



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BAHÍA BLANCA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Modelo de Prevención del Estrés. Un plan de mejora en
las condiciones de salud laboral:
La actividad física como estrategia de prevención de
estrés laboral en las organizaciones**

Tesista: Lic. Luis Riveros

Director: Dr. Fernando Menichelli

2023

BAHÍA BLANCA ARGENTINA

**MODELO DE PREVENCIÓN DEL ESTRÉS.
UN PLAN DE MEJORA EN LAS CONDICIONES DE SALUD
LABORAL:
La Actividad Física como Estrategia de Prevención de Estrés Laboral en
las Organizaciones**

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado académico de Magister en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional F.R.B.B y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta casa de altos estudios u otra institución.

La misma fue realizada bajo la dirección del Doctor Lic. Fernando M. Menichelli.

Lic. Luis Alberto Riveros

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL F.R.B.B

Maestría en Administración de Negocios

Comité Académico

La presente tesis ha sido aprobada el/...../....., mereciendo la calificación de (.....)

DEDICATORIA

Al Dr. Fernando Menichelli por su conocimiento y dedicación.

A la Universidad Tecnológica Nacional y en especial a la Facultad Regional Bahía Blanca.

A mi familia por su soporte, aliento y paciencia.

A mis padres por su guía, ejemplo de trabajo, esfuerzo y amor incondicional.

A Joaquín, porque me dejas guiarte y me enseñas. Solo espero estar a la altura.

A mis compañeros de cohorte, por su aporte en la construcción de conocimientos.

RESUMEN

La presente investigación busca explorar y describir el proceso de gestión del plan de bienestar integral del personal de la empresa Dow Argentina S.A a través de los programas desarrollados para sus empleados. Es un estudio mixto, y se parte de la hipótesis que el desarrollo de la mencionada estrategia implementada por la empresa en estos últimos años, debería reflejar resultados cuanti - cualitativos concretos que permitan evidenciar o no si se ha podido evitar o disminuir los niveles de afección de estrés en el personal.

El relevamiento de los datos obtenidos de los distintos proyectos saludables, su control y posterior análisis junto con el cuestionario respondido por una muestra de 50 empleados para extraer algunas conclusiones que puedan contribuir a la retroalimentación de los programas ejecutados en la compañía, es la contribución que esta tesis puede ofrecer a los directivos de la empresa, como aporte técnico científico para la toma de decisiones.

Del mismo modo, en base a los programas que se han aplicado en la empresa objeto de estudio, esta tesis puede ser una fuente de consulta e insumo en el ámbito académico para la elaboración de otros trabajos científicos en el área de la gestión humana en las organizaciones para disminuir el estrés. A su vez, también puede resultar de utilidad como fuente de consulta a otras empresas que deseen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

De lo antes mencionado la importancia de este trabajo.

CONTENIDO

CAPITULO 1.....	11
CONSIDERACIONES GENERALES.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2. Objetivos del trabajo.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.2.3. Objetivos de acción.....	13
1.2.4. Hipótesis.....	14
CAPITULO 2.....	15
MARCO METODOLOGICO.....	15
CAPITULO 3.....	18
MARCO TEÓRICO: ESTRÉS.....	18
3.1. El estrés desde la perspectiva psico-biológica.....	18
3.1.1. Definición de estrés.....	18
3.2. El sistema del estrés.....	21
3.2.1. La corteza cerebral.....	21
3.2.2. La corteza límbica o sistema límbico.....	22
3.2.3. El hipotálamo.....	23
3.2.3.1. Hipotálamo vía nerviosa.....	23
3.2.3.2. Hipotálamo vía hormonal o endócrina. Sistema de la glándula hipófisis.....	25
3.3. Cómo interactúan el cuerpo y la mente.....	26
3.4. Tipos de estrés.....	26
3.4.1. Eustrés y Distrés.....	27
3.4.2. Estrés físico y estrés mental.....	27
3.4.3. Estrés agudo.....	28
3.4.4. Estrés crónico.....	28
3.4.5. Distrés por subestimulación.....	29
3.5. Lo psicossomático: mente y cuerpo.....	29
3.5.1. La cadena del estrés.....	30
3.5.2. Estresores o amenazas.....	33
3.6. Síntomas del estrés.....	33
3.7. Estrés laboral.....	34
3.7.1. Estrés laboral: qué es, aspectos, causas y consecuencias.....	34
3.8. El estrés en el entorno laboral.....	36
3.8.1. Factores estresantes en el trabajo.....	38
3.8.2. Clasificación y características de los estresores en el ámbito laboral.....	39
3.9. Síntomas del estrés laboral.....	39
3.10. Consecuencias del estrés laboral.....	40
3.11. Un caso especial de respuesta de estrés laboral: El burnout.....	41
3.11.1. Definición del burnout.....	43
3.11.2. El proceso de desarrollo del burnout.....	44
3.11.2.1. Etapa de entusiasmo.....	44
3.11.2.2. Etapa de paralización.....	44
3.11.2.3. Etapa de frustración.....	45
3.11.2.4. Etapa de indolencia.....	45

3.11.2.5.	Etapa de quemado o burnout.....	45
3.11.2.6.	Proceso de recuperación del burnout.....	45
3.12.	Identificar el estrés.....	45
CAPITULO 4.....		47
TRATAMIENTO DEL ESTRÉS LABORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL.....		47
4.1.	Tratamiento desde la OMS y la OIT.....	47
4.2.	Marco normativo en Europa.....	49
4.3.	Marco normativo en España.....	50
4.4.	Marco normativo en Argentina.....	54
4.4.1.	Ley de Riesgos de Trabajo en Argentina (L.R.T.).....	54
4.5.	La OMS reconoce al burnout como enfermedad laboral.....	57
CAPITULO 5.....		58
MODELO DE PREVENCIÓN DE ESTRÉS. PLAN DE MEJORA EN LAS CONDICIONES DE SALUD LABORAL DE DOW.....		58
5.1.	Contextualización de la empresa Dow Argentina S.A (Complejo Bahía Blanca).....	58
5.2.	Actualidad de la empresa.....	59
5.2.1.	Dotación de Personal del Complejo Dow en Bahía Blanca.....	59
5.3.	Procedimiento general del estudio de campo.....	63
5.4.	Aporte.....	64
5.5.	La recolección de datos.....	64
5.6.	Instrumentos de medición.....	64
5.6.1.	Análisis cuantitativo.....	66
5.6.1.1.	Encuesta a empleados.....	66
5.6.1.1.1.	Matriz de vinculación de encuesta y objetivos.....	66
5.6.2.	Población y muestra para la encuesta.....	67
5.6.3.	Análisis cualitativo.....	69
5.7.	El accionar de la compañía.....	69
5.7.1.	Estrategia de la compañía para abordar el estrés laboral.....	69
5.7.2.	Gestión del riesgo.....	70
5.7.3.	Prevención del estrés laboral.....	72
5.7.4.	Plan de bienestar integral.....	72
5.7.4.1.	Programa para desalentar el tabaquismo.....	73
5.7.4.2.	Programa de alimentación saludable.....	74
5.7.4.3.	Programa de disminución de cafeína.....	75
5.7.5.	Programa de prácticas deportivas.....	75
5.7.5.1.	La actividad física como técnica de prevención del estrés.....	76
5.7.6.	Programas globales aplicados en la empresa: ERG.....	78
5.7.6.1.	Programa Rise.....	79
5.7.6.2.	Red de Empleados con Capacidades Especiales (DEN).....	79
5.7.6.3.	Red de Inclusión de Mujeres - WIN (Women's Inclusion Network).....	80
5.7.6.4.	Programa Prime.....	80
5.7.6.5.	Programa Glad.....	80
5.7.7.	Servicio médico de la empresa.....	81
5.7.7.1.	Exámenes periódicos de salud (EPS).....	81
5.7.7.2.	Tipos de Exámenes Médicos.....	81
5.7.7.3.	Periodicidad de los exámenes periódicos de salud (EPS).....	83
5.7.7.4.	Indicador de actividad física vs. estrés.....	84

5.8.	Resultados del cuestionario virtual respondido por empleados.....	85
5.9.	Entrevista a personal de gestión.....	108
CAPITULO 6.....		112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....		112
6.1.	Conclusiones.....	112
6.2.	Recomendaciones finales.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		119
APENDICES.....		121

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Sistema nervioso simpático y parasimpático.....	24
Ilustración 2	Cadena de Estrés.....	32
Ilustración 3	Del estrés al burnout	42
Ilustración 4	Diferencias entre estrés y burnout	46
Ilustración 5	Composición del personal que trabaja en el complejo Dow Bahía Blanca	60
Ilustración 6	de la composición del personal que trabaja en el complejo Dow Bahía Blanca	61
Ilustración 7	Distribución del personal en los distintos sites del complejo.....	62
Ilustración 8	Proporción de empleados según género.....	63
Ilustración 9	Método bola de nieve.....	65
Ilustración 10	Matriz de relación de objetivos con instrumento de medición: encuesta	67
Ilustración 11	Fases de la gestión del riesgo	71
Ilustración 12	Requisitos para postulantes exigidos por Resolución SRT 37/2010.....	82
Ilustración 13	Estudios específicos según el agente químico de riesgo	83
Ilustración 14	Periodicidad de exámenes periódicos de salud (EPS)	84
Ilustración 15	Relación entre la actividad física y el riesgo de estrés	85
Ilustración 16	Respuesta 1: Género	85
Ilustración 17	de respuesta 1: Género	86
Ilustración 18	Respuesta 2: Edad.....	86
Ilustración 19	de respuesta 2: Edad	86
Ilustración 20	Respuesta 3: Función que desempeña.....	87
Ilustración 21	de respuesta 3: Función que desempeña	87
Ilustración 22	Respuesta 4: Lugar físico de trabajo	87
Ilustración 23	de respuesta 4: Lugar físico de trabajo.....	88
Ilustración 24	Respuesta 5: Personal bajo supervisión	88
Ilustración 25	de respuesta 5: Personal bajo supervisión	88
Ilustración 26	de respuesta 6: Nivel de autopercepción de cansancio	89
Ilustración 27	Respuesta 7: Diferentes atribuciones de auto-percepción de cansancio	90
Ilustración 28	de respuesta 7: Diferentes atribuciones de auto-percepción de cansancio	90
Ilustración 29	Respuesta 8: Sensación de estar bajo presión.....	91
Ilustración 30	de respuesta 8: Sensación de estar bajo presión	91
Ilustración 31	Respuesta 9: Dolores de cabeza y/o musculares frecuentes	91

Ilustración 32 de respuesta 9: Dolores de cabeza y/o musculares frecuentes.....	92
Ilustración 33 Respuesta 10: Frecuencia de irritación y/o mal humor	92
Ilustración 34 de respuesta 10: Frecuencia de irritación y/o mal humor	93
Ilustración 35 Respuesta 11: Atribuciones de irritación y/o mal humor a cuestiones laborales	93
Ilustración 36 de respuesta 11: Atribución de irritación y/o mal humor a cuestiones laborales.....	93
Ilustración 37 Respuesta 12: Sentimiento de frustración	94
Ilustración 38 de respuesta 12: Sentimiento de frustración.....	94
Ilustración 39 Respuesta 13: Atribución de la frustración relacionada con actividades laborales	95
Ilustración 40 de respuesta 13: Atribución de la frustración relacionada con actividades laborales	95
Ilustración 41 respuesta 14: Agotamiento mental.....	96
Ilustración 42 de respuesta 14: Agotamiento mental	96
Ilustración 43 Respuesta 15: Demasiadas labores en poco tiempo.....	97
Ilustración 44 de respuesta 15: Demasiadas labores en poco tiempo	97
Ilustración 45 Respuesta 16: Preocupación por riesgos en el lugar de trabajo.....	97
Ilustración 46 de respuesta 16: Preocupación por riesgos en el lugar de trabajo.....	98
Ilustración 47 Respuesta 17: Frecuencia de realización de actividad física	98
Ilustración 48 de respuesta 17: Frecuencia de realización de actividad física.....	99
Ilustración 49 Respuesta 18: Frecuencia semanal de realización de actividad física	99
Ilustración 50 de respuesta 18: Frecuencia semanal de realización de actividad física	100
Ilustración 51 Respuesta 19: Beneficio de reintegro para desarrollo de actividad física	100
Ilustración 52 de respuesta 19: Beneficio de reintegro para desarrollo de actividad física	100
Ilustración 53 Respuesta 20: Acciones de bienestar integral conocidas por el personal.....	101
Ilustración 54 de respuesta 20: Acciones de bienestar integral conocidas por el personal	101
Ilustración 55 Respuesta 21: Hábitos saludables adquiridos en los últimos 3 años	102
Ilustración 56 de respuesta 21: Hábitos saludables adquiridos en los últimos 3 años	102
Ilustración 57 Respuesta 22: Evolución a partir de prácticas saludables	103
Ilustración 58 de respuesta 22: Evolución a partir de prácticas saludables	103
Ilustración 59 de respuesta 23: Evolución del consumo de alcohol.....	104
Ilustración 60 de respuesta 24: Evolución en el consumo de tabaco	106
Ilustración 61 de respuesta 25: Evolución en el consumo de fármacos y/u otras sustancias	107
Ilustración 62 Respuesta 26: Alternativas para tener talleres de manejo de estrés	108
Ilustración 63 de respuesta 26: Alternativas para tener talleres de manejo de estrés.....	108
Ilustración 64 Matriz de relación hipótesis objetivos - entrevista semidirigida a la Gestión	111
Ilustración 65 Relación entre el consumo de alcohol y el riesgo de estrés	116
Ilustración 66 Relación entre el consumo de tabaco y el riesgo de estrés	116
Ilustración 67 Datos estadísticos generales del cuestionario respondido	128
Ilustración 68 Visitas a la encuesta	128
Ilustración 69 Tiempo medio de finalización de la encuesta.....	129
Ilustración70 de tiempo medio de finalización de la encuesta	129
Ilustración 71 Relación funciones y género dentro de la organización.....	130
Ilustración72 de relación funciones y género dentro de la organización	131
Ilustración 73 Relación edad de los encuestados y personal a su cargo.....	131
Ilustración74 de relación edad de los encuestados y personal a su cargo	132
Ilustración 75 Relación Función desempeñada y percepción de niveles de presión.....	133
Ilustración 76 Relación edad – práctica de deportes o actividades físicas	134
Ilustración 77 Relación edad – frecuencia de actividades físicas	134
Ilustración 78 Relación Función – frecuencia de práctica de actividad física	135
Ilustración 79 Relación Beneficio - Función en la compañía.....	136
Ilustración 80 Relación Beneficio – frecuencia de práctica de actividad física	136

CAPITULO 1

CONSIDERACIONES GENERALES

“No es el estrés lo que nos mata, es nuestra reacción al mismo.”

(Hans Selye)

1.1 Introducción

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al trabajo como un conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

Por su parte la Declaración Universal de los Derechos Humanos, proclamada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en diciembre de 1948, establece en sus artículos 23 y 24 que toda persona tiene derecho al trabajo, con libre elección y en condiciones de equidad y bienestar, y a una remuneración equitativa y satisfactoria que pueda garantizar a las familias una existencia digna. Así mismo establece el derecho a la protección del desempleo, a la agremiación de los trabajadores y al disfrute de vacaciones.

Desde la perspectiva económica del trabajo Pérez, M (2021) menciona que trabajo es todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias. Es todo lo que el hombre hace para su satisfacción personal, alegría y bienestar; esto es, todas las actividades que satisfacen sus necesidades primarias, como así también para alcanzar la riqueza material y espiritual para él y los suyos.

