

# Bienestar emocional en las organizaciones

**DKV**  
Salud y seguros médicos

Mucho que cuidar

Una compañía  
del Grupo Asegurador **ERGO**



---

**Bienestar emocional en las organizaciones**

**DKV Seguros**

**Fundación Salud y Persona**



La **Fundación Salud y Persona** es una entidad sin ánimo de lucro experta en el ámbito de la salud y atención psicoemocional, que cuenta con un equipo de gestión con más de 25 años de experiencia en este ámbito. La fundación presta sus servicios de atención psicoemocional a empresas tanto para sus clientes como para sus empleados, potenciando así la salud psicoemocional, el bienestar y calidad de vida de las personas.

Esta guía ha estado elaborada por el equipo de psicólogos especialistas en el área de las organizaciones de la Fundación Salud y Persona.

La Fundación Salud y Persona, revierte todos los beneficios generados por su actividad, en la atención de las personas mayores que se encuentren en situación de precariedad, soledad o en riesgo de exclusión social y apoya técnica y económicamente a otras entidades sin ánimo de lucro que desarrollen acciones de soporte a las personas mayores.

## Instituto **DKV** de la **Vida Saludable**

El **Instituto DKV de la Vida Saludable** es una iniciativa creada para promover la mejora de la salud y la vida de la población mediante la divulgación de información y la formación orientada a inculcar hábitos saludables.

## **DKV Salud&Company**

La guía se enmarca en **DKV Salud & Company**, un programa que ofrece a las empresas un autodiagnóstico del estado de salud de sus empleados y ayuda a identificar los riesgos y su impacto en los resultados de la organización a corto plazo, y ayuda al diseño de una estrategia de Empresa Saludable con múltiples elementos de información y comunicación.

El autodiagnóstico y las soluciones que ofrece DKV Salud & Company tienen como objetivo que las corporaciones

reduzcan sus costes y se conviertan en lugares de trabajo saludables, en los que los empleados y directivos colaboren en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo.

DKV Salud & Company está basado en el “Modelo de Empresa Saludable”, cuya certificación corresponde a la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).



---

# Índice

---

Introducción	<b>9</b>	El sentido del trabajo
	<b>10</b>	La salud emocional en las organizaciones españolas

---

¿Qué entendemos por salud emocional?	<b>15</b>	Aspectos clave para mejorar nuestra salud emocional
--------------------------------------	-----------	---

---

¿Qué es un entorno de trabajo saludable?	<b>19</b>	Entorno de trabajo saludable: planos de influencia
	<b>22</b>	Crear un entorno de trabajo saludable
	<b>24</b>	Ejemplos de buenas prácticas

---

Estrés y medidas para reducir su impacto	<b>29</b>	¿Cómo detectar el estrés en los colaboradores?
	<b>30</b>	Factores de riesgo de estrés en el trabajo
	<b>32</b>	Factores de riesgo de estrés fuera del trabajo
	<b>34</b>	Técnicas individuales para gestionar el estrés

---

Conclusiones	<b>37</b>	
--------------	-----------	--

---

Bibliografía, referencias de interés	<b>41</b>	
--------------------------------------	-----------	--

---



---

# Introducción

El sentido del trabajo

La salud emocional  
en las organizaciones españolas





# El sentido del trabajo

El mundo está en constante cambio y en consecuencia el mundo del trabajo también. La globalización, la crisis financiera, las nuevas tecnologías, los cambios demográficos y sociales tienen su impacto en el mercado laboral, las relaciones en el trabajo, la cultura organizacional y la concepción del trabajo en sí.

Según la RAE (Real Academia Española) la palabra “trabajar” viene del latín “tripaliāre” ‘torturar’, o del latín tardío “trepalium” ‘instrumento de tortura compuesto de tres estacas. Estas tres estacas servían, en un principio, para domesticar a los animales salvajes y más tarde se convirtieron en un elemento de tortura y de sufrimiento.

La concepción del trabajo ha estado durante mucho tiempo vinculada al concepto de sacrificio pero hoy en día esto ya no tiene sentido.

Buscamos la realización en nuestra vida profesional, disfrutar con aquello que hacemos, con los resultados que obtenemos, queremos sentirnos bien en nuestro entorno profesional. Queremos dar sentido a nuestro trabajo, más allá de interpretarlo como una fuente de ingresos.

En este sentido el equipo de Human Research, de la Universidad de Quebec, ha realizado diferentes estudios vinculados a la relación del hombre con el trabajo. Concluye que hay diferentes formas de darle sentido y que no son excluyentes entre ellas.

Interpretamos el trabajo como:

- **Refuerzo de nuestra identidad:** es un lugar de relación y encuentro con otras personas, con las que sentirnos integrados y reflejados.
- **Producción:** permite “estar haciendo algo”, tareas concretas y definidas en el tiempo.
- **Resultado:** tenemos un objetivo, hemos de cumplirlo. Nos focalizamos, nos esforzamos, competimos para conseguir aquello que nos hemos propuesto.
- **Tiempo:** nos ayuda a ordenar nuestra vida. Nuestros momentos de ocio, nuestros momentos con la familia, nuestros momentos profesionales.
- **Territorio:** en el que nos desarrollamos y crecemos como profesionales, donde cada vez asumimos mayores responsabilidades y ejercemos influencia.
- **Estatus:** somos alguien en la organización, en la vida. Nuestra actividad profesional es reconocida y valorada por nuestro entorno, la comunidad.

Sea cual sea la perspectiva con la que nos sintamos identificados lo que se pone en evidencia es la influencia del trabajo en nuestras vidas y en consecuencia la necesidad de trabajar en la línea de velar por el bienestar psíquico y emocional de los colaboradores en las organizaciones, pues además de tener impacto en la persona también afecta a la empresa y sus resultados.



