



BIENESTAR PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

IRSST- Canadá

Para que el trabajo tenga sentido, debe ser fuente de satisfacción para la persona que lo realiza, corresponder a sus intereses, requerir sus competencias, estimular el desarrollo de su potencial, y permitirle alcanzar sus objetivos.

Este documento está dirigido a los gestores y a las personas involucradas en la salud laboral en su más amplio sentido, incluyendo el bienestar psicológico. Está concebido como una herramienta de reflexión para los responsables de recursos humanos, los miembros de comités de seguridad y salud, los representantes sindicales y patronales, y los trabajadores.

Está basado en el estudio titulado "**Sentido del trabajo, salud mental en el trabajo y compromiso organizacional**", que especifica los factores que dan sentido a la tarea, así como las relaciones entre las características del trabajo, la salud mental y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Para promover la salud mental de los empleados, es importante que la tarea y el lugar de trabajo tengan un significado para ellos.

El sentido que una persona atribuye a su tarea es subjetivo y puede tener efectos positivos o negativos sobre su salud mental, su rendimiento, y su compromiso con la organización.

Las personas que **perciben positivamente su trabajo**, le encuentran un sentido, y tienen tendencia a sentirse bien física y psicológicamente y a reflejarlo en su comportamiento y sus actitudes. Son personas puntuales, diligentes en su tarea, que ayudan a sus colegas cuando es necesario, que actúan en función del rendimiento esperado y que cooperan para alcanzar los objetivos establecidos. Además, tienen una relación afectiva hacia su trabajo que puede ser

reforzada por las relaciones con sus colegas, superiores y clientes.

Las que perciben su trabajo negativamente tienden a considerar que éste no tiene sentido, lo mismo que el entorno en el que lo desarrollan, y presentan síntomas de estrés y/o angustia e incluso trastornos físicos. La "calidad" de su presencia y su compromiso son deficientes.



Hacen acto de presencia pero en un estado que les impide dar lo mejor sí mismos; su capacidad de vigilancia se ve afectada por el estrés, lo que aumenta el riesgo de errores, omisiones y accidentes, y lo mismo ocurre con su rendimiento. Bajo el efecto del estrés estas personas pueden incluso llegar a desarrollar actitudes problemáticas que generan tensiones y conflictos con sus compañeros.

En tales casos, el individuo adopta estrategias defensivas: revisión y ajuste de sus aspiraciones, modificación de sus valores, aumento de la importancia otorgada al salario, etc. En otras palabras, al no poder resolver las tensiones y las dificultades a las que tiene que hacer frente, adopta los medios a su alcance para protegerse.

El bienestar psicológico es un estado de equilibrio y de bienestar de cuerpo y espíritu caracterizado por la estima del yo, el equilibrio psicológico, el dominio de uno mismo y de los acontecimientos, la sociabilidad, la implicación social y un sentimiento de felicidad.

La salud mental está definida por la **Organización Mundial de la Salud (OMS)** como un estado de bienestar psicológico que permite a una persona realizarse y adaptarse a las exigencias normales de la vida, trabajar de forma eficaz y productiva, y realizar aportaciones a su comunidad.

La promoción del bienestar psicológico en el trabajo debe diseñarse para actuar en tres niveles:

El nivel terciario es el que corresponde a un conjunto de empleados poco estimulados por su empleo o trabajo, pero que no están forzosa-mente en peligro de sufrir trastornos psicológicos. Se sienten poco ligados a su empresa y si no cambian de empleo es porque sería demasiado costoso para ellos o porque no tienen la oportunidad. Estos empleados no están necesariamente estresados, pero su cometido y su entorno de trabajo no les estimulan.

Los medios estratégicos que deben aplicarse a los empleados cuyo perfil corresponde al nivel terciario persiguen estimular su bienestar psicológico y su compromiso afectivo. Para ello el gestor debe:

- Perfeccionar sus habilidades de supervisión y obtener la cooperación de los empleados.
- Facilitar el cumplimiento de los proyectos: clarificar los objetivos, encontrar los recursos, proporcionar el equipamiento adecuado, mantener el esfuerzo, prestar atención al feed-back, alentar a los empleados a tomar iniciativas para resolver los problemas y a aportar sus puntos de vista sobre cuestiones importantes.
- Ofrecer oportunidades de formación y aprendizaje.

- Gestionar las tensiones y los conflictos, asumiendo el papel de mediador.

- Mostrar interés por el bienestar, la salud y la seguridad de los empleados, lo que va más allá de las buenas prácticas organizativas. Garantizar la seguridad de los equipos e instalaciones y comprobar que el programa preventivo se sigue correctamente.

- Reunirse en privado con las personas que tienen dificultades y escucharles con empatía; proporcionarles referencias adecuadas y planificar su seguimiento.

