaluación del estrés Organizacional*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, B. & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.
- Normativas del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Central Termoeléctrica Antonio Maceo Grajales. pp. 3-6
- O.I.T. 1986. *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. pp. 1-81.
- Pérez, K. (2017). *Percepción de riesgo en conductores profesionales: diseño de una estrategia de intervención psicosocial para potenciarla*. Tesis en opción al título de Master en intervención psicosocial. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba
- Rodríguez, M. (2008). *Técnicas participativas*. Facultad de Ciencias Médicas. Holguín. Editorial Ciencias Médicas.
- Zaldívar, D. (2002) *El Estrés en Directivos: Técnicas para su afrontamiento y reducción*. Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
- Zaldívar, D. (1996). *El conocimiento y dominio del estrés*. La Habana: Editorial Ciencia y Técnica.
- Zaldívar, D. (2002). *El estrés en directivos. Técnicas para su afrontamiento y reducción*. Selección de lecturas. La Habana. Editorial Ciencia y Técnica.
- Zaldívar, D. (2002). *Entrenamiento asertivo. Manual de instrucción*. Editorial Félix Varela. La Habana.

### **Conflictos de intereses**

Los autores de este trabajo declaran la no existencia de conflicto de Intereses entre ellos sobre el artículo.

### **Contribución de autoría**

La participación de los autores en este artículo fue de un 100%, siendo de manera conjunta la investigación y elaboración del mismo.