# La salud emocional en las organizaciones españolas

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) elabora periódicamente la Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo. Uno de los apartados analiza los factores de riesgo psicosocial cuyos indicadores se agrupan en tres ámbitos:

- exigencias del trabajo a las que el colaborador debe hacer frente para el cumplimiento de su tarea,
- grado de autonomía de que dispone el colaborador para decidir cómo ejecutar la tarea,
- relaciones sociales en el trabajo (nivel de apoyo, reconocimiento del trabajo y situaciones de violencia sufridas).

Los resultados de las últimas encuestas muestran lo siguiente:

- Han empeorado varios indicadores de los **riesgos psicosociales** respecto a los cuatro años anteriores: nivel de atención exigida, percepción de tener mucho trabajo y sentirse agobiado, tener que trabajar muy rápido o atender varias tareas a la vez.
  - El INSHT hace hincapié en la urgencia de actuar con un plan de prevención para algunos colectivos especiales que han de tratar con clientes, pacientes, alumnos, pasajeros,... Puesto que deben dominar y, a menudo, reprimir sus emociones al tiempo que intentar controlar las emociones de las personas a las que está dando servicio, lo cual puede ser vivido como una fuente de conflictos emocionales muy estresante.
  - Respecto al grado de autonomía de que el colaborador dispone para decidir cómo ejecutar la tarea, entre el 20% y el 35% no tiene la posibilidad de elegir o modificar: el método de trabajo, el ritmo de trabajo, el orden de las tareas o poner en práctica sus propias ideas.
  - En cuanto a las relaciones sociales en el trabajo, el 16,9% indica que “raramente” o “nunca/casi nunca” puede obtener ayuda de su superior si la solicita.

- Más de siete de cada diez empleados tiene algún **problema de salud**. Para la mayoría de ellos, sus problemas de salud están relacionados (originados o agravados) por el trabajo que realizan, tanto los que presentan algún trastorno músculo-esquelético, como los que manifiestan sufrir cansancio, agotamiento y estrés.
  - El 86,4% de los trabajadores señala que el problema de salud que les aqueja ha sido agravado o producido por el trabajo; fundamentalmente se trata de problemas como el cansancio o agotamiento, los trastornos musculo-esqueléticos en general y el estrés, ansiedad o nerviosismo.

Según el INSHT los resultados globales de la encuesta muestran una evolución de los riesgos similar a la producida en la mayoría de los países europeos y remarca los importantes esfuerzos preventivos llevados a cabo en estos años en las empresas españolas.

Estos datos ponen de manifiesto la importancia de trabajar en un entorno saludable pero también el hecho de que la salud emocional de los colaboradores se ve en ocasiones agravada por el entorno profesional.

## El foco está en la persona

Todos tenemos familia, amigos, un entorno social más allá del profesional en el que se producen situaciones que nos desestabilizan emocionalmente. Una organización que desee ocuparse del bienestar emocional de sus colaboradores pondrá el foco en la persona, esto es: se ocupará de abordar aspectos directamente vinculados con el entorno laboral y aspectos vinculados a las circunstancias individuales.

Las empresas ya están incorporando, como beneficios sociales, servicios tales como mindfulness, atención psicoemocional, dieta saludable, gimnasia, yoga, fisioterapia,...El departamento de personas en las empresas va más allá de los conceptos de clima, cultura, liderazgo, ... y está poniendo el foco en el bienestar, en el sentido amplio de la palabra.

En esta primera guía nos centramos en:

- la definición de “salud emocional”, consejos para promoverla a nivel individual,
- las iniciativas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para promoverla, atendiendo a los diferentes factores que inciden en su prevención,
- el concepto de estrés laboral y acciones individuales/ organizativas para gestionarlo adecuadamente.





---

# ¿Qué entendemos por salud emocional?

Aspectos claves para mejorar  
la salud emocional



## ¿Qué entendemos por salud emocional?

La Mental Health Foundation define la salud emocional como

“Una sensación de bienestar que permite a una persona desenvolverse en la sociedad y satisfacer las demandas de la vida cotidiana. Las personas con buena salud emocional tienen capacidad para afrontar una enfermedad, un cambio o una pérdida”.

La salud emocional se refiere al bienestar psicológico general: cómo nos sentimos con nosotros mismos, la calidad de nuestras relaciones y la capacidad para gestionar las propias emociones y afrontar las dificultades. Ser emocionalmente saludable es mucho más que estar libre de la depresión, ansiedad u otros problemas psicológicos.

Podemos resumir que las personas emocionalmente sanas tienen las siguientes características:

- Sentimiento de satisfacción.
- Entusiasmo por la vida, capacidad de reír y divertirse.
- Capacidad de lidiar con el estrés y recuperarse de la adversidad.
- Sentido de significado y propósito, tanto en sus actividades como en sus relaciones.
- Flexibilidad para aprender cosas nuevas y adaptarse al cambio.
- Equilibrio entre el trabajo y el ocio, el descanso y la actividad.
- Capacidad de construir y mantener relaciones satisfactorias.
- Confianza en sí mismo y una autoestima alta.

Una capacidad directamente vinculada con la salud emocional es la resiliencia o capacidad para superar las circunstancias adversas.

Uno de los factores clave para la resiliencia es la capacidad de equilibrar el estrés y las emociones. La capacidad de reconocer las propias emociones y expresarlas adecuadamente ayuda a evitar quedarse anclado en estados de ánimo negativos.