Desde el punto de vista colectivo, el trabajo colaborativo es aquel en el cual un grupo de personas intervienen aportando sus ideas, experiencias y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común.

En tal sentido Vigier (2014) menciona que: *“Es destacable que todo grupo puede cumplir con la función de sostén emocional y facilitar el crecimiento...”*. También afirma que: *“El grupo de trabajo es un dispositivo que puede emerger de forma espontánea o ser creado artificialmente. En ambos casos, los grupos de trabajo implican una forma de división de las tareas y roles que posibilita el cumplimiento de los objetivos de ese grupo en particular. El estudio del adecuado funcionamiento de los grupos de trabajo debe permitir propender a la optimización de los resultados de un área en particular, así como de una organización como totalidad”*. (pág. 168)

Al leer las acepciones del término trabajo en el diccionario de la lengua española, se puede definir de manera simple al trabajo¹ como una actividad humana, individual y/o colectiva, que tiene como fin la transformación de la realidad para proporcionar bienes y servicios a la sociedad.

Esta actividad, por ser humana, requiere de las personas una serie de contribuciones (talentos, capacidades, esfuerzo, energía, como así también tiempos, habilidades, destrezas, ingenio, creatividad, y todo tipo de aptitudes) que los individuos aportan buscando a cambio compensaciones que van más allá de los beneficios económicos y materiales únicamente; sino que también anhelan concretar aquellas aspiraciones psicológicas y sociales que contribuyen a cubrir y satisfacer las propias necesidades de su humanidad, esto es la satisfacción de necesidades biológicas, de seguridad, de relación social, de autoestima y de realización personal.

Cada persona que se prepara y se desarrolla en el mundo laboral interactúa con otras y con algunas de ellas pueden llegar a integrar una organización.

Alles, Martha (2015) señala que el término “organización” se define como el conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado. Estas organizaciones son formaciones sociales con una estructura definida que asigna roles a las personas, desarrolla iniciativas para socializarlas, distingue niveles jerárquicos, pauta los horarios y otros aspectos temporales del trabajo, asigna espacios como así también tareas específicas y planifica la coordinación entre las diferentes personas para que se logren los objetivos perseguidos de la manera más eficientemente posible. Sea que el individuo trabaje de manera independiente o sea parte de una organización, el sólo hecho de tener que desarrollar su trabajo bajo determinadas circunstancias de presión, puede provocar en la persona distintos niveles de estrés.

A simple vista se puede observar que términos como organización, trabajo y estrés están relacionados, y este estudio busca explorar y describir lo que una empresa ha desarrollado para mitigar los posibles efectos del estrés de manera preventiva.

Los aportes de la presente tesis estarán orientados a obtener mayores y/o nuevos conocimientos sobre el comportamiento del desempeño de los trabajadores frente a incentivos que promuevan una mejora en su condición psico – física para evitar las afecciones del estrés, a la vez que invita a diferentes actores involucrados a reflexionar sobre estas mejoras para que se desarrollen en otras empresas, rubros o actividades laborales.

Las posibles consecuencias positivas que derivan de implementar estos planes son la

¹ “trabajo” es una palabra ambigua que por su condición tiene muchos significados. En adelante al mencionar el término “trabajo” se hará referencia al concepto de trabajo productivo y/o remunerado, ya que no es objeto del presente escrito el estudio del término trabajo en sus otras varias concepciones.

justificación final de la búsqueda de estos conocimientos.

1.2. Objetivos del trabajo

El estudio y análisis del tema propuesto resalta la importancia de brindar un plan de bienestar integral y de prácticas deportivas que vele por la salud de los trabajadores. Si se trabaja sobre incentivos saludables en las personas y se conduce a los trabajadores hacia hábitos de vida menos nocivos para su salud, se podrán conocer intereses propios de cada empleado y trazar políticas de gestión que contemplen a las personas de modo integral y las orienten a realizar deportes.

La correcta definición de planes y programas destinados al bienestar de los empleados ajustados a sus intereses es la clave para lograr un buen desempeño en el ámbito laboral, con menos estrés en cada persona, lo que permite mejores resultados en la empresa.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se basa en el estudio de caso en un nivel exploratorio y descriptivo para poder comprender como el desarrollo del plan integral de bienestar general y prácticas deportivas elaborado desde la gestión de la empresa y desarrollado por los empleados puede mitigar al estrés en las personas.

Dentro del campo de la administración de empresas en general y en el caso de esta investigación en particular, resulta útil la investigación exploratoria y descriptiva que busca la caracterización del fenómeno particular de intentar prevenir el estrés a partir de conductas saludables y prácticas deportivas. Se intentará por lo tanto explorar el plan de bienestar integral y prácticas deportivas desarrollado por la compañía Dow Argentina S.A en relación con su intencionalidad de tratar el estrés laboral de manera preventiva.

1.2.1 Objetivo general

Explorar y describir la implementación del plan de gestión de bienestar integral y prácticas deportivas del personal en la empresa Dow Argentina S.A y su impacto en la posible afección de estrés laboral.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Describir el plan de bienestar integral y prácticas deportivas implementado por Dow Argentina S.A.
2. Identificar si, desde la auto percepción de los empleados, el programa ha presentado mejoras en su calidad de vida personal y laboral.
3. Describir, a partir de la percepción de los empleados, indicadores que pudieran ser

asociados a la disminución del estrés.

4. Describir la/s posible/s mejora/s en la compañía, desde la perspectiva de la gestión, producto del programa de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa.

1.2.3. Objetivos de acción

1. Proponer mejoras al programa a partir de la información obtenida.
2. Aportar conocimientos para la gestión de RRHH en empresas de este sector.

1.2.4. Hipótesis

El desarrollo de la estrategia de gestión de bienestar integral y prácticas deportivas para las personas en Dow podría reflejar resultados en la disminución de los niveles de estrés de los empleados.

Baccaro (2013) menciona que el uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas tenga claro en qué consiste este síndrome. Y desde hace un tiempo hasta la actualidad, en el ámbito empresarial, este tema ha comenzado a tener muchas repercusiones negativas debido a los múltiples cambios producidos en la sociedad y a la falta de conocimiento por parte de empresarios, gerentes y administradores específicamente sobre este tema en particular.

En la actualidad los altos índices de desempleo, la inestabilidad económica, los problemas familiares, combinados con las actuales exigencias laborales en el mundo corporativo, han hecho que las personas, y en especial los trabajadores, sean afectadas al enfrentar situaciones constantes de tensión. Es por ello que resulta de suma importancia hacer referencia al “estrés laboral” como fenómeno que ha despertado la necesidad de ser investigado, estudiado y entendido por expertos en el tema tales como psicólogos, sociólogos y médicos pero también por empresarios, personal de recursos humanos y administradores, con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

En tal sentido, el conocimiento de las causas del estrés y mayormente las estrategias para afrontarlo a nivel organizacional y a nivel individual, son de capital importancia para que desde la entidad se pueda brindar asesoría que permita prevenir y encauzar soluciones, como así también plantear estrategias para atenuar la afección del estrés del conjunto de la población que colabora con los objetivos de la organización. Es muy importante que la experiencia del trabajo no se convierta por estrés en una fuente de despersonalización y mucho menos una de las causas de enfermedad que pueda hasta llegar a originar mortalidad.

CAPITULO 2

MARCO METODOLOGICO

El enfoque metodológico de esta investigación se encuentra basado en el estudio de caso.

Según Neiman y Quaranta (2006), el caso “es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad”. En este trabajo se define como caso a las percepciones de los trabajadores del sector de la industria petroquímica sobre la implementación de un plan de bienestar integral y prácticas deportivas, y su impacto en la posible disminución del estrés laboral realizada por Dow Argentina S.A en su complejo productivo de Bahía Blanca.

La investigación tiene un enfoque mixto. Cualitativamente se basa en el estudio de caso en un nivel exploratorio y descriptivo para poder comprender determinados fenómenos específicos dentro de su contexto y se hace uso del enfoque cuantitativo en todo aquello relativo al procesamiento y análisis de datos que facilitan la lectura objetiva que da soporte a la dimensión cualitativa del trabajo.

El enfoque cualitativo según Galeano (2004) implica a su vez problematizar la realidad y posibilitar la producción de conocimiento útil y necesario para las instituciones y organizaciones sociales. Es así como la investigación se convierte en el norte de una acción que debe mantener rigor y sistematicidad, adquiriendo sentido en tanto intervención mejorada de la realidad. El argumento principal es que la realidad social comporta dimensiones objetivas y subjetivas, algunas de ellas posibles de cuantificar y otras de analizar desde la perspectiva cualitativa. En la actualidad se está avanzando desde lo cualitativo en líneas de investigación que, sin desconocer las diferencias epistemológicas, teóricas, metodológicas y técnicas entre ambos enfoques – cualitativo y cuantitativo-, articulen procesos que los relacionen y combinen.

Por su parte Bottinelli (2003) señala que suscribir el uso de métodos cualitativos implica una búsqueda de comprensión desde el marco de referencia de aquel que actúa, sin que haya un control exhaustivo de todos los sesgos posibles. El investigador es considerado como un elemento que interviene y produce efectos en la investigación. Este tipo de estudios mantienen un abordaje sistémico, desde dentro; focalizan el proceso de un modo cíclico y recursivo, en un continuo en construcción – siempre parcial – del fenómeno, considerando al objeto como complejo, diverso y cambiante.

Lincoln y Guba (2000) describen las contribuciones del método cualitativo a los abordajes

en ciencias sociales, destacando el retorno del sujeto y el cuestionamiento de la “verdad”, sustituyéndola por la “verdad parcial”, y la valorización de posturas más dialógicas en relación al rol del observador como parte de la investigación.

Según Taylor y Bogdan (1986), las principales características de esta metodología de estudio son las siguientes:

- La investigación cualitativa es inductiva. Tiene una perspectiva holística, considera el fenómeno como un todo, son estudios a pequeña escala que sólo se representan a sí mismos.
- Su validez se basa en la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método que genera teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base de la investigación está en la intuición.
- La investigación es de naturaleza flexible.
- En general no permite un análisis estadístico.
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

Los investigadores cualitativos analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; deben tomar en cuenta sus prejuicios y creencias para reducir los sesgos en la investigación.

Por su parte, la investigación de tipo cuantitativa es una estrategia de trabajo que promueve la investigación empírica objetiva y se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de datos para probar y comprender las relaciones. Dentro de las características de la investigación cuantitativa se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Se pueden obtener respuestas de manera rápida.
- Se puede hacer uso de un mayor número de preguntas para el estudio de caso.
- Tienen un tamaño de muestra sólido.
- Los resultados son estadísticamente válidos para utilizarlos en un caso empresarial.

Según Edgar Castro Monge (2014), aun cuando los métodos cuantitativos y cualitativos pueden tener diferentes objetivos, uno no neutraliza al otro y en el presente se ha dado una tendencia a la combinación y el uso de ambos métodos.

La ejecución paralela de la investigación cualitativa y cuantitativa se utiliza en el presente

trabajo porque se procuran obtener resultados estadísticos sólidos junto con razonamientos claros del por qué se obtuvieron esos resultados. Por tratarse de una investigación de tipo mixta se articulan las nociones teóricas que permitan esclarecer aspectos relativos al estrés contextualizadas con el ámbito laboral. A partir de las mencionadas nociones teóricas se realiza el estudio de caso y se pretende evaluar el programa de actividad física y bienestar integral propuestos por la compañía para que los empleados desarrollen ejercicios físicos y de relajación con el fin de prevenir el estrés laboral.

El estudio se lleva a cabo a través de los siguientes pasos metodológicos:

En una primera fase se realiza la conceptualización del estrés a través de un marco teórico que permita conocer desde el aporte científico esta afección y las problemáticas que conlleva consigo a quienes la pueden llegar a padecer.

Esta fase permite, desde la mirada de las personas, distinguir el estrés específicamente laboral como así también conocer los factores estresantes en el lugar de trabajo, los peligros relacionados con esta afección, sintomatología y consecuencias en las personas. Y, desde la perspectiva de la empresa, conocer el tratamiento del estrés laboral desde la legislación internacional y nacional hasta llegar a saber que a partir del año 2022 el burnout (tipo de estrés laboral) es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como enfermedad laboral. Se conoce así mejor el objeto de estudio y esto permite definir cómo abordar la siguiente etapa.

La segunda fase consiste en un trabajo de campo en el que se obtienen datos cualitativos y cuantitativos para relevar evidencias que permitan dar respuesta a los objetivos planteados.

Como instrumento cualitativo se utiliza la técnica de entrevista semidirigida a un miembro de la gestión de la empresa a fin de indagar sobre percepción y/o conocimiento sobre el impacto que el plan de bienestar integral y prácticas deportivas de los empleados ha tenido en las personas y en la organización.

Como instrumento cuantitativo se realiza una encuesta al personal de la empresa a través de un cuestionario digital con el fin de analizar los datos obtenidos y de este modo conocer las percepciones de los empleados sobre el impacto que el plan de bienestar integral y la práctica deportiva producen en la vida de cada persona. A partir del tamaño de muestra de la encuesta se pueden inferir estos resultados en el resto de la dotación de personal.

En la fase final, se analizan y contrastan los resultados obtenidos en las etapas previas, se establece la relevancia de la investigación y se obtienen resultados que permiten extraer conclusiones relativas al desarrollo del programa y el impacto que éste puede generar sobre la prevención de la afección del estrés para hacer las recomendaciones finales.

CAPITULO 3

MARCO TEORICO: ESTRÉS

3.1. El estrés desde la perspectiva psico-biológica

Es tal vez por el mito urbano que da la sensación que el estrés es un mal que aqueja al hombre² en nuestros días, pero en realidad lo acompaña desde el comienzo de su existencia. También parece ser que el estrés es del todo dañino y lo cierto es que no es exactamente tan así.

En términos coloquiales el estrés es la reacción psicofísica que presenta el ser humano frente a una amenaza. Y esa reacción se encuentra encaminada a controlar la situación de riesgo, a manejarla adecuadamente, y a buscar inhibir esa circunstancia que ha provocado la reacción de estrés.

Durante años se ha estudiado al fenómeno “estrés” desde distintas disciplinas médicas a partir de su especialización, tanto aquellas que lo han hecho desde el aspecto psicológico, como las que lo han hecho desde la perspectiva física.

Simón y Miñarro (1990) – en su obra *El Estrés; Una perspectiva psicobiológica* – manifiestan que estudiar el fenómeno estrés en una persona implica observar las reacciones psicobiológicas y emocionales, por un lado, y considerar las respuestas físicas frente a los acontecimientos estresores por el otro. Se trata de determinar el grado de vulnerabilidad psicofísica que cada individuo presenta como resultado de características distintivas de cada persona como lo son: su carga genética, su estado de ánimo y de los mecanismos psicológicos y emocionales aprendidos durante toda su vida.

Dada la amplitud del tema estrés en términos generales, este trabajo busca analizar las características de un tipo de estrés específico, reconocido comúnmente como estrés laboral, para luego poder determinar de manera precisa las mejoras en que redundan la práctica deportiva y la aplicación de los distintos programas del plan de bienestar integral como medidas preventivas, para no utilizar solo medidas paliativas que intenten evitar llegar a la enfermedad.

3.1.1. Definición de estrés

El Dr. Hans Selye (1935), considerado el padre en el estudio del estrés, decía que no era

²La palabra “hombre” es ambigua y tiene múltiples significados. Se menciona el término “hombre” en sentido genérico, por ello debe entenderse como especie humana, tanto hombre como mujer.

tarea fácil definir el concepto de estrés y darle comprensión en el pensamiento científico. No existe una definición aceptada de manera unánime en la comunidad científica y en muchos trabajos de investigación se usan diferentes definiciones en función de las distintas perspectivas que se estudian.