- Dedicar tiempo suficiente a conocer a su personal, sus campos de intereses y sus aspiraciones.

- Enriquecer el trabajo, definiendo las tareas que movilizan las facultades cognitivas, las competencias y el sentido de la responsabilidad de los empleados. Revisar periódicamente los métodos, los procedimientos y las prácticas de trabajo con los empleados para eliminar las tareas inútiles, resaltar la utilidad del trabajo y mejorar la eficacia.

- Establecer procedimientos sencillos y eficaces, que sean bien comprendidos por todos, para diagnosticar problemas y resolverlos. Hacer balance regularmente, con el equipo, de la evolución de las actividades para realizar las oportunas correcciones. Fomentar las reuniones de los miembros del equipo para compartir información, ideas y soluciones.

- Examinar las razones de las ausencias y los ceses para comprender sus causas y ayudar a los empleados en la elección de su trayectoria profesional, sobre todo con motivo de una promoción o un cambio organizativo.

En el nivel secundario es típico encontrar un conjunto de empleados que no muestran síntomas de malestar psicológico; no se sienten estresados por su trabajo, pero tampoco felices de hacerlo. La vida es para ellos como un gran lago tranquilo. Están más o menos comprometidos.

dos con su trabajo y no dudarían en cambiar de empleo si se presentara la oportunidad.

Los medios estratégicos que deben aplicarse a los empleados cuyo perfil corresponde al nivel secundario aspiran, como en el caso anterior, a estimular su bienestar psicológico y su compromiso afectivo. Tales medios pueden ser:

- *Desarrollar competencias: Ofrecer, con la cooperación del responsable de Recursos Humanos, una variedad de programas de formación. Fomentar la polivalencia de los trabajadores, ofreciendo la formación y el apoyo necesarios para llevar a cabo diferentes tareas, favoreciendo así la movilidad del personal y la estabilidad del equipo. Ofrecer a los empleados que tienen grandes aspiraciones, la posibilidad de asumir responsabilidades en proyectos específicos.*
- *Promover las prácticas de participación: Invitar a las personas afectadas por una decisión, a expresar sus opiniones. Confiar nuevas responsabilidades a los empleados que precisen un reto o estímulo. Apoyar los esfuerzos de los empleados cuando se impliquen en un grupo de trabajo o en un proyecto de equipo. Intervenir en el equipo para garantizar que toda persona tiene la posibilidad de hablar, de asumir responsabilidades en función de sus habilidades, y de ser reconocido de forma justa y equitativa.*
- *Consolidar el equipo, clarificando su misión y sus objetivos, reforzando su cohesión, y proporcionando a los miembros la posibilidad de perfeccionar sus habilidades de comunicación, de gestión de conflictos y de expresión de su creatividad.*
- *Implantar y promover programas de salud. Fomentar la formación de comités paritarios dedicados a la promoción de la salud laboral. Divulgar las actividades y programas puestos en marcha, así como sus resultados.*

En el nivel primario se sitúa un conjunto de empleados que se sienten bien en su trabajo y en su vida en general; padecen poco estrés, se

declaran felices en su empleo, y están comprometidos con su organización. Esto ocurre principalmente en empresas con buenas condiciones de trabajo y una alta calidad de vida laboral.

Los medios estratégicos que deben aplicarse a los empleados cuyo perfil corresponde al nivel primario aspiran a mantener su desarrollo físico, psicológico y social, para garantizar su salud y reforzar su vinculación a la empresa. Para ello se debe:

- *Velar por el enriquecimiento de los puestos mediante el desarrollo de responsabilidades y la validación de experiencias.*
- *Planificar las necesidades de mano de obra para los próximos años, establecer programas de formación para preparar a los candidatos, y animar a las personas próximas a la jubilación a participar en la formación de sus sustitutos, para transferirles sus conocimientos.*
- *Reclutar personas cuyos campos de interés y competencias corresponden a la naturaleza y las exigencias del empleo. Antes de la adjudicación definitiva del puesto, asegurarse de que el candidato conoce y acepta las características y condiciones reales del mismo.*
- *Detectar y corregir las deficiencias ergonómicas de los puestos de trabajo.*
- *Fomentar el desarrollo de relaciones positivas entre los empleados, organizando actividades sociales y disponiendo espacios de encuentro y descanso.*
- *El horario flexible favorece el equilibrio entre trabajo y vida privada, así como una mejor utilización de los períodos de descanso; además proporciona autonomía a los empleados para realizar actividades de perfeccionamiento y desarrollo.*
- *Implantar, cuando sea posible, programas de teletrabajo, que permiten a los empleados trabajar, total o parcialmente, fuera de los locales de la empresa.*