# Aspectos clave para mejorar nuestra salud emocional

## El estilo de vida

- **Descansa lo suficiente.** Para tener una buena salud mental y emocional, es importante cuidar de tu cuerpo. Eso incluye dormir lo suficiente. La mayoría de las personas necesitan de siete a ocho horas de sueño cada noche para poder funcionar de manera óptima.
- **Cuida tu alimentación.** Cuanto más aprendas sobre lo que comes y cómo afecta a tu energía y estado de ánimo, mejor te sentirás. El desarrollo de buenos hábitos alimenticios es una medida aconsejable para la prevención del estrés.
- **Haz ejercicio.** El ejercicio es un poderoso antídoto contra el estrés y la ansiedad. Busca maneras de añadir pequeñas actividades a tu día, como subir las escaleras en vez de coger el ascensor o ir de paseo. Si quieres tener una buena salud física y mental, trata de hacer al menos 30 minutos de ejercicio diario. Al hacer ejercicio liberamos endorfinas, unas sustancias químicas que nos dan energía y elevan nuestro estado de ánimo.
- **Limita el alcohol, evita el tabaco y otras drogas.** Son estimulantes que te hacen sentir bien en el corto plazo, pero a largo plazo suponen consecuencias negativas para tu salud física y emocional.

## El cuidado de ti mismo

Con el fin de mantener y fortalecer tu salud emocional, es importante prestar atención a tus propias necesidades y sentimientos. No dejes que el estrés y las emociones negativas se acumulen. Trata de mantener un equilibrio entre tus responsabilidades diarias y las cosas que te gustan. Si cuidas de ti mismo, vas a estar mejor preparado para hacer frente a los desafíos.

Cuidar de sí mismo implica:

- **Hacer cosas por el bien de los demás.** Ser útil a los demás y ser valorado por lo que haces puede ayudar a construir una autoestima sana.
- **Desarrollar la auto-disciplina.** El auto-control te puede ayudar en momentos de intranquilidad, para disipar los pensamientos negativos.
- **Aprender o descubrir cosas nuevas.** Haz cursos de formación de aquello que te interese, lee, visita un museo, aprende un nuevo idioma o simplemente viaja a un lugar nuevo.
- **Disfruta de la belleza de la naturaleza o del arte.** Los estudios demuestran que un simple paseo por un jardín puede reducir la presión arterial y reducir el estrés.

Todos somos diferentes, no todos nos sentiremos bien haciendo las mismas cosas. Algunas personas se sienten mejor relajándose y ralentizando sus movimientos mientras que otros necesitan más actividad, más excitación o estimulación para sentirse mejor. Lo importante es encontrar actividades que te gusten y que te ayuden a motivarte.

## Las relaciones sociales

Rodéate de personas positivas, confiables, cuida tus relaciones. Los seres humanos somos seres sociales y en consecuencia tenemos necesidad de relacionarnos y establecer vínculos positivos con los demás. En momentos en que necesitamos apoyo de los demás, deseamos ser escuchados y sentirnos comprendidos. Es importante contar con personas con las que poder hablar en confianza.



---

# ¿Qué es un entorno de trabajo saludable?

Entorno de trabajo saludable:  
planos de influencia

Crear un entorno de trabajo saludable

Ejemplos de buenas prácticas



## ¿Qué es un entorno de trabajo saludable?

La salud emocional está vinculada a nuestro bienestar en todos los ámbitos de nuestra vida, también en el entorno laboral. Podemos mejorarla teniendo en cuenta las recomendaciones anteriores pero es importante también que el lugar de trabajo la promueva y nos ayude a mantenerla.

Hasta hace relativamente poco tiempo, expresar abiertamente nuestras emociones en el entorno laboral podía ser interpretado como un signo de debilidad. Hoy en día hablamos abiertamente de emociones en las empresas, tanto en las relaciones internas como con nuestros clientes, y esto es un indicador de que las cosas están cambiando. Nos movemos hacia una visión del trabajador como “ser humano” que piensa, pero también siente.

Las instituciones gubernamentales, las organizaciones y los centros de investigación han desarrollado estudios, estrategias y planes para velar por la salud y el bienestar emocional en el entorno profesional.

En este sentido la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha impulsado un programa con el objetivo de fomentar “entornos de trabajo saludables” en las organizaciones.

La OMS define un “entorno de trabajo saludable” de la siguiente manera:

Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los **trabajadores y los gerentes** colaboran en la aplicación de un **proceso de mejora continua** para proteger y promover la **salud, la seguridad y el bienestar** de todos los trabajadores y la **sostenibilidad** del lugar de trabajo, teniendo en cuenta:

- temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo,
- temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;
- recursos de salud emocional y personal en el lugar de trabajo, y
- maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.

Si atendemos a dicha definición vemos la evolución del concepto, que va más allá de lo que es el entorno físico, pasamos de la prevención de riesgos laborales a un concepto más amplio que percibe el entorno laboral como un elemento de mejora de la salud integral de cada persona y en consecuencia de la organización, la familia y la comunidad.



## Entorno de trabajo saludable: planos de influencia

### Ambiente físico

La estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Legalmente las organizaciones deben cumplir con su responsabilidad en prevención de riesgos laborales, aunque sigue habiendo índices de accidentabilidad superiores a los deseados.

### Ambiente psicosocial

Este concepto hace referencia a la organización del trabajo, la cultura, las actitudes, los valores, las creencias y los comportamientos que afectan el bienestar emocional y físico de los colaboradores. Son factores que, si no se tratan adecuadamente, pueden provocar estrés.

Podemos agrupar los riesgos psicosociales de la siguiente forma:

1. Exigencias excesivas del trabajo o exposición a riesgos físicos.
2. Falta de autocontrol/autonomía: tener un poder de decisión muy limitado sobre el modo en el que se realiza el propio trabajo.
3. Apoyo inadecuado: tener un apoyo insuficiente por parte de la dirección o de los colegas.
4. Relaciones deficientes (incluyendo acoso/violencia): estar sometido a comportamientos inaceptables.
5. Conflicto o falta de claridad de roles y responsabilidades.
6. Gestión deficiente de los cambios: no estar implicado/a ni informado/a de los cambios organizativos.