La expresión estrés es utilizada por primera vez con una perspectiva psicobiológica en 1926 por Selye, cuando era un estudiante de segundo curso de medicina en la Universidad de Praga. En su acepción inicial estrés significa respuesta, y al estímulo o agente que producía esa reacción de estrés se le denominaba estresor. El estresor sería el causante del estrés. Hasta ese momento este término se empleaba únicamente en ingeniería para designar los efectos de una fuerza al actuar en contra de una resistencia.

En 1936 Hans Selye utilizó el término estrés en el campo de la psicología para describir el proceso psico-fisiológico que sufren las personas que se encuentran sometidas a una situación de presión con fuertes estresores.

En 1973, el propio Selye definía el estrés como “la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda que sobre él se ejerce”. Lo característico del estrés es el esfuerzo adaptativo frente a un problema y la reacción inespecífica. De allí se entiende que el estrés es una respuesta normal, habitual y necesaria para la supervivencia.

El mismo Selye describió tres etapas de adaptación al estrés:

- Alarma de reacción: es cuando el cuerpo detecta al estresor.
- Fase de adaptación: se produce cuando el cuerpo reacciona ante el estresor.
- Fase de agotamiento: por su duración en el tiempo (se hace crónico) o intensidad comienzan a agotarse las defensas del cuerpo.

Según Coca y otros (2009) el Diccionario Terminológico de las Ciencias Médicas define al estrés como:

“cualquier agresión contra un organismo vivo”³, o también como un “conjunto de reacciones (biológicas, psicológicas) que se desencadenan en el organismo cuando éste se enfrenta de forma brusca con un agente nocivo, cualquiera que sea su naturaleza”⁴.

El Diccionario de la Real Academia Española lo define como:

“tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”⁵.

Fidalgo Vega (2011) confirma este concepto al mencionar que la Comisión de Salud y

³ Manejo del Paciente Hipertenso en la Práctica Clínica. Coca – Aranda - Redón, Edit. Médica Panamericana (2009), Pág. 209

⁴Idem 9

⁵ <https://dle.rae.es/estrés>

Seguridad británica (Health and Safety Commission - HSC) define que “el estrés es la reacción de las personas a presiones excesivas u otro tipo de exigencias con las que se enfrentan”.

McEwen y Wingfield, (1999) señalan que biológicamente se define al estrés como el “conjunto de alteraciones que se producen en el organismo como respuesta física ante determinados estímulos repetidos, como por ejemplo el frío, el miedo, etc.”. Mientras que Castillo Ramírez (2001) manifiesta que psicológicamente se entiende que estrés es el estado de cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento muy superior al normal que suele provocar diversos trastornos físicos y mentales.

Este término se emplea frecuentemente ante cualquier situación que preocupa o que desborda los recursos propios del individuo, por lo que se identifica al estrés con situaciones de ansiedad, de preocupación, de tensiones nerviosas y momentos de irritabilidad entre otras características.

Como se ha manifestado existen numerosas definiciones de estrés según desde donde se lo estudie. Por un lado, los enunciados médicos o biológicos excluyen aspectos importantes relacionados con el hombre, su conducta y su psicología. Por otro lado, las definiciones no médicas dejan de lado condiciones biológicas de interés. El Dr. López Rosetti (Definición del Dr. Daniel López Rosetti. Estrés, Epidemia del Siglo XXI. Editorial Lumen (2013). Pág. 18.) ha desarrollado una definición más integradora que puede arrojar más luz sobre este tema:

“Se entiende por estrés aquella situación en la cual las demandas externas (sociales) o las demandas internas (psicológicas) superan nuestra capacidad de respuesta. Se provoca así una alarma orgánica que actúa sobre los sistemas nervioso, cardiovascular, endocrino, e inmunológico, produciendo un desequilibrio psicofísico y la consiguiente aparición de enfermedad”.

Desde la perspectiva de Rosetti (2013) es posible comprender que la alarma orgánica es la activación desproporcionada de todos los órganos y sistemas involucrados en el estrés (sistemas nervioso, cardiovascular, endócrino u hormonal e inmunológico). Como cada organismo es diferente, bien se podría decir que ante situaciones percibidas como de riesgo no hay estrés sino estresados, porque ante un mismo estímulo – percibido como situación de riesgo - cada individuo reacciona de manera diferente.

El estrés es, en definitiva, una respuesta corporal no específica ante cualquier exigencia al organismo cuando la demanda externa y/o interna excede los recursos disponibles con que cuenta la persona. Esta respuesta es parte normal de la preparación natural del organismo para el enfrentamiento de la situación de riesgo o para la huida.

Si se tuviera que definir el estrés en un solo término se lo podría comprender desde el

funcionamiento del orden del universo donde todo reside en el equilibrio. Los pensamientos son racionales cuando son equilibrados. Las emociones son placenteras y manejables también dentro de un equilibrio. La relación de la mente con el cuerpo es también cuestión de armonía, proporción y estabilidad. Es por ello que, si se tuviera que definir el estrés con una sola palabra, ésta sería “desequilibrio”.

3.2. El sistema del estrés

El cuerpo humano está hecho de grupos de órganos, llamados sistemas, que trabajan en conjunto para mantener al cuerpo en equilibrio.

Bien explica Rosetti (2013) que cada conjunto de órganos se interconecta y relacionan entre sí para ejecutar una función determinada, por ej.: el sistema respiratorio sirve para poner en contacto el aire con la sangre y de ese modo cargarla de oxígeno, por su parte el sistema digestivo se encarga de la incorporación de los nutrientes de los alimentos en el cuerpo, el sistema reproductivo permite la gestación y propagación de la especie humana, y así ocurre con cada uno de los sistemas.

Ahora bien, existe una interconexión entre todos los sistemas del organismo humano, una vía de comunicación que los relaciona a todos, en distintas circunstancias y por distintos medios. A los fines de una mayor comprensión en esta investigación se llama a ese sistema interconectado y tan complejo “sistema del estrés”.

Este sistema tiene su origen en la mente, en el cerebro, y comprende no solamente a las funciones de respiración o circulación de la sangre, digestión y reproducción sino también a todo lo referente a las conductas, hábitos, modos de enfrentar la vida y la realidad.

Para conservar una buena salud física y mental es importante comprender y entender cómo funciona este sistema interconectado del estrés de modo que permita realizar las modificaciones de los hábitos y conductas que le permitan a toda persona vivir mejor.

3.2.1. La corteza cerebral

Para facilitar su comprensión menciona Rosetti (2013) que si, desde el punto de vista esquemático, se traza una línea imaginaria en la cabeza de modo que se perciba un corte transversal, se nota que ésta queda dividida en una parte superior y otra parte inferior. En la parte superior se encuentra la mente y en la inferior el cuerpo. Es importante comprender este esquema para saber cómo funciona el estrés y entender cómo la mente se relaciona con el cuerpo.

Rosetti (2013) también explica que en la corteza cerebral se toman las decisiones y se realizan los razonamientos más técnicos y analíticos. Ésta, también llamada neocórtex, es la parte más extensa del cerebro y se divide en corteza o hemisferio derecho y corteza o hemisferio izquierdo. También menciona que cada lado tiene sus funciones específicas. Por un lado, el hemisferio izquierdo se encarga de los razonamientos analíticos, lógicos, matemáticos y de la comunicación verbal y escrita. Éste funciona racionalmente. Por otro lado, el hemisferio derecho tiene funciones relacionadas con el reconocimiento de formas, la imaginación, la concepción del espacio, la capacidad musical, de crear, de soñar e inventar y la espiritualidad. Su mecánica es libre y creativa, no es racional.

Ambos hemisferios funcionan en conjunto, de tal modo que el hemisferio izquierdo controla la actividad motriz de la mitad derecha del cuerpo, y el hemisferio derecho la mitad izquierda del mismo.

Se puede decir que la corteza cerebral es la parte del cerebro que piensa.

3.2.2. La corteza límbica o sistema límbico

Continúa Rosetti (2013) detallando que ubicada físicamente debajo de la corteza cerebral se encuentra la corteza límbica. Esta parte del cerebro está vinculado con los sentimientos verdaderos y con la emoción (podría decirse que está vinculada con el corazón – entendido no como órgano humano sino como el asentamiento de las emociones -). En esta corteza se registran el amor, la motivación, el temor, el miedo, la ansiedad, el enojo y el resto de las emociones. También las sensaciones placenteras y las desagradables se entremezclan en esta zona del cerebro. El control de la alimentación y las conductas reproductivas tienen su base en esta corteza. Esta parte del cerebro está anatómica y funcionalmente conectado con el sistema nervioso; hacia arriba con la corteza cerebral y hacia abajo con el resto del encéfalo. Este sistema límbico es complejo e incluye estructuras anatómicas como las amígdalas, áreas hipotalámicas, el hipocampo y otras, todas relacionadas con el manejo del instinto, la emoción y los sentimientos.

Debido a lo delicado de las funciones que maneja el sistema límbico es fácil comprender su relación directa con el estrés. La influencia de los conflictos emocionales ejerce desajustes sobre la conducta frente a la realidad y no son otra cosa que causa de estrés. El adecuado manejo de las emociones es esencial para mantener el equilibrio y no caer en ese desequilibrio que se transforme en estrés.

De la información que recibe la corteza cerebral (lo racional), desde lo emocional (el cerebro límbico) y del balance equilibrado que resulte del actuar conjunto de estas partes del

cerebro se producirán las decisiones de una persona. Para que estas decisiones sean acertadas y tiendan a ser correctas debe cumplirse la ley del equilibrio racional – emocional. Pero hay que tener en cuenta que el accionar de las personas no es únicamente el resultado de la descarga emocional como tampoco lo son de un análisis solamente racional.

El estrés, que es el desajuste entre la demanda y la capacidad de respuesta de la persona a esa demanda, es consecuencia del incumplimiento de esa ley del equilibrio racional – emocional.

3.2.3. El hipotálamo

Continuando con el desarrollo del sistema del estrés, de manera sencillamente comprensible explica Rosetti (2013) que el hipotálamo es la parte encéfalo del cerebro que comunica y dirige gran número de funciones en el cuerpo. Es algo así como el punto de unión entre la mente y el cuerpo. Recibe instrucciones de la corteza cerebral y sistema límbico, y ejecuta esas directivas en todo el cuerpo. Para ello utiliza dos vías: el sistema nervioso y el sistema de la glándula hipófisis (o endócrino).

3.2.3.1. Hipotálamo vía nerviosa

Rosetti (2013) explica que este sistema actúa en forma inmediata. El sistema nervioso autónomo envía nervios a todo el cuerpo y su función es totalmente independiente de la voluntad. El ser humano no puede manejar este sistema cuando está despierto ni cuando está dormido. A su vez este sistema está dividido en los sistemas simpático y parasimpático distribuyendo ambos sistemas nervios que se dirigen a todos los órganos del cuerpo cual si fueran cables conductores de información. Cada órgano recibe un nervio del sistema simpático y uno parasimpático.

El sistema simpático alcanza a todos los órganos del cuerpo a través de numerosos nervios. Cuando este sistema se activa, produce un estímulo sobre todos los órganos y funciones. Éste es el sistema que se acciona ante el estrés y permite la liberación de energía que prepara al hombre para la lucha o la huida. Es este mismo sistema el que se pone en marcha cuando la persona se encuentra nerviosa, tensionada o frente a un hecho peligroso o una circunstancia amenazante.

Dicho de otro modo, cuando el cerebro así lo requiere desde el hipotálamo envía señales por el sistema simpático hacia todos los órganos que preparan al organismo para una situación de alarma y predispone al sujeto para la lucha o la huida. El simpático es un sistema liberador de energía.

Por otro lado, asegura el Dr. Rosetti que el sistema parasimpático envía cables nerviosos a

los mismos órganos alcanzados por el simpático, pero tiene un efecto inverso, esto es, inhibe y ahorra energía. De ese modo en el cuerpo disminuye la frecuencia cardíaca, se relajan los músculos y se contraen los bronquios entre otras acciones. En esta situación de relajación, calma y paz (en ausencia de tensiones, nervios y estrés) el sistema simpático y el del parasimpático se encuentran en equilibrio. El equilibrio desempeña un papel fundamental en la relajación y la tranquilidad que promueve el eustrés o estrés bueno.

Dicho de otro modo, el equilibrio entre los sistemas simpático y parasimpático del sistema nervioso neurovegetativo evita el distrés o estrés negativo.

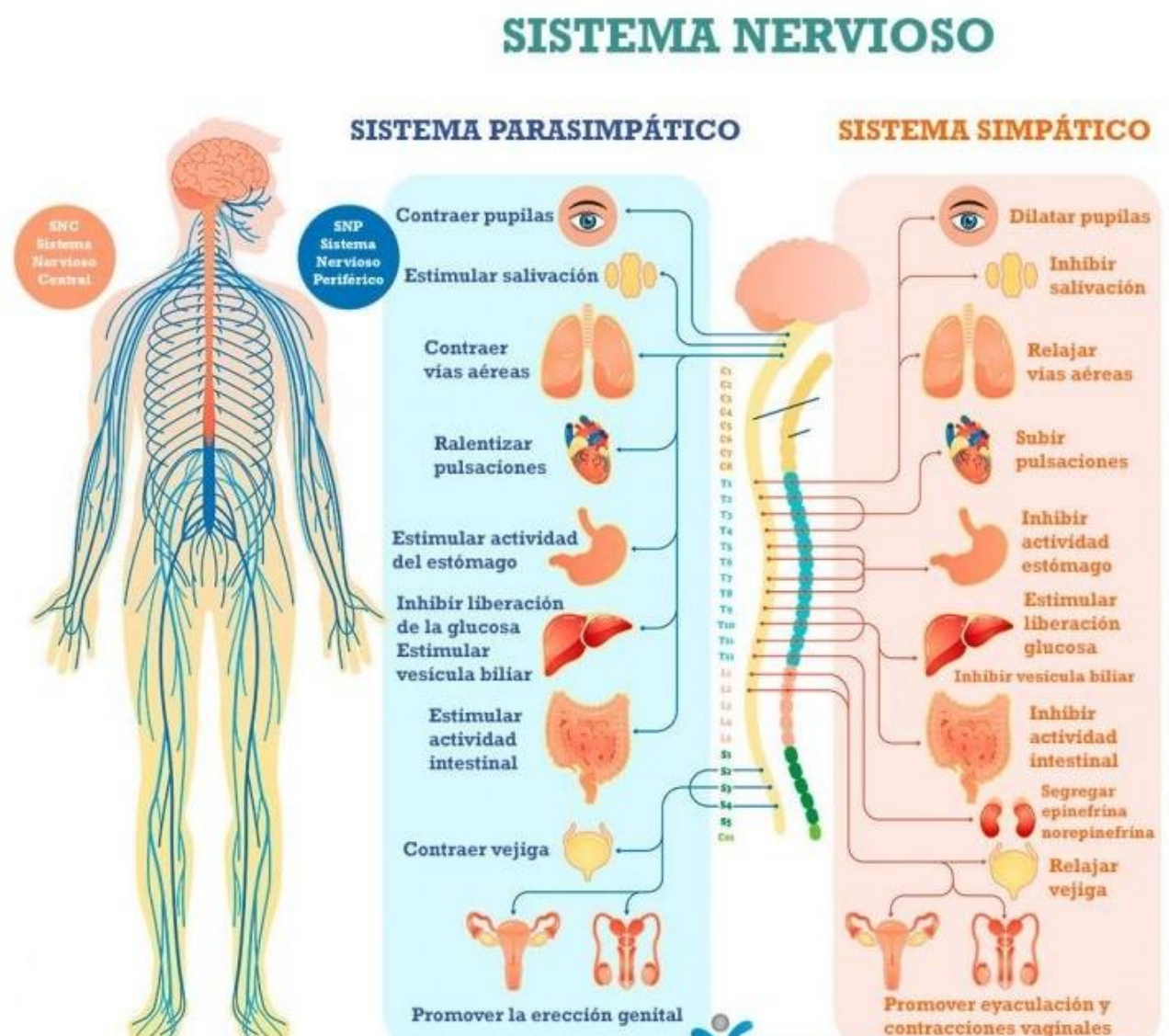


Ilustración 1 Sistema nervioso simpático y parasimpático⁶

La Ilustración 1 grafica de manera didáctica los sistemas simpático (el cerebro envía señales de alerta a través de conexiones del sistema nervioso a los órganos) y parasimpático (que a

⁶Fuente: <https://meditacionparalaansiedad.es/meditacion-y-ansiedad/sistema-nervioso-simpatico-y-parasimpatico/>

través de otras conexiones nerviosas con los mismos órganos inhibe y ahorra energía) que deben permanecer en equilibrio para que la persona no sufra alteraciones en alguno de los órganos que dan funcionalidad a los distintos sistemas reconocidos en el cuerpo humano.