Primeras ideas sobre cómo gestionarlos:

- Reasignar el trabajo para reducir la carga, promover la flexibilidad en la ubicación del trabajo y el tiempo asignado para realizarlo.
- Clarificar roles y responsabilidades.
- Promover una comunicación transparente.
- Aplicar una política de tolerancia cero respecto del acoso, la intimidación o la discriminación.
- Promover la conciliación entre la vida laboral y privada, fomentar desde dentro hábitos de vida saludables: salud emocional y física, alimentación,....
- Formar a los gerentes en habilidades de comunicación y liderazgo; promover una cultura de feed-back.
- Velar por la salud emocional dentro y fuera de la organización.



## Recursos personales de salud

Se refiere a un entorno propicio (servicios de salud física y emocional), campañas de sensibilización e información, recursos, ...) y a la flexibilidad de la empresa para fomentar los esfuerzos individuales por adoptar un estilo de vida saludable, y un buen estado de salud física y emocional.

Ejemplo de estos riesgos son:

1. Salud física y emocional: los horarios de trabajo y la falta de flexibilidad horaria suelen provocar la inactividad física del colaborador.
2. Alimentación: la imposibilidad de consumir comida en el trabajo o la falta de tiempo para hacer una pausa pueden dar lugar a una alimentación deficiente.

Primeras ideas sobre cómo gestionarlos:

- Habilitar instalaciones para hacer ejercicio, ofrecer descuentos para acceder al gimnasio; organizar programas para dejar de fumar para los empleados, ofrecer servicios de salud y de apoyo psicoemocional para el colaborador y su familia.
- Proporcionar alimentos saludables en la cafetería y las máquinas expendedoras; habilitar una zona como office, promover campañas de alimentación sana.

## Participación de la empresa en la comunidad

Las empresas existen en las comunidades, las afectan y se ven afectadas por ellas. En este sentido la salud de los colaboradores se ve afectada por el entorno físico y social de la comunidad.

Este concepto se refiere a las actividades que realiza la organización, sus conocimientos específicos y otros recursos, físicos y sociales, que afectan al bienestar de los colaboradores y sus familias.

En este sentido algunas acciones que puede impulsar la empresa son:

- ofrecer servicios de salud física y emocional a las familias de los colaboradores,
- instituir políticas de igualdad de género o de protección de otros grupos vulnerables cuando estos no sean exigibles por ley,
- organizar actividades de alfabetización para los trabajadores y sus familias,
- aportar liderazgo y conocimientos especializados sobre salud y seguridad en el lugar de trabajo a las empresas pequeñas y medianas locales.
- ....

# Crear un entorno de trabajo saludable

La OMS propone un modelo con el fin de apoyar a las organizaciones en el diseño de un entorno de trabajo saludable. El modelo se sustenta en un proceso de mejora continua que garantiza que un programa de salud, bienestar y seguridad, satisfaga las necesidades de todos los agentes implicados y sea sostenible en el tiempo.

## 1. Movilizar

Como en todo proceso de cambio, para conseguir que los implicados se impliquen e impulsen el proceso hay que conocer cuáles son sus intereses, motivaciones, resistencias, valores así como identificar a los líderes de opinión, personas clave que puede movilizarlos. Esta primera fase implica “escuchar” a los colaboradores y gerentes, se trata de realizar una buena campaña de comunicación empatizando con los implicados y los líderes de opinión. Es clave para asegurar el compromiso con el proyecto.

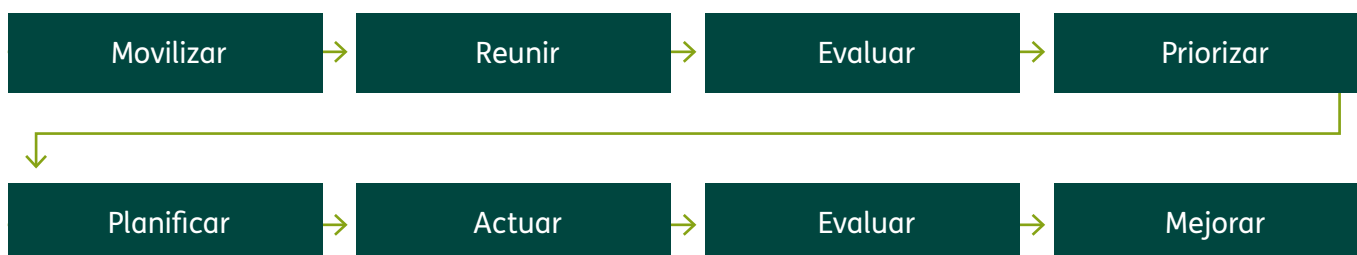
## 2. Reunir

Es el momento de reunir los recursos necesarios, incluyendo un equipo de proyecto que liderará el proceso (comité de seguridad y salud existente, equipo mixto interno y externo,...). Es fundamental que haya representantes de los trabajadores y colaboradores que no ocupen puestos de dirección, puesto que los trabajadores de primera línea son quienes conocen los procesos y el entorno de trabajo.

## 3. Evaluar

La evaluación es la primera misión del equipo de proyecto, para ello utilizará diferentes herramientas y medidas, tales como:

- Datos relativos a los procedimientos de detección y evaluación de riesgos, actas del comité de salud y seguridad, índices de rotación, estadísticas de productividad y otros datos que tengan relación con las cuatro vías de influencia.
- La salud de los trabajadores es otro factor crítico: bajas por enfermedad, lesiones y enfermedades ocupacionales, incluyendo discapacidades a corto y largo plazo. El otro aspecto esencial es el estado de salud física y emocional de los colaboradores (a través de encuestas confidenciales o con especialistas externos).
- Otros aspectos a evaluar son: qué futuro se desea para la empresa, benchmarking de lo que están haciendo otras empresas similares, revisión de casos prácticos. Preguntar a los colaboradores, a nivel individual o en dinámicas de grupo, qué querrían hacer para mejorar su ambiente de trabajo y su salud y qué consideran que puede hacer la organización.



#### 4. Priorizar

Los criterios para priorizar las acciones, a parte de la prioridad absoluta de limitar la exposición a riesgos ocupacionales, pueden ser:

- la facilidad y rapidez con que se puede resolver el problema (soluciones rápidas que motivan a los implicados y promueven mejoras continuas);
- la disposición de la organización para realizar cambios, o la probabilidad de éxito;
- el coste relativo si el problema se produce y no se le presta atención.

#### 5. Planificar

El siguiente paso es elaborar un plan de salud con objetivos a largo plazo y planes a corto para abordar los temas en el orden de prioridad establecido.

Es necesario elaborar planes de acción concretos, especificando claramente los objetivos, los resultados esperados, los indicadores de éxito, los tiempos y las responsabilidades. Debemos incluir el presupuesto, los recursos, así como acciones para la puesta en marcha y la promoción del programa, la posible formación, un plan de mantenimiento y un plan de evaluación. Si se logra definir con claridad metas y objetivos mensurables se facilitarán las evaluaciones futuras.

#### 6. Actuar

Esta es la etapa de ejecución de los planes de acción definidos en la fase anterior.

#### 7. Evaluar

La evaluación es fundamental para determinar qué funciona y qué no, y por qué motivos. Es preciso evaluar tanto la ejecución como los resultados a corto y largo plazo. Además de evaluar cada una de las iniciativas, es importante ponderar el éxito general del programa después de tres a cinco años. La evaluación puede hacerse repitiendo la encuesta inicial o examinando nuevamente los datos recopilados como punto de referencia.

#### 8. Mejorar

El último paso, o el primero del nuevo ciclo, es realizar cambios teniendo en cuenta los resultados de la evaluación. Es importante reconocer y celebrar los buenos resultados y las personas que han contribuido a su logro, así como compartirlos con el resto de la organización.

#### Claves para el éxito

En líneas generales los siguientes aspectos pueden mejorar las probabilidades de éxito de la implementación de un programa de “entorno saludable de trabajo”.

1. **El compromiso de los colaboradores.** Va a depender de tres factores:
  - a. movilizar a los implicados y lograr su adhesión antes de empezar, en la etapa de movilización,
  - b. obtener el apoyo del máximo responsable de la organización, de los líderes sindicales e informarles,
  - c. formalizar y comunicar que el programa de entornos de trabajo saludables forma parte de la estrategia de la organización.
2. **Implicar a los colaboradores y sus representantes.** No es suficiente “consultarles” o “informarles”, es necesario lograr su participación activa, escucharles, pedirles su opinión y tenerla en cuenta.
3. **Análisis de desviaciones.** Realizar evaluaciones periódicas para identificar desviaciones respecto a los objetivos y elaborar planes para reconducir la marcha del programa.
4. **Aprender de otros.** Apoyarse en expertos, investigadores de universidades, empresas que ya hayan implementado un programa similar, organismos oficiales.



## Ejemplos de buenas prácticas

A continuación algunos ejemplos de empresas españolas que han adoptado medidas preventivas innovadoras llevando a cabo programas participativos de prevención de riesgos psicosociales para diseñar un ambiente de trabajo saludable.

Los casos que presentamos a continuación han sido premiados por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) en su campaña 2014-2015.

### Servicio de atención social

En este servicio, los trabajadores asisten tanto a personas en riesgo de exclusión social, como a usuarios que tienen necesidades puntuales de atención.

Al atender a colectivos en situaciones de vulnerabilidad, en algunos casos muy graves, la empresa detectó que la plantilla sufría estrés y un gran desgaste emocional. En colaboración con los propios trabajadores, se desarrollaron una serie de medidas preventivas que se tradujeron en actuaciones consensuadas e integradoras de tipo organizativo e individual.

Gracias a estas medidas se han alcanzado importantes beneficios, entre los que se destacan la mejora de las relaciones personales, imprescindible para evitar los riesgos psicosociales, así como la disminución de las bajas por enfermedad y la mejor atención a las personas.

### Empresa que gestiona el ciclo integral del agua

Se identificaron determinados puestos de trabajo de mayor riesgo psicosocial, por lo que la dirección y la representación social iniciaron un proceso de evaluación participativa que permitiera establecer soluciones adecuadas. Se identificaron aquellos elementos o circunstancias de la vida laboral que pudieran provocar situaciones de malestar y estrés que afectaran a la salud, a las relaciones personales o a la tarea diaria de la plantilla. A través de una campaña de comunicación se logró una elevada participación de los trabajadores.

Los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales se analizaron en el grupo de trabajo y se estableció el Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales. Además, se llevó a cabo una acción informativa para todos los trabajadores con los resultados obtenidos en el análisis de la evaluación de riesgos psicosociales y las medidas preventivas, lográndose una mayor viabilidad de dichas medidas.





## Compañía energética (gas y electricidad)

Esta empresa llevó a cabo una intervención psicosocial para reducir el estrés laboral en un colectivo de la compañía expuesto a un elevado riesgo psicosocial, relacionado con la presión de tiempos, la intensidad de la atención y la precisión que requieren las tareas que desempeñan.