3.2.3.2. Hipotálamo vía hormonal o endócrina. Sistema de la glándula hipófisis

Rosetti (2013) también explica que el sistema hormonal es responsable de los efectos tardíos del estrés, ya que funciona de manera lenta pero fuerte. La glándula hipófisis que está ubicada en la base del cerebro justo encima del paladar, recibe instrucciones del hipotálamo. Esta glándula es la que gobierna el funcionamiento glandular de todo el cuerpo. Cuando la hipófisis es estimulada por el hipotálamo, libera hormonas que volcadas a la sangre se distribuyen por todo el cuerpo alcanzando y estimulando a otras glándulas.

El hipotálamo utilizando la vía endocrina de la hipófisis, produce corticoides de la corteza de la glándula suprarrenal a través de la liberación de ACTH o adrenocorticotrofina. Los corticoides, a su vez, median la respuesta del estrés, aumentando la eficiencia del sistema circulatorio, elevando el contenido de oxígeno en la sangre, dilatando los bronquios pulmonares y proveyendo glucosa en sangre, combustible necesario para afrontar situaciones de estrés – por estímulo hepático -.

Los corticoides liberados disminuyen los procesos inflamatorios, lo cual es conveniente; pero como contrapartida disminuyen también los linfocitos sanguíneos, que son las células especializadas en la defensa del cuerpo frente a infecciones. Esto produce un efecto indeseable del estrés porque disminuye la resistencia del organismo a los procesos infecciosos. De ahí que en procesos de estrés prolongados el individuo presenta mayor cantidad de infecciones tales como resfríos, anginas, gripes, neumonías o infecciones intestinales.

Señala el Dr. Rosetti que esta vía hormonal también controla otras hormonas importantes que sufren los efectos del estrés. Así, la hipófisis produce tirotropina que actúa sobre la glándula tiroides que controla el metabolismo del organismo, aumentando la movilización de energía. Es por ello que alteraciones de la glándula tiroides bien pueden deberse al estrés.

La hipófisis también libera hormonas que ejercen su acción sobre las glándulas sexuales, testículos y ovarios, que también sufren modificaciones en circunstancias de estrés. De allí que el estrés puede producir infertilidad en la mujer o provocar una disminución en la potencia sexual en el hombre.

3.3. Cómo interactúan el cuerpo y la mente

A grandes rasgos se podría afirmar que la mente trabaja con percepciones. Detalla Rosetti (2013) que una percepción es una idea, representación, sensación o conocimiento que se tiene de las cosas. La percepción puede surgir de un acontecimiento que se puede ver con los ojos en el mundo material, o puede nacer en lo más profundo de la mente, o ser una mezcla de ambos. Cuando una persona percibe determinados hechos (estos hechos pueden ser reales o ficticios porque no importa lo que sucede en la realidad sino lo que el individuo cree que sucede), el hipotálamo en situaciones de estrés tiene la capacidad de modificar el funcionamiento hormonal del organismo por medio de la glándula hipófisis. Del mismo modo, a través del sistema nervioso autónomo ejerce el control nervioso de todos los órganos y sistemas.

Para comprender cómo se articula el binomio cuerpo – mente es necesario entender que el yo interior de cada persona analiza los hechos según mecanismos racionales (corteza cerebral) y emocionales (sistema límbico). Si no se logran equilibrar racional y emocionalmente los hechos, se produce un desequilibrio que desencadena un proceso en cascada que, a través del hipotálamo y sus dos vías principales, la nerviosa (sistema nervioso) y la endocrina (con la glándula hipófisis), actuará sobre todos los órganos y sistemas del cuerpo produciendo los efectos del estrés.

En circunstancias de estrés se produce el análisis racional que aplica todos los métodos lógicos de análisis acudiendo a lo aprendido o a los razonamientos deductivos – inductivos. Pero al mismo tiempo desde la perspectiva emocional, se analiza por el cerebro límbico agregando el vicio y la fuerza de las emociones (odio, pasión, dudas, frustraciones, miedos, etc.) que aportan color a los hechos. Estas emociones pueden distorsionar la realidad hasta el punto de causar graves conflictos o añadir pasión o fuerza para vivir intensamente. El sistema límbico analiza desde el corazón todos los hechos y esto puede ser tanto malo como bueno porque el hombre es un ser emocional que razona.

Si se conoce lo necesario sobre el síndrome del estrés, cómo diagnosticarlo y cómo controlarlo, se puede desarrollar la filosofía de vida apropiada para obtener el equilibrio imprescindible que permita al ser humano aspirar a recorrer un camino más calmo y placentero en la vida y por qué no acceder a la felicidad⁷.

3.4. Tipos de estrés

⁷El término Felicidad es ambiguo y tiene múltiples significados. En este escrito debe dársele la connotación de ausencia de circunstancias conflictivas que desencadenan en situaciones de distrés o estrés negativo para la persona.

3.4.1. Eustrés y Distrés

Como ya se ha manifestado, dentro de ciertos parámetros el estrés es un componente normal en la vida del hombre, más aún, es un condimento necesario para disfrutarla; pero lo cierto es que cuando el estrés que se genera va más allá de los límites se convierte en distrés o estrés malo. Cuando ello ocurre paulatinamente el distrés va provocando un sinnúmero de alteraciones. Al comienzo son alteraciones mínimas, leves e insidiosas, pero al final terminan por provocar los síntomas y enfermedades más diversas, pues ni cuerpo ni mente pueden escapar del estrés.

Murillo y López Gómez (2016) plantean la importancia de saber diferenciar entre eustrés y distrés. En un primer momento el estrés actúa como factor de motivación para vencer y superar obstáculos. Se puede decir que es un elemento que ayuda a alcanzar el éxito, es el combustible para el logro de las ambiciones. Este nivel normal y deseable podría denominarse simplemente estrés, pero también se lo conoce como “eustrés” o estrés bueno. No obstante, ese nivel puede ser superado llegando a ser potencialmente perjudicial; y tal estado se diferencia con el nombre de “distrés” o estrés malo que es perjudicial para la salud.

La diferenciación entre eustrés y distrés radica en que, en el primer caso, se debe hablar de una condición necesaria y normal, mientras que, en el segundo, se exceden los límites normales que permiten gozar de una vida saludable.

En función de lo antes definido, se deberá tener en cuenta que, a lo largo del presente estudio, salvo en pocas excepciones, se utilizará la palabra estrés coloquialmente para designar lo que aquí se ha definido como distrés. Esto es, el término “estrés” será sinónimo de distrés y por ello el término “estrés” tendrá la connotación negativa del estrés malo o distrés.

3.4.2. Estrés físico y estrés mental

Cuando se habla de estrés puede diferenciarse entre el estrés físico y el estrés mental. En realidad, esta diferenciación depende del origen o causa del estrés. Por un lado, se puede definir al estrés físico principalmente como fatiga, agotamiento o cansancio físico. Puede expandirse esta definición para incluir exposición al calor o al frío, al peligro, o a sustancias irritantes y/o peligrosas como químicos.

Por otro lado, el origen del estrés mental se encuentra en las percepciones, relaciones interpersonales, frustraciones, emociones, sentimientos y apegos, conflictos con determinada cultura o por la preocupación por alguna dolencia física incluso el sufrimiento de una enfermedad.

3.4.3. Estrés agudo

Cox y Macay (1981) reconocen que las reacciones de estrés que se producen de manera inmediata se denominan agudas y que son transportadas por el sistema nervioso simpático cuyo mensajero principal es la adrenalina que se incorpora a la sangre desde la médula de las glándulas suprarrenales y por los terminales nerviosos directamente a los diferentes órganos.

A esta acción que es inmediata, y prepara al sujeto para la lucha y/o huida, se la denomina “reacción de alarma”.

Por una parte, Rosetti (2013) explica que el estrés agudo o reacción de alarma es aquel que surge súbitamente, sin previo aviso, y que, debido a su magnitud y a la rapidez de su aparición, provoca el disparo de la cascada de estrés. Es el producto de una agresión intensa (aún violenta) ya sea física o emocional, limitada en el tiempo pero que supera el umbral del sujeto. Da lugar a una respuesta también intensa, rápida y, muchas veces, también violenta. Esto es bueno porque prepara para resistir el embate de la adversidad y así poder sobrellevar la situación agresora.

Esto se puede dar cada vez que una situación se transforma en una amenaza como puede ocurrir en lo laboral, social, o en lo personal y obliga a las personas a ponerse en condiciones de alerta en defensa de su integridad y sus intereses. De ahí que su aparición, lejos de ser dañina, es útil para el individuo.

3.4.4. Estrés crónico

Sostienen también Cox y Macay (1981) que, a diferencia de lo anterior, en aquellas situaciones de estrés continuo o crónico las acciones son desencadenadas por el mecanismo endócrino o hipofisario.

Esta reacción crónica sostenida en el tiempo se denomina vigilancia.

Se puede afirmar entonces que el estrés tiene una primera fase inicial aguda llamada alarma - determinada por la adrenalina- y una fase crónica o de vigilancia, que es efecto de los corticoides suprarrenales.

Por su parte Rosetti (2013) menciona que cuando el estrés se presenta de manera continua y prolongada en el tiempo, o cuando la capacidad de respuesta demuestra ser insuficiente, comienza el verdadero problema.

El estrés prolongado en el tiempo tiende a hacerse crónico generando la reacción de vigilancia. Puede ser que el estrés sea continuo, no necesariamente intenso, pero exija la adaptación permanente hasta llegar a sobrepasar el umbral de resistencia de la persona para

provocar las llamadas enfermedades de adaptación. Es decir, cuando el organismo se encuentra sobre estimulado, agotando las normas fisiológicas del individuo, el estrés se convierte en distrés, lo que es totalmente nocivo para la persona.

Al perpetuarse, el estrés crea problemas que comienzan con modificaciones en la conducta o modos de reaccionar frente a determinadas situaciones.

A diferencia de otros estresores cotidianos que se pueden contrarrestar adoptando conductas saludables, el estrés crónico, si no se trata, puede tener consecuencias adversas para la salud. Algunas de ellas son ansiedad, insomnio, dolor muscular, alta presión y debilitamiento del sistema inmunológico entre otras.

El estrés crónico puede ser el resultado de estresores cotidianos que no se atienden o que no se manejan adecuadamente, así como de eventos traumáticos. Las consecuencias del estrés crónico son graves, particularmente porque éste contribuye a la ansiedad y a la depresión. Las personas que tienen depresión y ansiedad tienen un riesgo dos veces mayor de tener enfermedades cardíacas que las personas que no tienen estas afecciones.

El estrés crónico impide la calma, paz y tranquilidad necesarias en toda persona potenciando la aparición de los más diversos síntomas y enfermedades.

Algunos autores catalogan como estrés agudo al que ocurre dentro de un período menor a seis meses, y como crónico al que perdura durante seis meses o más tiempo.

3.4.5. Distrés por subestimulación

Otro aspecto que se debe considerar es que también existe distrés cuando se produce una subestimulación del organismo. El cuerpo humano posee un ritmo biológico normal que cuando se encuentra poco solicitado o en excesivo reposo, o aún en inactividad exagerada, la irritabilidad y la fatiga resultantes bien pueden considerarse que son indicios de estrés por subestimulación.

3.5. Lo psicosomático: mente y cuerpo

El médico alemán Félix Deutsch (1920) utilizó por primera vez el término “psicosomático” para designar a aquellas enfermedades y alteraciones que afectaban al cuerpo y la mente de manera interrelacionada. Los desórdenes psicosomáticos son aquellos en los cuales la mente desempeña un papel preponderante en su desarrollo. Así la ansiedad, la inseguridad, el temor, los nervios, las frustraciones entre otras perturbaciones emocionales favorecen la aparición de enfermedades físicas.

A propósito de lo psicosomático, afirma Rosetti (2013) que hoy en día la medicina es más humana, concentrada y comprensiva de la relación cuerpo – mente, por ello los aspectos físicos y espirituales se encuentran en paridad de importancia frente a afecciones que alteran la salud.

También son importantes como causales de enfermedad factores tales como las condiciones ambientales, la nutrición, el tabaco, el consumo de estimulantes y alcohol, las infecciones ocasionales, los traumas físicos, el tipo de trabajo u ocupación, el ambiente laboral y el medio social entre otros.

Un desequilibrio emocional actúa desde el punto de vista psicofísico en relación a la frecuencia, intensidad y duración. Cuanto más se propague en el tiempo, o mayor sea la intensidad de un episodio de frustración o depresión, mayores serán las posibilidades de que se vea afectado el físico de la persona. De allí la importancia de diagnosticar precozmente cualquier alteración relacionada con el estrés para intervenir apropiadamente y poder cortar la cadena del estrés que desemboca en la enfermedad.

3.5.1. La cadena del estrés

El Dr. Rosetti (2013) desarrolló el concepto de cadena del estrés. En tal sentido afirma que para que el cuerpo humano llegue al punto de enfermarse normalmente en el sujeto suelen sucederse una serie de hechos y acontecimientos que generalmente tienen una secuencia concatenada. Normalmente no sucede de manera súbita o espontánea.

En el estrés, también ocurren los hechos secuencialmente y de manera ordenada que desarrollados de manera cronológica derivan en la aparición de una o más enfermedades físicas.

Para poder comprender de manera didáctica cómo evoluciona el proceso del estrés hasta desencadenar en una enfermedad física se verá la “cadena del estrés”⁸.

Explica Rosetti (2018) que el proceso del estrés comienza por las percepciones que son el primer eslabón de esta cadena. Las percepciones son las ideas o representaciones que un individuo tiene sobre los hechos. Esas ideas son complejas porque interviene la subjetividad de la persona. Y cada persona asimila y vive de manera diferente ante un mismo hecho o acontecimiento. Ello es así porque cada hombre o mujer se apropia de su realidad en función de cómo la percibe.

Todo lo que preocupa o genera estrés en un ser humano fue en su comienzo una percepción. Por ello percibir correctamente es una de las claves para conducirse adecuadamente frente al estrés. Si la percepción es incorrecta, la distorsión de los hechos se convertirá en un

⁸ “Cadena del estrés”, definición utilizada por el Dr. Daniel López Rosetti. El estrés de Jesús: Ensayo Médico – Histórico. Daniel López Rosetti. Edit. San Pablo 2018. Pág. 55

desencadenante continuo de estrés. Las percepciones incorrectas son el caldo de cultivo para los pensamientos erróneos y distorsionados.

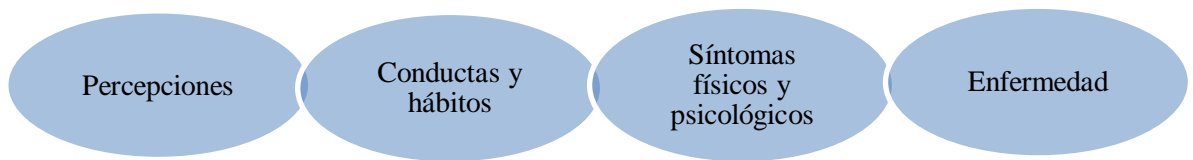
Si las percepciones erróneas y pensamientos distorsionados no se cortan a tiempo, hacen raíz en la persona y se puede comenzar a diferenciar el segundo eslabón de esta cadena de estrés que son las conductas y los hábitos.

La conducta es el patrón de comportamiento de una persona y la forma en que se relaciona con sus semejantes. De este modo, una persona estresada altera su comportamiento y demuestra que está más tensa o preocupada, con gestos nerviosos, tics, alteraciones en sus horarios, reacciones desproporcionadas ante hechos menores, irritabilidad, cambios de hábito en el sueño y en la conducta social, entre otros sucesos.

Destaca Rosetti (2018) la sintomatología y menciona que, si la cadena del estrés continúa, aparece el tercer eslabón que es el de los síntomas físicos y psíquicos. Estos síntomas pueden ser diferentes y dependen de la reacción de cada sujeto. Algunos de los síntomas físicos son dolor de cabeza, dolores musculares y contracturas, trastornos digestivos y dolor de pecho. Entre los síntomas psicológicos se encuentran los miedos, la ansiedad, la inseguridad, la preocupación en exceso, cambios de humor, alteraciones de la memoria y de concentración, y puede llegar hasta la depresión.

Si se tiene en cuenta la predisposición genética de cada uno y si se alcanza el tercer eslabón sin prestar atención a las señales de aviso que ha generado el cuerpo, puede entonces comenzar a desarrollarse el cuarto eslabón que es justamente aquel donde aparecen enfermedades físicas. Algunas de las enfermedades relacionadas directamente con el estrés son: la hipertensión arterial, la aterosclerosis, la angina de pecho, las arritmias cardíacas, el infarto agudo de miocardio, la úlcera gástrica, las infecciones por inmunosupresión, las enfermedades de la piel, la artritis y hasta el cáncer.

A continuación, la figura N° 1 permite ver de manera didáctica los distintos eslabones que conforman la cadena del estrés desarrollada por el Dr. Rosetti. Cada uno de estos eslabones es independiente entre sí en cuanto al tiempo y duración en que se desarrolla cada una de las etapas. Alguna de las etapas puede ser más extensa que las otras en términos de tiempo y otra puede durar menos cronológicamente hablando, pero lo que verdaderamente es importante es notar que al completar estos cuatro eslabones se va a estar en presencia de una enfermedad física manifiesta que tuvo, en gran medida, su origen en la psiquis de la persona.



ESLABON 1	ESLABON 2	ESLABON 3	ESLABON 4	
Percepciones Y Pensamientos	Apariencia preocupada Hábitos nerviosos Mantenimiento continuo de dedos o piernas al estar sentado Cambio en el nivel de responsabilidad Muestras de desinterés Cambios en los horarios Sobrerreacción frente a hechos menores Irritabilidad Aumento en la proporción de accidentes menores Disminución en la eficiencia laboral Cambio en la dieta Aumento o disminución de peso Aumento de consumo de tabaco, cafeína Diferente manejo del dinero Uso de drogas Aumento de la susceptibilidad Otros	FISICOS Dolor de cabeza Dolores musculares Contracturas musculares Dolores de cuello, hombros y columna Dolores de pecho Dificultad respiratoria Dolores de estómago Dolores abdominales Sensación de opresión en el cuello y garganta Cansancio y debilidad Zumbidos en los oídos Boca seca Diarrea y constipación Aumento de resfríos y gripe Urticaria Problema en la piel Náuseas Intolerancia o digestión lenta Aumento en la transpiración Disminución del deseo sexual Alteraciones sexuales Otros	PSICOLOGICOS Nerviosismo Preocupación Frustraciones Miedos Culpa Inseguridad Disminución en la concentración Aceleración del pensamiento Cambios en el apetito Dificultad en la toma de decisiones Llanto más frecuente Aumento de la sensibilidad emocional Pensamientos autodestructivos Aislamiento Rechazo por los lugares muy concurridos	Hipertensión arterial Aterosclerosis Angina de pecho Infarto agudo Arritmias cardíacas Úlcera gástrica Colon irritable Artritis Accidentes cerebrovasculares Infecciones por inmunosupresión Asma Cáncer Enfermedades de la coagulación sanguínea Enfermedades de la piel Otros

Ilustración 2 Cadena de Estrés

Cadena de Estrés⁹. La Ilustración 2 explica los sucesivos pasos que se suceden para que el estrés desencadene en una enfermedad cuando no es detectado y tratado a tiempo.

Es claro que esta cadena de estrés puede desarrollarse de manera lenta o rápida, se puede pasar mucho tiempo en una etapa (eslabón) o no, o incluso superponerse eslabones confundiendo la persona sus percepciones, conductas, síntomas y enfermedad. Lo cierto es que esta cadena es a los fines didácticos para comprender, pero se asemeja mucho a la realidad. Por lo tanto, es importante reconocer estos patrones para poder detectarlos a tiempo e impedir que siga

⁹ Fuente: Elaboración propia en base a la cadena de estrés diseñada por el Dr. Daniel López Rosetti en su ensayo El estrés de Jesús. Ensayo Médico – histórico. Edit. San Pablo (2018).

inexorablemente su curso natural que desemboca en enfermedad.

3.5.2. Estresores o amenazas

En términos de Rosetti (2013) “Cualquier circunstancia que sea evaluada por la mente, ya sea racional o emocionalmente, como una amenaza constituye un estresor”. Por ende, cualquier estresor obliga a realizar ajustes y cambios de conducta con el fin de poder enfrentar la situación.

Se debe tener en cuenta que cuando se haga mención de estresores¹⁰ en general, se hará referencia a aquellos que constituyen una amenaza y van acompañados de emociones negativas que disparan la cadena del estrés (distrés). Por lo tanto, los estresores serán sinónimo de amenazas.

Las fuentes de donde surgen los estresores son diversas, pero por lo general se las reconoce según su origen interno o externo. Las fuentes de origen interno nacen en el mundo interior de cada ser humano, en lo psicológico. Por el contrario, las de origen externo tienen su génesis en el entorno o mundo social de cada persona.

Algunos estresores de origen interno o psicológico son: miedos, frustraciones, necesidades, ambiciones, la soledad, la ansiedad, como así también aspiraciones personales y expectativas entre otros; mientras que los estresores de origen externo son aquellos del entorno o mundo social como: el jefe (o superior inmediato), compañeros de trabajo, la pareja, la familia, las relaciones interpersonales, el trabajo, los clientes, la calidad del medio ambiente en el que se desenvuelve, las presiones económicas, la pérdida de un familiar o ser querido, el estado físico de la persona y la inseguridad, por solo mencionar algunos de tantos otros.

Cabe destacar que lo que puede ser un estresor para una persona puede no serlo para otras porque el estrés depende de la forma particular de ver las cosas, dicho de otro modo, de las percepciones que pueden no reflejar la realidad sino una realidad alternativa de acuerdo a la perspectiva que tiene cada persona sobre determinadas situaciones.

3.6. Síntomas del estrés

Afirma Rosetti (2013) que en medicina se denomina a los cuadros clínicos como síndromes. Un síndrome es un conjunto de signos y síntomas que caracterizan a una enfermedad o a una anomalía. Un síntoma es lo que siente el paciente. En cambio, un signo es algo que el médico puede detectar y que generalmente pasa inadvertido para el paciente.

¹⁰ En el presente trabajo, de aquí en más, al referirse a estresores en términos generales se entienden todos aquellos que tienen una connotación negativa para la salud psico – física de las personas por constituir una amenaza para ellas.

En el estrés sucede lo mismo. Cuando se producen cambios en las personas muchas veces éstos son notados por amigos, familiares, allegados y el médico antes que por la propia persona que los padece. Es por ello que es necesario agudizar la observación.

El cuerpo envía mensajes a través de los síntomas, y estos síntomas deben interpretarse como información o dato útil que indica que algo está sucediendo en la mente o en el cuerpo que reclama atención.

Es muy importante señalar que para que un síntoma sea considerado causado por estrés, deben descartarse médicamente otras causas o enfermedades que puedan presentar la misma sintomatología. Todo abordaje serio del estrés comienza con un examen médico físico, clínico y de laboratorio que descarte patologías preexistentes o en desarrollo. Una vez descartadas las posibilidades de otras enfermedades se puede avanzar con el diagnóstico del estrés. Por ejemplo, un dolor de pecho puede ser atribuido a un síndrome de estrés tan sólo después de haber descartado las posibles patologías o causas de origen cardíaco.

3.7. Estrés laboral

3.7.1. Estrés laboral: qué es, aspectos, causas y consecuencias

Desde el punto de vista de la salud laboral, el estrés laboral es una consecuencia sobre la salud del trabajador debido a una exposición puntual o de manera repetida a estresores nocivos producto del trabajo.

Actualmente, desde el punto de vista psicopatológico, el estrés se considera un trastorno de ansiedad, y se distinguen tres tipos: el estrés agudo, el estrés crónico y el estrés postraumático que es el que sigue a un acontecimiento traumático o accidente sobre el individuo.

Comúnmente se trata al estrés laboral como un fenómeno aparentemente sencillo, pero, en realidad, es un tema que tiene un gran nivel de complejidad.

Para el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) de Estados Unidos (2015) “el estrés en el trabajo puede definirse como las respuestas nocivas físicas y emocionales que se producen cuando las exigencias del trabajo no se corresponden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. El estrés en el trabajo puede conducir a una mala salud o a una lesión”¹¹.

¹¹ El estrés en el trabajo. Informe del National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) para el Congreso de EEUU. (2015) Publications Dissemination, EID. <https://www.scribd.com/document/266072280/Niosh-El-Estres-en-El-Trabajo>

Dicho de otro modo, el estrés laboral aparece cuando el trabajador valora que no posee los recursos y habilidades necesarios para hacer frente a la demanda laboral, o que sus recursos se ven, de alguna manera, superados.

Fidalgo Vega (2011) afirma que para una mejor comprensión del estrés laboral se deben tener en cuenta varios aspectos, y menciona los siguientes factores:

- El *factor situacional*. El nivel de estrés que padece un trabajador depende de las exigencias de las condiciones de trabajo a las que está expuesto, así como de las consecuencias por no responder a las demandas.
- El *estrés no es una enfermedad, pero puede derivar en ella*. El estrés laboral presenta un efecto dañino para la salud porque puede alterar la funcionalidad de la persona en los niveles emocional, cognitivo, fisiológico y de conducta. Altos niveles de exposición sostenidos en el tiempo dan lugar a resultados más adversos para la salud. Lo mismo ocurre con traumas o accidentes de trabajo que pueden generar estrés postraumático.
- El *estrés laboral es modificable*. El estrés laboral se puede modular, aumentar o reducir cuando se actúa sobre las condiciones de trabajo.
- Las *diferencias individuales influyen en la respuesta de estrés*. Frente a los estresores, las características personales inciden para que la respuesta al estrés sea diferente.
- El *estrés puede variar a lo largo del tiempo*. Esto es así porque las condiciones externas pueden cambiar del mismo modo que la habilidad de las personas, su formación, la experiencia adquirida, etc.

Actualmente en el afán de ser competitivas en el mercado, las demandas de las compañías ejercen una presión extra sobre sus empleados que se transmite al entorno laboral. Las largas jornadas de trabajo, sumadas a la dificultad para conciliar una vida laboral y familiar armoniosa, la incertidumbre por el puesto de trabajo, la sobrecarga en horas de trabajo (horas extras por acumulación de tareas), y la consecuente falta de descanso, entre otras, son condiciones que unidas a aspectos personales conforman un contexto facilitador para que el estrés vaya en aumento en cada individuo.

Algunas de las causas de estrés laboral son las siguientes:

- Alto grado de responsabilidad
- Excesiva carga de tareas
- Conocimientos (o falta de conocimientos) sobre las tareas
- Tipo de tareas (monótonas, aburridas, repetitivas, etc.)
- Relaciones laborales insatisfactorias

- Condiciones laborales inadecuadas (luz, temperatura, lugar de trabajo y otras)
- Promoción y desarrollo profesional insuficiente
- Remuneración económica inadecuada
- Falta de reconocimiento
- Jornada laboral larga con más horas de las estipuladas o con horarios difíciles
- Ambigüedad de rol
- Mala planificación de tareas y/u horarios

Como ya se ha mencionado, las causales del estrés laboral pueden variar de una persona a otra. Así, por ejemplo, un alto grado de responsabilidad puede ser fuente de motivación y aprendizaje para alcanzar un máximo rendimiento para unos (eustrés, efecto de tensión positiva cuando el aumento de la tensión va unido a una elevación de la salud y del rendimiento) y significar todo lo contrario para otros (distrés, el punto de partida desde el cual la tensión provoca estrés y disminuye la salud y el rendimiento como efecto de una tensión negativa).

3.8. El estrés en el entorno laboral

El trabajo a menudo constituye una fuente de tensiones difíciles de sobrellevar y puede ser causa de profundo malestar. Se puede estar en un ambiente con capacidad de satisfacer o de mortificar, dependiendo de las condiciones laborales y ambientales a las que está expuesto el trabajador.

Este tema de los ambientes laborales es tan importante que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha mencionado que resulta común observar cómo las organizaciones insanas o ambientes “enfermos” inducen al trabajador afectado incluso a asumir que el enfermo es él, y no la organización cuando la responsabilidad de que los riesgos organizacionales nocivos para la salud del trabajador se eliminen o se minimicen al máximo es del empleador.

En 2010 la Organización Mundial de la Salud (OMS) se refirió respecto a los entornos de trabajo saludable y estableció como pauta mínima que toda definición de entorno de trabajo saludable debía ajustarse a la definición de la OMS, que es la siguiente:

*Se entiende por entorno de trabajo saludable a: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de enfermedad”*¹²(pág. 14).

Por tanto, es el diseño del entorno de trabajo y la adaptación del puesto al trabajador (no la adaptación del trabajador al puesto como se hacía hasta hace no mucho tiempo atrás) lo que

¹² Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. World Health Organization. Organización Mundial de la Salud 2010. Pág. 14.

determina la aparición o no del estrés laboral. Más aún, se debe prevenir cualquier situación de daño, o reaccionar para corregir las tareas que sean necesarias al tener conocimiento del daño que pudieran llegar a provocar éstas sobre la vida y salud del trabajador.

El estrés laboral se desencadena normalmente cuando se somete al trabajador a condiciones nocivas en sus tareas o cuando existe un entorno de trabajo tóxico (no saludable psíquica y/o físicamente).

Se estima que el estrés está detrás del 70% de los casos que terminan en enfermedad. En 2012 una encuesta realizada sobre la población norteamericana por la American Psychologist Association (APA)¹³ reflejó que el dinero (71%), el trabajo (69%) y la economía (63%) son las tres principales causas de estrés de los estadounidenses. Curiosamente estos tres elementos se unen en un mismo espacio físico que es el lugar de trabajo.