La necesidad de actuación se puso de manifiesto durante el análisis de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales, que coincidió con la identificación de casos de trabajadores con síntomas relacionados con la ansiedad. Los factores de riesgo más elevado correspondían a la carga de trabajo y a la participación y supervisión, por lo que se establecieron medidas organizativas en la estructura de esa dirección y se redimensionó su equipo de trabajo para paliar este riesgo.

Asimismo, se ofreció a los trabajadores la posibilidad de participar en un programa de formación y acompañamiento de gestión del estrés, con acompañamiento del servicio de Ergonomía y Psicosociología y del servicio médico mediante asesoramiento, apoyo psicológico individual y sesiones de coaching en los casos necesarios. En el momento de finalizar la intervención, la empresa lanzó una campaña interna de sensibilización sobre el cuidado de la salud que incorporaba algunos de los aprendizajes de la intervención.

Los resultados de esta intervención se han visto reflejados en la reducción del riesgo psicosocial y en la mejora del clima laboral.

## Empresa química proveedora del sector del automóvil

Esta empresa inició un programa integral de evaluación y gestión sostenible del riesgo psicosocial, así como de promoción de la salud psicofísica, en respuesta a una creciente demanda de los trabajadores por parte de sus representantes legales.

Se realizó un programa de información a toda la plantilla sobre los resultados de la evaluación de riesgos y las medidas preventivas previstas en el plan de prevención, al objeto de garantizar la viabilidad del plan y la transparencia en la comunicación de resultados. Además de las medidas organizativas definidas en el plan de prevención, se implantaron programas anuales de promoción de la salud que incluían, entre otros objetivos, el control y la prevención del estrés.

Los resultados obtenidos se han manifestado en una mejora de la imagen de la empresa, un incremento del compromiso y de la productividad, así como en la disminución del índice de absentismo por enfermedad.

El éxito de esta buena práctica se debe fundamentalmente a la implicación y participación de los trabajadores, así como al plan de comunicación interno realizado con el acuerdo y colaboración de los representantes legales de los trabajadores, y al compromiso y apoyo incondicional de la dirección a todos los niveles.



---

# Estrés y medidas para reducir su impacto

¿Cómo detectar el estrés en los colaboradores?

Factores de riesgo de estrés en el trabajo

Factores de riesgo de estrés fuera del trabajo

Técnicas individuales para gestionar el estrés



Tal y como hemos podido ver hasta ahora, los riesgos psicosociales tienen un impacto significativo en la salud física y emocional de las personas, de su entorno y de la comunidad. Podemos decir que todo ello afecta a los resultados de las empresas y en consecuencia a la economía.

Uno de estos riesgos es el estrés que, al igual que muchas otras cuestiones relacionadas con la salud emocional, es a menudo mal entendido y estigmatizado. Sin embargo, si se considera como un problema de la organización en lugar de una cuestión individual, el estrés puede ser gestionado como cualquier otro riesgo para la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

La mayoría de autores definen el estrés como un conjunto de reacciones físicas y mentales que sufre un colaborador cuando se ve sometido a diversos factores externos, que superan su capacidad para enfrentarse a ellos. Estas reacciones pueden ser fisiológicas, cognitivas, conductuales o emocionales y por lo general van acompañadas de agotamiento físico y/o mental, angustia y sensación de impotencia o frustración.

## ¿Cómo detectar el estrés en los colaboradores?

El estrés tiene repercusiones sobre el modo de pensar y de sentir de los colaboradores, así como en su comportamiento en el trabajo y en su entorno familiar. Las posibles reacciones de los colaboradores en situación de estrés, son:

Emocionales	Cognitivas	Conductuales	Problemas de salud física y emocional
Irritabilidad	Dificultades para concentrarse	Hábitos nerviosos, como morderse las uñas	La persona acude al trabajo incluso cuando no se encuentra bien
Ansiedad	Problemas de memoria	Hábitos no saludables (consumo de alcohol, tabaco u otras drogas)	Aumentan las bajas laborales/ ausencias más largas y/o más frecuentes
Desánimo	Dificultades para aprender cosas nuevas	Retraimiento	
Tendencia a la introversión	Dificultades a la hora de tomar decisiones	Torpeza o negligencia (incluyendo el descuido de su persona)	
Fatiga	Pensamiento negativo	Impuntualidad	
Relaciones problemáticas con los compañeros		Violencia y agresividad	

Es importante recordar que la presencia de estrés en la organización no implica que la causa de éste esté en el trabajo, puede hallarse en el entorno personal del colaborador: la familia, los amigos,... En cualquier caso, sea cual sea la causa, en el marco de un entorno laboral saludable, la organización debe poner a disposición de los colaboradores y sus familias los recursos para gestionarlo.

## Factores de riesgo de estrés en el trabajo

Los factores que pueden provocar estrés y otros problemas de salud en el trabajo son los riesgos psicosociales.

Exigencias excesivas	Falta de autocontrol / Autonomía	Apoyo inadecuado	Relaciones deficientes	Conflicto	Gestión deficiente de los cambios
Exigencias excesivas en las tareas o exposición a riesgos físicos	Poder de decisión muy limitado sobre el modo en que se realiza el propio trabajo	Apoyo insuficiente por parte de la dirección o de los compañeros	Comportamientos inaceptables (incluyendo acoso / violencia)	Falta de claridad de roles y responsabilidades	Implicación e información de los cambios organizativos

Algunas acciones preventivas para abordar cada uno de ellos:

### Exigencias excesivas del trabajo

- Gestionar plazos razonables y/o negociar plazos realistas con los clientes (internos/externos).
- Gestionar las expectativas de los clientes.
- Asegurarse que el colaborador al que se le solicita una tarea está preparado o cualificado para realizarla.
- Proporcionar apoyo o formación adicional al colaborador.
- Asegurarse que cada colaborador está ocupado y está desempeñando las tareas acordes a sus competencias.