En cuanto a los factores, algunos de los relacionados con el estrés laboral son: la naturaleza de la tarea, el entorno laboral, las relaciones interpersonales y los factores individuales.

Fidalgo Vega (2011) menciona que en lo que respecta a las actividades laborales realizadas, los profesionales de la salud, educación, seguridad y servicios sociales son especialmente susceptibles a presentar trastornos asociados al estrés ocupacional crónico. Esto es así porque están expuestos a una mayor cantidad de estresores que no son tan comunes en otras actividades laborales. También los que tienen altos niveles de responsabilidad en la toma de decisiones se ven afectados por el estrés en el mediano y largo plazo.

Durante las últimas décadas se ha observado la relación entre el estrés laboral y una serie de enfermedades. Se han investigado las enfermedades crónicas, en especial las cardiovasculares, como así también la depresión, agotamiento, trastornos músculo – esqueléticos, trastornos de sueño, ansiedad, enfermedades gastrointestinales, colitis ulcerosa, accidentes de tránsito y laborales, cáncer y otros. Las observaciones muestran que en la medida en que se está expuesto/a a los estresores laborales aumenta el riesgo de un bajo bienestar psicológico, aumentan los síntomas y desarrollo de enfermedades crónicas o se produce una evolución más rápida de las existentes.

Del mismo modo, a nivel organizacional, el estrés laboral puede afectar negativamente la propia salud de las empresas, debido a su incidencia en la eficiencia y calidad de productos ofrecidos a la sociedad.

Un dato a tener en cuenta es que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que el estrés laboral es un síndrome peligroso para las economías de los países industrializados y para los que están en vías de desarrollo porque tiene implicancias en la

¹³American Psychologist Association (APA). Public Health Prevention Efforts: Saving Lives, Saving Money? APA. Oct. 2012

producción al afectar la salud física y mental de los trabajadores. Observa esta organización que las empresas que definen políticas de recursos humanos basadas en ayudar a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganizar cuidadosamente los ambientes laborales en función de las aptitudes y aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas que aquellas empresas que consideran estos aspectos como irrelevantes.

La importancia del estrés laboral se refleja en el hecho que las situaciones de estrés afectan al hombre como individuo de manera directa, a las empresas que éste compone de manera directa e indirecta y a las naciones en que se encuentran dichas organizaciones de modo indirecto.

3.8.1. Factores estresantes en el trabajo

En el ambiente de trabajo pueden existir diversos factores que provoquen estrés en el empleado. Los llamados estresores o factores estresantes son las situaciones o ambientes desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier hecho y/o circunstancia, interno o externo de la naturaleza tanto física, como química o somática, así como sociocultural, que de manera directa o indirecta ocasiona o propicia la desestabilización en el equilibrio de la persona.

Es muy importante identificar y saber qué factores de cada puesto de trabajo pueden actuar como estresores laborales que tienen la capacidad de dañar la salud. Para determinar si un trabajador está sometido a riesgo de estrés laboral se debe analizar la naturaleza del estresor, los recursos de los que dispone la persona y los que pone a su disposición la organización para que pueda dar respuesta a la exigencia planteada.

Fidalgo Vega (2011) sostiene que los factores estresantes en el trabajo pueden clasificarse en dos grandes categorías:

1) *Factores físicos*: relacionados con los aspectos del ambiente y las instalaciones de la organización que provocan que el individuo se sienta cansado o ansioso, o cuanto menos incómodo en el lugar donde desarrolla sus tareas; algunos ejemplos pueden ser el calor, el frío, la humedad, la sequedad, el bullicio, la vibración, luz muy intensa, luz deficiente, la proximidad de máquinas peligrosas, y la ejecución de tareas riesgosas entre otros.

2) *Factores sociales y emocionales*: son todas aquellas referidas a los factores sociales como las relaciones interpersonales con su superior, los compañeros de trabajo, los clientes, los proveedores y la apreciación externa de sus actividades; y los emocionales que tienen que ver con la propia expectativa de aprobación o desaprobación de un superior, el desarrollo de tareas de alto riesgo y otros que son de mayor complejidad.

3.8.2. Clasificación y características de los estresores en el ámbito laboral

Fidalgo Vega (2011) también realiza una clasificación en relación con el momento en que se presentan los estresores laborales, a su frecuencia, a su intensidad y a su repetitividad, y dice que se pueden distinguir cuatro tipos, a saber:

- *Estresores agudos*: presentan un comienzo definido y una corta duración, ocurren con poca frecuencia y son intensos, por ejemplo: un acto violento, amenazas físicas en el trabajo, hechos súbitos (incidentes), etc.
- *Estresores crónicos*: no tienen un inicio tan definido, son más bien de larga duración y de intensidad variable, y se repiten con frecuencia. Ejemplo: la ambigüedad del rol.
- *Pequeños estresores*: presentan un conjunto definido, de corta duración y baja intensidad, y ocurren con relativa frecuencia. Ejemplo: pequeñas interrupciones en el trabajo.
- *Estresores catastróficos*: tienen un comienzo definido, ocurren con muy poca frecuencia, son de una intensidad muy alta y su duración es variable. Ejemplo: incendio, explosión, inundación u otros.

También dice Fidalgo Vega (2011) que, por otro lado, no todos los estresores generadores de tensión negativa tienen la misma capacidad de superar al trabajador. Así, en función de su potencial de daño, los estresores pueden dividirse en:

- *Absolutos*: suponen una amenaza para la supervivencia y están relacionados con las consecuencias de un proceso de estrés agudo o estrés postraumático. (incendio, explosión, un acto violento, accidente entre otros).
- *Relativos*: de este tipo son la mayoría de los estresores laborales. Suelen estar relacionados con los efectos de estrés crónico y pueden causar múltiples trastornos de salud. (sobrecarga cuantitativa, la infra carga, un conflicto de rol, etc.).

3.9. Síntomas del estrés laboral

Se puede sospechar que un individuo sufre estrés laboral cuando en su comportamiento y/o en su estado de ánimo se manifiestan algunos de los siguientes síntomas:

- *Emocionales*: Apatía, tristeza, desmotivación, irritabilidad, inseguridad, mal humor, dificultad para concentrarse y tomar decisiones, olvidos e impaciencia.
- *Psicosomáticos*: Fatiga, problemas intestinales y/o estomacales, sudoración excesiva, hiperventilación, alteración del sueño, dolor de cabeza, mareos y náuseas, taquicardia, tensión

muscular y contracturas.

- *Conductuales:* abuso de sustancias (café, alcohol, tabaco y otras sustancias), aumento de conductas violentas, problemas en las relaciones humanas tanto dentro como fuera del trabajo, ausentismo laboral, alimentación insana e irregular.

3.10. Consecuencias del estrés laboral

Desde la perspectiva de la OIT el estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, y contribuir a la mala salud física y mental del individuo. Cuando el individuo está bajo estrés le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional; al mismo tiempo, puede abandonarse a actividades poco saludables como el consumo de tabaco, alcohol y drogas. Cuando el individuo está sometido a estrés laboral puede:

- estar cada vez más angustiado e irritable
- ser incapaz de relajarse o concentrarse
- tener dificultades para pensar con lógica y tomar decisiones
- disfrutar cada vez menos de su trabajo y sentirse cada vez menos comprometido con él
- sentirse cansado, deprimido e intranquilo
- tener dificultades para dormir
- sufrir problemas físicos graves como:
 - cardiopatías
 - trastornos digestivos
 - aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza
 - trastornos músculo-esqueléticos (lumbalgias y trastornos de miembros superiores)

En la propia organización también repercuten de manera nociva las consecuencias del estrés laboral. Si afecta a un gran número de trabajadores o a miembros clave del personal, el estrés laboral puede amenazar el buen funcionamiento y los resultados de la empresa.

El estrés laboral puede afectar a la compañía con:

- aumento del absentismo
- menor dedicación al trabajo
- aumento de la rotación del personal

- deterioro del rendimiento y la productividad
- aumento de las prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentalidad
- aumento de las quejas de usuarios y clientes
- efectos negativos en el reclutamiento de personal
- aumento de litigiosidad ante acciones legales de trabajadores que sufren estrés
- deterioro de la imagen institucional entre sus empleados como de cara al exterior

Los resultados de padecer síntomas a causa de las exposiciones a condiciones psicosociales nocivas se pueden ver a corto, medio y largo plazo; y dependen también de cuál es la respuesta de cada trabajador frente al estrés, del tipo de estímulos, del tipo de ayuda que pueda recibir y del acompañamiento que pueda recibir el afectado.

3.11. Un caso especial de respuesta de estrés laboral: El burnout¹⁴

El término inglés “burnout” es aplicable al estrés en general, pero en mayor medida está relacionado con el trabajo. Es una circunstancia en la cual el estrés crónico, por ser muy severo o por ser prolongado en el tiempo, genera agotamiento en el sujeto. La persona, que se ve superada en su capacidad de respuesta, termina por presentar síntomas extremos y bien definidos.

Rosetti (2013) afirma que mayormente en el ámbito laboral es donde el burnout expresa su real magnitud y es también donde se observa su tríada sintomática que lo caracteriza. Para que el burnout se produzca, el nivel estresante del medioambiente debe ser elevado y estructural. Además, la exigencia de ese ámbito precisa una respuesta de la persona, la que lo hace hasta cierto límite, y luego claudica. La aparición del burnout es paulatina, pero, cuando todos los elementos sintomáticos están presentes al mismo tiempo, está caracterizada por el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución en la iniciativa y en la toma de decisiones.

¹⁴La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha procedido al reconocimiento oficial del burnout o “síndrome de estar quemado” o de desgaste profesional como enfermedad tras la ratificación de la revisión número 11 de la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (CIE-11), aprobada en 2018 y cuya entrada en vigor se ha fijado para el próximo 1 de enero de 2022. Establecido en la 72ª Asamblea de Ginebra. Fuente: Madrid, 28/05/2019 www.medicosypacientes.com

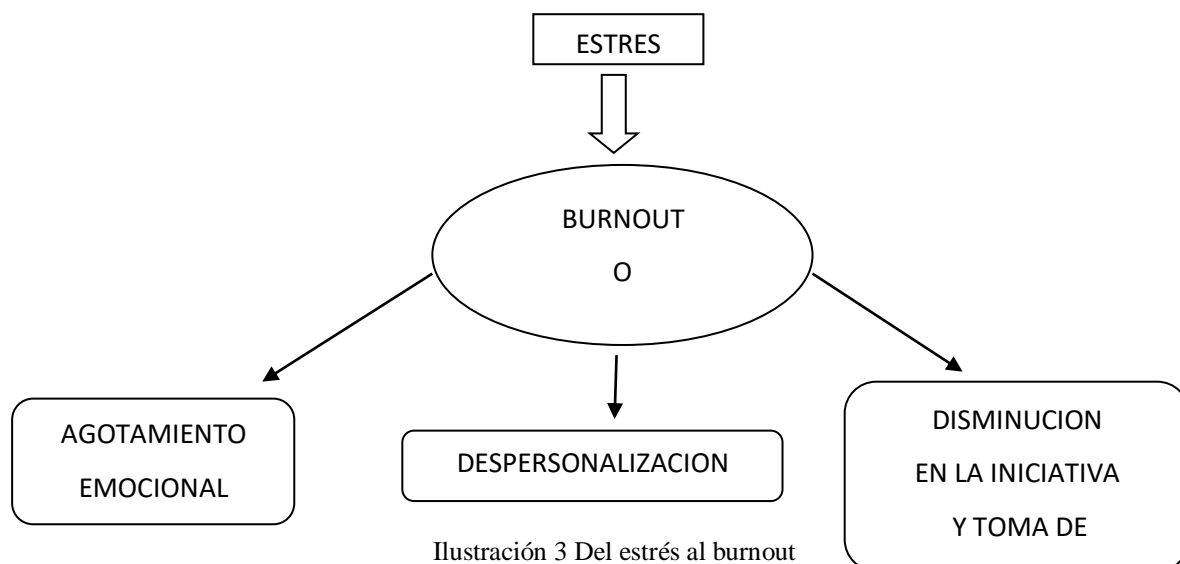


Ilustración 3 Del estrés al burnout

Del estrés al burnout¹⁵. La ilustración 3 identifica la diferencia que existe entre el estrés y el burnout y las consecuencias de este último.

Continúa Rosetti (2013) y afirma que el agotamiento emocional implica la incapacidad de reaccionar emotivamente en forma correcta ante la situación. Es un desajuste entre los hechos y la respuesta lógica esperada. Los acontecimientos tienen como respuesta emociones negativas, aun cuando éstos debieran despertar estímulo. Así, todo es vivido con apatía, decepción, frustración, insensibilidad, inflexibilidad, irritabilidad e intolerancia.

La despersonalización es la separación en la integración de la tarea laboral a la personalidad del trabajador. Quien presenta este síntoma es muy probable que desarrolle su tarea en forma eficiente pero automática, de modo rutinario pero desconectado, con desinterés, apatía y a la distancia.

El agotamiento extremo obstaculiza el funcionamiento normal de las cualidades intelectuales creativas, la capacidad de iniciativa, el liderazgo y la seguridad en uno mismo, facultades indispensables para la toma de decisiones.

Una vez detectado el burnout, es imperiosa una rápida intervención correctiva, ya que este desajuste propende fuertemente a la profundización de los síntomas y desequilibrios psicosomáticos que conducen a la enfermedad.

¹⁵Fuente: Elaboración propia en base a la ilustración diseñada por el Dr. Daniel López Rosetti en su libro Estrés, epidemia del siglo XXI.

3.11.1. Definición del burnout

El término "burnout" fue acuñado por primera vez en 1974 por Herbert Freudenberger, en su libro "Burnout: The High Cost of High Achievement"¹⁶. Como se mencionó en el punto anterior por lo general, el trastorno es consecuencia de un estrés laboral crónico, y se caracteriza por un estado de agotamiento emocional, una actitud cínica o distante frente al trabajo (despersonalización), y una sensación de ineficacia y de no hacer adecuadamente las tareas. A ello se suma la pérdida de habilidades para la comunicación.

Freudenberger (1974) describió este fenómeno mencionado por Fidalgo Vega (2011) como *"una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador"*¹⁷. Pág. 188

Equivocadamente en nuestra sociedad se asocia "estar quemado en el trabajo" con sentirse agobiado, estar a disgusto, estar harto y/o tener un mal día en el trabajo, y esto no es así. Este síndrome se produce cuando un trabajador está expuesto a unas condiciones psicosociales de trabajo nocivas, fundamentalmente en lo que se refiere a la exposición a cargas emocionales.

El agotamiento emocional es una respuesta de los trabajadores al sentir que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel de intercambio empático con el usuario y/o cliente. Se trata de un proceso prolongado que habitualmente deriva en consecuencias graves para la persona.

Según Fidalgo Vega (2011) se puede definir el burnout como:

"una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización". (Pág. 188).

Por lo tanto, se ven afectados aspectos psicosociales de la persona:

- Agotamiento emocional: es aquella sensación de que se ha extraído con una jeringa toda la energía psíquica y a menudo le falta energía para desempeñar la tarea. El agotamiento causa que el trabajador se sienta exhausto, incapaz de hacer frente a sus tareas y cansado.
- Sentimientos negativos (o despersonalización): se observan en actitudes y conductas de cinismo por parte del trabajador hacia los demás (clientes internos y externos). El trabajador se ve incapacitado para atender a las personas con empatía o afecto. Se produce un endurecimiento afectivo y la atención se vuelve un tanto deshumanizada.

¹⁶Burnout: The High Cost of High Achievement (Ingles) Editorial: Pasta dura (1974). Freudenberger – Richelson.