### Falta de control personal/autonomía

- Permitir al colaborador que planifique y organice su trabajo, permitir flexibilidad.
- Ser flexible en el modo de trabajar del colaborador, evitar imponer el propio criterio.

Reflexiones:

- ¿Qué nivel de autonomía se ofrece en su organización?
- ¿Se le permite planificar y organizar su trabajo?
- ¿Existe flexibilidad frente a la forma de hacer las cosas en su entorno profesional?
- ¿Se promueve en su entorno el trabajo de equipo, cooperativo?

## Falta de apoyo

- Hacer seguimiento de los proyectos asignados a los colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo.
- Promover la cooperación entre los miembros del equipo.

### Reflexiones:

- ¿Su entorno de trabajo es cooperativo?
- ¿Los superiores están disponibles para su equipo cuándo éste lo requiere?
- ¿Existe en su organización un nivel de comunicación suficiente para detectar situaciones críticas?

## Relaciones deficientes

- Preservar un buen clima, ambiente de trabajo.
- Establecer mecanismos formales para detectar y resolver situaciones de falta de respeto/acoso.
- Fomentar el respeto entre los miembros del equipo (comunicación respetuosa: contenido y formas).
- Afrontar y gestionar los posibles conflictos.

### Reflexiones:

- En su organización, si una persona siente que está siendo acosada,... ¿hay alguien a quien pueda acudir para informar de dicha situación y recibir ayuda?
- En caso de puestos que requieran estar en contacto con el público: ¿Existen mecanismos concretos en la organización para proteger a estas personas o para hacer comprender al público que ciertas conductas son inaceptables?

## Conflicto o falta de claridad de roles

- Clarificar la responsabilidad/objetivos de cada una de las personas del equipo.
- Diseñar “líneas de mando” claras.

### Reflexiones:

- ¿En su equipo hay colaboradores que reportan a más de una persona?
- ¿En la organización cada persona tienen claro cuáles son sus responsabilidades y las prioridades de su función?

## Gestión deficiente de los cambios

- Fomentar una comunicación transparente.
- Escuchar, implicar y hacer partícipes a los colaboradores en los cambios que se produzcan en la organización.
- Gestionar las expectativas frente a los cambios.

### Reflexiones:

- ¿Cómo valora el nivel de comunicación respecto a los cambios en su organización, la competencia, la estructura organizativa, los resultados?
- ¿Qué acciones realizan los superiores para implicar a sus colaboradores en dichos cambios?
- ¿Cómo se puede mejorar la comunicación en su organización para fomentar el compromiso?

## Factores de riesgo de estrés fuera del trabajo

En cuanto a los factores que pueden provocar estrés fuera del trabajo los podemos agrupar en:



### Conciliación

Es importante conseguir un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, entendida tanto en la atención de la familia como en la participación en otras actividades individuales o sociales que nos permitan desconectar del día a día de la responsabilidad profesional.

### Momentos importantes de la vida

No nos referimos tan sólo a circunstancias negativas (divorcio, enfermedad o fallecimiento), también a momentos positivos (boda, mudanza, el nacimiento de un hijo) que requieren de un tiempo y una energía difícil de compaginar con la que requiere el trabajo.

### Estilo de vida

En ocasiones, una persona puede consumir tabaco, alcohol o drogas para intentar “desconectar” y hacer frente al estrés, en otras ocasiones, el consumo de alcohol o drogas es parte de la causa, especialmente cuando empieza a afectar al funcionamiento general de una persona.

### Relaciones

El apoyo a las relaciones y amistades fuera del trabajo que están en situaciones difíciles pueden contribuir a experimentar estrés en el trabajo. En otras ocasiones, el apoyo y la comprensión de las personas que nos rodean fuera del trabajo pueden servir de ayuda para hacer frente a las exigencias del trabajo.



## Finanzas

Las preocupaciones financieras, como la contratación de una hipoteca, el aumento de las deudas, un despido en el entorno personal o los problemas económicos en general, pueden ser motivo de estrés.

## Enfermedad/fallecimiento de un ser querido

Enfrentarse a una enfermedad o a la pérdida de una persona allegada y aceptarlo puede generar una situación de estrés. Esto puede provocar una mayor sensación de tristeza o rabia, que puede afectar a la salud emocional.

Los factores de riesgo de estrés fuera del trabajo pueden también abordarse desde la organización. Para ello es necesario identificar las reacciones de los colaboradores y establecer un diálogo para escuchar y comprender cuáles pueden ser las causas.

En ocasiones, para abordar adecuadamente estos factores se requiere del apoyo de profesionales externos que acompañen a los colaboradores en determinados procesos de duelo, estrés, ansiedad,...Es por ello que las organizaciones cuentan con un servicio de apoyo psicoemocional para sus colaboradores y familiares, que al igual que cualquier otro beneficio social, contribuye al bienestar de las personas.



## Técnicas individuales para gestionar el estrés

Las técnicas de prevención del estrés van dirigidas a modificar los factores causantes del mismo y a intervenir sobre sus efectos.

La aplicación de la mayoría de las técnicas requiere de un profesional de la psicología que determine cuáles son las más adecuadas para cada situación. Es por ello que muchas organizaciones incorporan servicios de atención psicoemocional para sus colaboradores y familiares como medida preventiva/correctora de los factores de estrés.

Las técnicas se pueden clasificar en:

- **Cognitivas.** Orientadas a cambiar la forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios para afrontarlo).
- **Fisiológicas.** Encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.
- **Conductuales.** Tienen como fin dotar a la persona de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar el problema.