¹⁷El estrés laboral. Estrategias, técnicas y recomendaciones. Fidalgo Vega. Edit. De Vecchi. (2011).

- Actitudes negativas hacia el trabajo o la profesión (alienación): es la mala valoración de sí mismo y sentimientos de culpabilidad por no poder dar un buen servicio y desmotivación. Los trabajadores se sienten mal consigo mismos e insatisfechos con el resultado de su trabajo. Ven sus trabajos como cada vez más estresantes y frustrantes. Pueden distanciarse emocionalmente y comenzar a sentirse adormecidos por su tarea. Esto a veces se contagia en cierto grado al grupo inmediato de trabajo y a los compañeros en general.

- Síntomas físicos: el estrés crónico puede provocar síntomas físicos, como dolores de cabeza y de estómago o problemas intestinales.

El trabajador que no dispone de recursos personales especiales para superar las exposiciones a estresores nocivos afronta las situaciones con actitudes negativas o estableciendo distancia emocional frente a los demás. El síndrome suele avanzar, generando más sintomatología y daños en la salud a medida que el trabajador se siente culpable por no poder superar esos estresores y dar un buen servicio a las personas.

3.11.2. El proceso de desarrollo del burnout

Continúa Fidalgo Vega (2011) e ilustra, por etapas, de qué modo el burnout afecta al trabajador.

3.11.2.1. Etapa de entusiasmo

Con la incorporación a un nuevo puesto de trabajo, en el trabajador se promueven expectativas positivas, hay entusiasmo, energía y voluntad para el desarrollo de tareas y aprendizaje. En este momento se dedica un gran esfuerzo y tiempo al trabajo.

3.11.2.2. Etapa de paralización

Se comienza a sentir la falta de reciprocidad en las contraprestaciones por el esfuerzo realizado. Se produce un fuerte desequilibrio entre las demandas y los recursos de que se dispone. El trabajador se siente incapaz de resolver los problemas de los usuarios adecuadamente. Comienzan los cuestionamientos internos y propias valoraciones que pueden desencadenar en un sentido de injusticia frente al trabajo realizado y su compensación.

3.11.2.3. Etapa de frustración

Ante estas cargas y la falta de recursos para poder desarrollar el trabajo adecuadamente, el trabajador se desmoraliza, siente impotencia. Se produce una afectación emocional y fisiológica producto del estrés. Pierde sentido la función que se desarrolla, y se viven conflictos interpersonales, alteraciones del humor, momentos de malestar, entre otros.

3.11.2.4. Etapa de indolencia

El trabajador afectado desarrolla un comportamiento defensivo frente a los estresores. Se ve afectada su capacidad afectiva y trata a los clientes internos y externos con distancia y de forma mecánica, en un intento de preservar su salud integral.

3.11.2.5. Etapa de quemado o burnout

Se produce un trastorno emocional y cognitivo, con importantes consecuencias para la salud. No es infrecuente, si persiste la exposición o no se interviene adecuadamente, que el trabajador abandone su trabajo o se mantenga en el mismo trabajo, pero en un estado de frustración e insatisfacción el resto de su vida profesional.

3.11.2.6. Proceso de recuperación del burnout

El proceso de reversión del burnout se puede presentar en seis etapas consecutivas:

1. Admitiendo el problema.
2. Distanciándose del trabajo.
3. Restaurando la salud.
4. Preguntando acerca de las valoraciones.
5. Explorando posibilidades laborales.
6. Haciendo cambios objetivos.

El proceso es largo, el ciclo de recuperación puede demandar de uno a tres años para lograr el objetivo deseado.

3.12. Identificar el estrés

La evaluación de este problema de manera profesional debe ser realizada por un médico o

psicólogo especializado en salud laboral. No obstante, quienes primero observarán el desarrollo del proceso de estrés serán las personas que están alrededor del trabajador.

El servicio de prevención (servicio médico, seguridad e higiene laboral, u otro), en su evaluación de riesgos, debe identificar y evaluar los estresores que propician el burnout y proponer las medidas correctoras que correspondan para tratar de erradicarlos.

Cuando se identifica y evalúa este fenómeno hay que tener en cuenta que se está ante un trastorno derivado de una respuesta de estrés. Para distinguirlo brevemente de otros cuadros de estrés, a continuación, se facilitan algunas características diferenciales entre el estrés laboral y el burnout.

Estrés	Burnout
Sobre implicación en los problemas	Falta de implicación
Hiperactividad emocional	Embotamiento emocional
Daño fisiológico primario	Daño emocional primario
Agotamiento o falta de energía física	El agotamiento afecta a la motivación y a la energía psíquica

Ilustración 4 Diferencias entre estrés y burnout¹⁸

¹⁸ Fuente: cuadro comparativo de elaboración propia

CAPÍTULO 4

TRATAMIENTO DEL ESTRÉS LABORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

Dow Chemical Company es una corporación multinacional, con sede central ubicada en Midland, en el estado de Michigan en los Estados Unidos y con operaciones en varios lugares del mundo. El hecho de que tenga una dotación de 36.500 personas que cumplen tareas laborales en 109 plantas productivas en 31 países obliga a la empresa a cumplimentar las distintas exigencias de las legislaciones de todos los países en los que produce, comercializa y/o tiene subsidiarias.

Para tener un marco de referencia de las obligaciones que la empresa debe cumplimentar específicamente en materia de estrés es necesario conocer el tratamiento que los países le dan a la salud y seguridad laboral en materia legal. Para ello es fundamental comprender la importancia que, en primera instancia, le dan las organizaciones supranacionales (OMS y OIT) para posteriormente entender la condición que los distintos estados que interesan a este trabajo le dan al tema del estrés laboral.

La legislación de los distintos países exige a los empleadores que se ocupen de la salud y seguridad de sus trabajadores y en el caso de la empresa analizada en esta investigación no es la excepción. Normalmente, se considera que esta obligación incluye la gestión de los riesgos asociados al estrés laboral y sus efectos en la salud de los trabajadores.

A modo deductivo se busca delinear el tratamiento que le dan al tema estrés laboral desde la perspectiva legal las entidades supranacionales OIT (Organización Internacional del Trabajo) y OMS (Organización Mundial de la Salud), para luego conocer el marco normativo europeo especialmente el de España. y finalmente cuál es el tratamiento que le brinda el marco jurídico argentino.

4.1. Tratamiento desde la OMS y la OIT

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima.

Reconoce la OMS (2004), a través de su Serie protección de los trabajadores¹⁹, que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan. Admite también que un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral, además del hecho que la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés laboral no es ajeno a la OMS ya que viene trabajando en distintos estudios sobre este tema previo y pos acuerdo de la Cuarta Reunión de la Red de Centros Colaboradores de la OMS para la salud ocupacional, celebrada en la ciudad de Espoo – Finlandia – entre el 7 y el 9 de junio de 1999. Allí se determinaron actividades de aplicación (como una serie de estudios que abordan la temática estrés laboral) como parte de la Estrategia Mundial de la OMS en salud ocupacional para todos los países miembros.

En tanto que, para la OIT, *“el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa.”*²⁰(pág. 2)

Tanto la OMS como la OIT están trabajando sobre el tema del estrés laboral y la salud de los trabajadores desde hace varios años. Algunos escritos producto de los trabajos de la OIT son:

- Estrés en el trabajo: Un reto colectivo.²¹ (2016)
- La prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación: mejoras prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo.²² (2013)
- SOLVE: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo: guía del formador²³ (2012)

¹⁹Serie protección de los trabajadores N° 3: La organización del trabajo y el estrés. Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. Catálogo por la Biblioteca de la OMS – Francia (2004) ISBN 92 4 359047 2

²⁰Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo - LABADMIN/OSH. Ginebra: OIT, 2016. 62 p.

²¹ Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo (LABADMIN/OSH). Ginebra: OIT, 2016. 62 p. ISBN: 978-92-2-330641-0

²²Ginebra: OIT, 2013. 119 p. ISBN 978-92-2-125637-3

²³Organización Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2012. 331 p. ISBN: 9789223250294

- Minimizing stress.²⁴ (2005)
- S.O.S. estrés en el trabajo. Aumentan los costes del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor.²⁵ (2000)
- Factores Psicosociales y de Organización.²⁶ (1998)

Más allá de los informes que ambas organizaciones (OIT y OMS) proveen a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) cabe la aclaración que éstos no revisten carácter de fuerza de ley que pueda imponerse de manera coercitiva a los estados miembro sino todo lo contrario, al tratarse la OMS de una organización supranacional (esto es, una organización con la participación voluntaria de las naciones miembro que la componen pero a cuyas resoluciones las naciones partícipes adhieren y acatan por motu proprio) la ONU presenta los informes que recibe (de la OMS) ante los países miembros como recomendaciones, para en el mejor de los casos llegar a acuerdos internacionales, a los que los países miembros adhieren y luego ratifican en las cámaras legislativas de sus respectivas naciones. De allí que a nivel supranacional no existan leyes específicas como tampoco un marco legal internacional que imponga el trato que se debiera dar al estrés laboral como afección y/o una enfermedad laboral en todos los países.

Por lo antes mencionado queda claro que no existe un marco legal internacional pre establecido al que la empresa caso de estudio deba cumplimentar, sino que existen acuerdos y convenciones para el trato del estrés a los que las naciones adhieren.

4.2. Marco normativo en Europa

La Directiva Marco de la Unión Europea (89/391/CEE), relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, obliga al empresario a reconocer los factores de estrés y a corregirlos. Se abordan, de forma implícita y explícita, los problemas psicosociales al establecer, entre otras cuestiones, que el empresario *“deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo (...) con arreglo a los siguientes principios generales de prevención: evitar los riesgos, evaluar los riesgos que no se puedan evitar, combatir los riesgos en su origen, adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo y los métodos de trabajo y producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo*

²⁴Geneva: ILO, 2005. 97 p

²⁵Trabajo. N° 37, Ginebra: OIT, 2000. pp. 4-5

²⁶Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Tomo 2, Capítulo 34 pp. 34.1-34.87 Madrid: OIT - España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998.

*monótono y repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud*²⁷. (art. 15 ley 31/1995)

Si bien hay un Acuerdo Marco de 2004 sobre el estrés laboral, ninguno de los países de la Unión Europea (UE) tiene una reglamentación específica en materia de estrés relacionado con el trabajo, no obstante ello, los ordenamientos jurídicos de todos los países hacen referencia a los factores de riesgo psicosociales, que son la causa de este estrés.

En algunos países, las disposiciones legales van más allá, y se especifican las medidas que los empresarios deben adoptar para reducir los riesgos de tipo psicosocial. A modo de ejemplo, en Finlandia existe una ley de salud y seguridad que incluye referencias a las demandas psicosociales del trabajo, la violencia y el acoso. Este es también el caso de Bélgica, Dinamarca, Alemania, los Países Bajos, Finlandia, Francia, Noruega y Suecia.

A nivel europeo existen otras normativas relacionadas con los riesgos del estrés, como por ejemplo la Comunicación COM/118/2002, donde se hace referencia a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo, y se plantea una nueva estrategia comunicatoria de salud y seguridad: “La creciente incidencia de los trastornos y las enfermedades psicosociales plantea nuevos retos para la salud y la seguridad en el trabajo y compromete la mejora del bienestar en el trabajo”.²⁸

En esta línea se pueden encontrar dos acuerdos marcos: el Acuerdo Marco sobre el estrés ligado al trabajo (2004) y el Acuerdo Marco sobre el acoso y la violencia en el trabajo (2007), donde empresarios y trabajadores establecidos en la UE se comprometen a actuar frente a estas exposiciones y consecuencias del estrés laboral.

Estos acuerdos fueron adoptados por países como España y los estados miembros han elaborado sus propias directrices prácticas y herramientas de prevención de estrés y otros riesgos psicosociales.

Debido a que Dow realiza operaciones en Europa en países tales como España, Alemania, Países Bajos, Reino Unido, Bélgica, Italia, Suiza, Francia y Portugal entre otros, la empresa ha sido pionera en el tratamiento del estrés dentro del ámbito laboral al tener que cumplimentar las variadas e incipientes regulaciones de cada país europeo. Ello ha permitido que esas experiencias se trasladen y capitalicen en todos los países del mundo donde la empresa desarrolla sus actividades.

4.3. Marco normativo en España

²⁷ Fuente: Directiva Marco de la Unión Europea (89/391/CEE) Art. 15, apartado 1.d, de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

²⁸ Comunicación de la UE. COM/118/2002, DE 11.3 sobre los cambios en la sociedad y en el mundo laboral.

Las sentencias²⁹ de los tribunales en España sobre el estrés laboral lo han considerado como causa de diversos trastornos psicofísicos. Ante la gran dificultad de incluir en normas legales algunos trastornos derivados del estrés laboral en el cuadro de enfermedades profesionales, las diversas sentencias judiciales que se han ido produciendo sobre este daño han optado por considerarlo accidente laboral, es decir, un daño a la salud causado por el trabajo.

Una sentencia del Tribunal Supremo Español del 26 de octubre de 2000³⁰, ratificando la sentencia del 2 de noviembre de 1999 dictada por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma del País Vasco, respaldó como accidente de trabajo la patología del síndrome de burnout.

A partir de esta sentencia se han originado otras que se han pronunciado en el mismo sentido y que han considerado igualmente accidente de trabajo el burnout, dado que no figura en el cuadro de enfermedades profesionales de la península Ibérica.

Otro artículo de información legal más reciente confirma también la tendencia que se viene dando a través de los diferentes fallos judiciales que, con el transcurrir del tiempo, ya encuentra bases en la jurisprudencia³¹ para considerar al estrés laboral y al burnout como enfermedades laborales. El estudio jurídico que lleva adelante el portal web de noticias; legal.com.ar manifiesta, en el artículo *“Incluir al estrés como accidente laboral”*³², la lógica que se está sucediendo en los fallos a favor de considerar al estrés como una enfermedad laboral.

Se menciona en la nota que un juzgado español consideró "accidente" al "estrés laboral" concluyendo un caso en que el empleado pidió baja por incapacidad a raíz de un trastorno de ansiedad.

La sentencia de un juzgado de lo social de Bilbao, en España, falló a favor de un empleado que empezó a prestar servicios como auxiliar administrativo de forma temporal en una empresa de construcción durante un año, luego del cual le hicieron firmar contrato por 7 horas diarias de

²⁹Sentencia de Suicidio por estrés como accidente de trabajo. Tribunal Superior de Justicia de Extremadura – Sala de lo Social (14/12/2010). Sentencia N° 1145/2008 de Suicidio por estrés como accidente de trabajo Tribunal Superior de Justicia de Cataluña – Sala de lo Social (6/02/2008). Sentencia de Suicidio por estrés laboral. Tribunal Superior de Justicia del País Vasco. (11/11/2003)

³⁰ Fuente: Consideraciones sobre el síndrome del “Burnout” como una forma de estrés laboral. Jurisprudencia y legislación relacionadas. Psicopatología Clínica, Legal y forense. Vol. 2 N° 1, (2002) Págs. 95 – 115. Tejero Acevedo – Graña Gómez . Universidad Complutense de Madrid.

³¹Jurisprudencia: no siempre las sentencias judiciales se infieren de las leyes y otras normas generales previamente establecidas. Ante la ausencia de norma legal legislada (ley propiamente establecida por el poder legislativo de manera parlamentaria y anticipada) los jueces deben recurrir a otras fuentes del derecho para poder llegar a la resolución de un conflicto en particular. Este tipo de fallos sientan lo que se conoce como “precedentes”. Los precedentes surgen a partir de las razones que determinaron la adopción de cierta decisión y que son obligatorias en casos análogos para los tribunales inferiores y de igual jerarquía. Con el paso del tiempo, pueden ser la antesala de una modificación y/o nueva legislación.