A continuación presentamos unas prácticas sencillas y útiles (según la experta en gestión del estrés Elizabeth Scott. Fuente: Creatia Business) que cada persona puede utilizar para prevenir/gestionar el estrés:

### Un minuto de atención plena

El objetivo es focalizar toda la atención en tu respiración durante un minuto. Deja abiertos los ojos, respira con el vientre en lugar de con el pecho y trata de respirar por la nariz y que salga por la boca. Céntrate en el sonido y el ritmo de la respiración. Prepárate para que la mente deambule (porque lo hará) y tendrás que esforzarte por devolver la atención al objetivo cada vez que esto pase.

### Observación consciente

Escoge un objeto. Cualquier objeto cotidiano: una taza de café, un bolígrafo... Ahora permite que absorba completamente toda tu atención. Solo obsérvalo. Ser consciente de lo que estás observando te aporta una sensación de “estar despierto”. Observa cómo la mente se libera de pensamientos y se centra en el momento presente. Es algo sutil pero poderoso. También puedes practicar la observación consciente con las orejas en lugar de los ojos. Algunas veces escuchar es mucho más potente que mirar.

### Cuenta hasta 10

Este ejercicio no es más que una simple variación del ejercicio 1. En este caso en lugar de centrarse en la respiración, cierra los ojos y enfoca la atención en contar lentamente hasta 10. Si en algún caso pierdes la concentración, debes empezar por el número 1. En la mayoría de los casos sucede algo así:

- “Uno... dos... tres... tengo que ir a comprar leche hoy. Oh, ups, estoy pensando.” – “Uno... dos... tres... cuatro... esto no es tan difícil después de todo... ¡Ese es un pensamiento! Empezar de nuevo.” – “Uno... dos... tres... ahora ya lo tengo. Realmente estoy concentrando ahora...”

### La llamada a la atención

Este ejercicio consiste en centrar tu atención en la respiración cada vez que se produce una señal ambiental específica. Por ejemplo, cada vez que suena el teléfono. Simplemente elige una señal ajena a ti. Cualquier cosa es válida. Cada vez que te miras en el espejo, cada vez que tus manos se tocan, cada vez que oyes el claxon de un coche,... Esta técnica está creada para conseguir que, cuando se realiza la acción de enfocar la respiración, tu mente viaja al momento presente y se hace consciente de ello.

---

# Conclusiones



Los cambios en la concepción del mundo del trabajo y del bienestar individual han llevado a las organizaciones a emprender iniciativas y acciones focalizadas en velar por la salud integral de sus colaboradores.

Los estudios demuestran que las personas física y emocionalmente saludables son más productivas, tienen un nivel de compromiso superior, facilitan un mejor clima de trabajo y en consecuencia el velar por el bienestar de los colaboradores tiene un impacto en el negocio.

En el entorno empresarial oímos hablar de “organizaciones felices”, algo impensable hace un tiempo cuando las emociones no tenían cabida en la organización.

En este sentido las empresas ponen en marcha planes de prevención y mejora de riesgos psicosociales, más allá de los riesgos físicos y promueven campañas de sensibilización de hábitos de vida saludables así como proporcionan servicios orientados a preservar la salud psicoemocional de los colaboradores y sus familias.

Los beneficios que suponen estas iniciativas son:

- Mejora de la productividad: efectividad.
- Refuerza el liderazgo y la proactividad.
- Mejora las relaciones entre compañeros y las relaciones con los clientes.
- Facilita una visión amplia y mejora la capacidad de tomar decisiones.
- Reduce las tensiones al trabajo: minimiza el impacto del estrés.
- Mayor capacidad para comunicarse de manera clara en la coordinación de acciones y la resolución de conflictos.
- Mayor capacidad para trabajar en equipo.
- Mayor creatividad: predisposición a innovar.
- Permite liberar y desarrollar el talento de la organización.
- Reducción de los costes de absentismo y rotación del personal.
- Facilita la conciliación entre familia y trabajo: equilibrio personal.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo y la alineación con los objetivos de negocio.



# **Bibliografía, referencias de interés**





- Dominique Clavier, Annie Di Domizio. *Accompagner sur le chemin du travail*. Septembre Editions. 2014.
- *Ambientes de trabajos saludables: un modelo para la acción*. Catalogación por la Biblioteca de la Organización Mundial de la Salud, 2010.
- VII Encuesta nacional de condiciones de trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2011.
- *Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Instituto. Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2015.

### Webs de interés

- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <http://www.insht.es/>
- Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/es/>
- Organización Internacional del Trabajo. <http://www.ilo.org/>
- Centro Canadiense de Higiene y Seguridad del Trabajo. <http://www.ccsso.ca/>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. <https://osha.europa.eu/es>







Uno de los compromisos de DKV con la sociedad es la colaboración desde 1998 con esta organización que actúa en el Tercer Mundo.



DKV Seguros ha calculado y compensado las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por su actividad durante el año 2016 y se ha comprometido a seguir reduciéndolas.



FSC España ha puesto en marcha el proyecto Gestión Forestal Responsable: conservación de los Bosques y Desarrollo Rural, enmarcado dentro del Programa Empleaverde 2007-2013 de la Fundación Biodiversidad.



Estamos adheridos a las Guías de Buenas Prácticas de Unespa. Para más información consulta nuestra web.



Este impreso está realizado sobre papel reciclado. DKV Seguros colabora en la conservación del medio ambiente.



Tercera posición en el ranking de las mejores empresas para trabajar de entre 500 y 1.000 empleados.



Empresa saludable 2016 ORH. Observatorio de Recursos Humanos.



Empresa excelente



Empresa sostenible



Empresa saludable



Empresa familiarmente responsable



Síguenos en