³² Fuente: artículo en Noticias legales del 12 de junio de 2019. <https://www.legal.com.ar/notas/incluir-al-estres-como-accidente-laboral>

trabajo fijo.

Luego de idas y venidas con pedidos de baja por estados de ansiedad por parte del empleado, conflictos laborales por aumento de salario, amenazas de parte de la empresa y reestructuraciones en los puestos administrativos, se desembocó en una denuncia de amenazas por parte del trabajador contra la empresa, que terminó en favor del denunciante.

La sentencia consideró que el caso correspondía a una figura nueva en el mundo legal que es la de "los riesgos psicosociales".

Uno de ellos, el "estrés laboral", fue en este caso consecuencia de un ambiente de trabajo inadecuado e incómodo en donde los reclamos de mejoras para el trabajador fueron desestimados por la empresa.

Esto a su vez derivó en un estado de ansiedad que incapacitó al trabajador temporalmente. La incapacidad temporal resultó ser consecuencia de un "accidente de trabajo", con lo que se condenó a la empresa denunciada a hacerse responsable y a obedecer el fallo.

En el mismo artículo se comenta qué pasa en Argentina, y los fallos que consideran al estrés laboral como enfermedad en nuestro país.

Aquí se menciona el caso en que la Cámara Laboral de Bariloche dictaminó como enfermedad al síndrome de desgaste profesional o burnout. Este fallo se dio como consecuencia de una denuncia de una psicóloga en la provincia de Río Negro que presentó síntomas de estrés laboral que la incapacitó totalmente para seguir ejerciendo su trabajo.

Esta mujer brindaba atención psicológica a mujeres y niños víctimas de violencia familiar y abuso sexual que influyeron negativamente en su salud. El Tribunal ordenó también a la Administradora de Riesgos del Trabajo (ART) a cubrir las necesidades médicas derivadas de la recientemente decretada enfermedad.

Otro caso de estrés laboral se dio en la ciudad de Mendoza, cuando un grupo de trabajadores realizó un paro solidarizándose con una compañera que sufrió problemas cardíacos a causa del estrés laboral.

Estos casos son dos precedentes que exigen una legislación adecuada.

También menciona la nota que una encuesta realizada por la consultora Adecco determinó que en nuestro país casi la mitad de las personas que trabajan (48%) consideran su puesto laboral como posible causa de estrés y detrimento de la propia salud, esto se concluyó luego del relevamiento de 400 casos.

Un 42% de ellos sugirió que el problema principal es el "clima laboral" y los problemas de equipo. Un 20% estimó que el estrés es causado por el trabajo bajo presión y con objetivos de corto plazo.

Mientras tanto un 12% de ellos señaló las malas condiciones edilicias, los ruidos y la poca iluminación como principales causantes de estrés y detrimento de la salud. Un mismo número culpó a la extensa jornada laboral.

Todas estas preocupaciones aumentan exponencialmente el riesgo de padecer estrés laboral. Tantos casos repetidos podrían ir en busca de un fallo nacional en favor del mundo del trabajo.”

Del texto anterior se deriva que debido a que en España no hay legislación específica de protección sobre el estrés laboral es necesario recurrir a otras fuentes del derecho como lo es, en este caso, la jurisprudencia. Los casos basados en los fallos mencionados son fuente de estudio para ser presentados como precedentes en otros tribunales, ya sea de España, la UE o incluso en los tribunales de trabajo de nuestro país³³.

El hecho que España no tenga alguna norma específica sobre el estrés no implica que se produzcan carencias o indefensión, puesto que ya hay otras normativas y/o disposiciones que establecen la obligación de prevenir todos los riesgos que puedan afectar la salud del trabajador. El empleador también tiene la obligación de prevenir o actuar frente al estrés laboral, y más aún si se identifica o tiene conocimiento de su existencia. Por tanto, los trabajadores tienen el derecho y el empresario el deber de que ningún trabajador esté expuesto a riesgo alguno para la salud del propio trabajador.

Como se observa en la jurisprudencia³⁴ tanto española como argentina, desde el ámbito de su calificación legal, el estrés puede ser tratado como una patología o lesión motivada u ocasionada por el trabajo, si bien los fallos de los magistrados han sido habitualmente caratulados como accidentes de trabajo.

Hay que tener en cuenta que también existe jurisprudencia sobre aspectos de burnout (estrés crónico), mobbing, violencia y suicidio derivados de los fenómenos inscritos en el ámbito del estrés laboral. Esto implica que el Derecho ha comenzado a seguir de cerca e intervenir con fallos judiciales en la resolución de los conflictos sobre estrés laboral. Es de esperar que la legislación comience a trabajar con mayor especificidad sobre este tema para establecer mayores

³³ Jurisprudencia internacional y Tribunales de nuestro país; aquí hay que tener en cuenta que la jurisprudencia ibérica bien puede ser tenida en cuenta por los magistrados de Argentina no solo, debido al trasfondo histórico y cultural que existe entre España y Argentina, sino también a que uno de los tantos fundamentos del Derecho Argentino fue constituido a partir del Derecho Indiano (Ley que regía Las Indias en la época posterior al descubrimiento de América), posteriormente fue el Derecho colonial, luego el Derecho en la época de la independencia, luego el Código Civil de Vélez Sarsfield hasta llegar a conformarse con el Código Civil y Comercial en el Derecho Argentino en la actualidad.

³⁴ Sentencia del Tribunal Constitucional N° 160/2007 en el Fundamento Jurídico 5° reconoce la aplicación del Art. 14 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales ante situaciones de riesgo psicosocial.

medidas de prevención y de este modo priorizar la salud del trabajador.

4.4. Marco normativo en Argentina

Si se mira con detenimiento la segunda parte del artículo “Incluir al estrés como accidente laboral”³⁵ se puede tener un panorama de lo que sucede en Argentina en relación a esta materia.

En nuestro país, al igual que en España, no existe hasta el momento una ley que trate el tema del estrés laboral de manera específica. Si bien los casos que se han presentado ante la justicia para hacer el correspondiente reclamo no son por demás numerosos, es importante destacar que los fallos sientan precedentes que conforman la jurisprudencia local que puede dar lugar a una ley específica en el futuro, o al menos a que sean incorporados tanto el estrés como el burnout como enfermedades dentro de la nómina de enfermedades profesionales del sistema de riesgos de trabajo.

Con el tiempo y a medida que el número de casos vaya creciendo, el tema del estrés laboral y el burnout pueden tomar estado parlamentario en ambas cámaras del Congreso Nacional como un problema a solucionar con una norma determinada; pero por el momento hay que remitirse a los tribunales laborales para resolver cada conflicto legal, basado en una afección por alguno de estos síndromes, de manera particular.

4.4.1. Ley de Riesgos de Trabajo en Argentina (L.R.T.)

En el sistema legal argentino la solución a los conflictos laborales se rige de manera especial por una ley en particular; la Ley 24557 del año 1995. Esta Ley de Riesgo del Trabajo constituye un sistema compensatorio para los accidentes laborales de modo que pretende evitar la resolución del conflicto por la vía judicial en el fuero civil y comercial.

La ley 24557/95 propone en su marco teórico la prevención de los accidentes de trabajo y un listado de enfermedades profesionales. Tiene como fin reducir la siniestralidad laboral, reparar los daños derivados de accidentes de trabajo, promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados y promover la negociación colectiva laboral. En definitiva, asegurar al trabajador la adecuada atención médica en forma oportuna, procurando su restablecimiento de manera óptima en caso de sufrir un accidente. También contempla las indemnizaciones correspondientes en caso que el trabajador sobreviva al accidente o enfermedad laboral pero no

³⁵ Fuente: artículo en Noticias legales del 12 de junio de 2019. <https://www.legal.com.ar/notas/incluir-al-estres-como-accidente-laboral>

pueda, como consecuencia del mismo episodio, retornar a su puesto laboral por inhabilitación física para desempeñar las tareas que le eran habituales.

Como es de interés para la presente investigación conocer si el estrés laboral es considerado enfermedad profesional o no en Argentina, es importante conocer algunos aspectos de los que se mencionan en la ley de riesgos del trabajo.

Originariamente esta ley 24557/95 establecía en su artículo 6° inciso 2 a) que el Poder Ejecutivo de la Nación Argentina tenía la facultad de publicar el listado de enfermedades profesionales y su constante revisión hecho que sucede hasta el día de hoy.

Las enfermedades no incluidas en el listado, como sus consecuencias, no serán consideradas resarcibles, a excepción de lo dispuesto en las que la Comisión Médica Central determine como provocadas por causa directa e inmediata de la ejecución del trabajo.”³⁶

Ahora bien, teniendo un marco legal, cuando se invoca la existencia de una enfermedad profesional y la ART considera que la misma no se encuentra prevista en el listado de enfermedades profesionales, se debe recurrir a la Comisión Médica Jurisdiccional, y si ésta entiende que la enfermedad encuadra en los presupuestos definidos, lo comunica a la ART, la que, desde esa oportunidad y hasta tanto se resuelva en definitiva la situación del trabajador, está obligada a brindar todas las prestaciones contempladas en la ley.

En la actualidad la ley 24557/95 establece solamente dos tipos de alteraciones de la salud vinculadas al Trabajo: el Accidente de Trabajo y la Enfermedad Profesional.

Define la ley al *Accidente*³⁷ del siguiente modo: “*Se considera Accidente de trabajo a todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo...*”.

Y define a las *Enfermedades Profesionales*³⁸ de la siguiente manera: “*Se consideran como enfermedades profesionales aquellas que se encuentran incluidas en el listado de enfermedades profesionales que elaborará y revisará el Poder Ejecutivo anualmente...*”.

Un punto importante que se debe tener en cuenta es que se reconoce en la misma ley el “Daño” a la salud como condición previa para el diagnóstico causal de enfermedad profesional, teniendo que fundamentarse la causalidad en la existencia de un agente, la exposición al mismo, la existencia de una enfermedad claramente definida y relaciones evidentes de orden clínico, patológico, experimental o epidemiológico que permitan establecer la causa-efecto determinante de la patología.

³⁶ Fuente: Ley 24557/95 - Artículo 6° inc. 2 a). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>o ver sitio web infoleg Ley 24557 texto actualizado de la norma.

³⁷ Definición Accidente de trabajo: Ley 24557/95, Capítulo III, Art. 6° inc. 1.

³⁸ Enfermedades profesionales. Ley 24557/95, Capítulo III, Art. 6° inc. 2

La ley 24557/95 inicialmente establecía un listado cerrado de enfermedades profesionales, enunciadas en la misma. Inmediatamente se estableció un mecanismo para ampliar el listado de enfermedades profesionales periódicamente.

En la actualidad, con la puesta en vigor del Decreto 49/2014³⁹, el estrés laboral y el burnout todavía no son reconocidos como enfermedad profesional en el Sistema de Riesgos de Trabajo Argentino, ya que expresamente se menciona en el decreto que: “Solamente serán reconocidas las *reacciones o desorden por estrés post traumático, las reacciones vivenciales anormales neuróticas, los estados paranoides y la depresión psicótica que tengan un nexo causal específico relacionado con un accidente laboral*. Por lo tanto, si bien sí son reconocidas algunas entidades que suelen manifestarse como emergentes del estrés, (algunas manifestaciones neuróticas o depresiones reactivas), todavía no es reconocido el estrés laboral ni el burnout dentro del listado de enfermedades profesionales.

Ante la falta de legislación que tutele los casos de estrés laboral, esto es que figuren los casos de estrés laboral y burnout en el listado de enfermedades profesionales de la ley 24557/95, se ha observado que en este tipo de casos una vez confirmada la entidad como vinculada al trabajo, la misma no es admitida por el sistema de Aseguradoras del Riesgo de Trabajo (ART's), siendo atendidos los afectados en algunos casos parcialmente por el sistema de Seguridad Social (también conocidas como Obras Sociales).

La incapacidad del sistema de Obras Sociales de atender adecuadamente la enfermedad del ámbito de la salud mental vinculada al trabajo ha evidenciado que varios de los casos llegaron al límite de la licencia paga y de la posterior licencia con conservación del puesto laboral, sin tratamiento completo y adecuado, sin participación del Sistema de Prestaciones de Riesgos de Trabajo, con agotamiento de licencias, desvinculación sin indemnización, sin prestaciones de la Seguridad Social, ni prestaciones dinerarias del Sistema de Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART's) y, en algunos casos, con litigios judiciales, no ya con el empleador, sino con el mismo sistema de ART's, encontrándose dos de los casos en Instancia de Apelación. Todo ello por tratar de encontrar una solución por una vía alternativa que no es la adecuada.

A la luz de los resultados, es evidente que en nuestro país ya existen fallos de magistrados como lo son los casos de la Cámara Laboral de Bariloche que dictaminó como enfermedad al síndrome de desgaste profesional o burnout, y el caso de la mujer que sufrió problemas cardíacos por estrés laboral en Mendoza, que sientan precedentes jurisprudenciales que inician en Argentina

³⁹ El Decreto 49/2014 fue la última gran incorporación de enfermedades y síndromes que tienen su origen en las actividades laborales para ser reconocidos, tratados e indemnizados como tal. Al mismo tiempo se mantiene actualizado el nomenclador que exige la Ley 24557/95.

una nueva tendencia que puede encaminar el tema de la legislación y del estrés laboral hacia un horizonte común que modifique las normas y la legislación laboral de acuerdo a las necesidades del contexto laboral contemporáneo incorporando al estrés laboral, al burnout y a sus consecuencias como enfermedades laborales en una actualización del listado de enfermedades profesionales de la ley 24557/95.

4.5. La OMS reconoce al burnout como enfermedad laboral⁴⁰

En 2022, entró en vigor la nueva Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de la OMS, que incluye al burnout con la categoría de padecimiento laboral. Llamado también “Síndrome de desgaste ocupacional”, el burnout es definido por el organismo como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito y aclara que “se refiere específicamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida”.

A partir de 2022, la Organización Mundial de la Salud incluye en su Clasificación Internacional de Enfermedades el burnout como un fenómeno ligado al trabajo.

El burnout no es clasificado como una condición médica, sino como un síndrome resultado de un estrés crónico del espacio laboral que no ha sido manejado exitosamente. Anteriormente, era considerado únicamente como un problema de salud mental, pero ahora se pone el foco en su relación con las condiciones de trabajo.

Tres elementos caracterizan al burnout: sensación de agotamiento, sentimientos negativos o cinismo hacia el trabajo, y reducción de la productividad.

Esta nueva conceptualización del burnout es aplicable sólo a contextos laborales, no a otros ámbitos de la vida. Había sido aprobada en la asamblea mundial 72 de la OMS, en 2019, pero el documento entró en vigor el 1º de enero de 2022.

Esta nueva aplicación del burnout a contextos laborales no es otra cosa que el comienzo de un cambio de tendencia en que todas las empresas deberán comenzar a considerar muy seriamente e implementar posibles soluciones para trabajar sobre el tema.

⁴⁰[Fuente: Viridiana Mendoza, de la redacción de LinkedIn Noticias](#)

CAPITULO 5

MODELO DE PREVENCIÓN DE ESTRÉS. PLAN DE MEJORA EN LAS CONDICIONES DE SALUD LABORAL DE DOW

5.1. Contextualización de la empresa Dow Argentina S.A (Complejo Bahía Blanca)

Esta compañía multinacional que tiene 36.500 empleados que desarrollan sus actividades en 109 Sites⁴¹ productivos en 31 países, cuenta a nivel local con una dotación de 628 empleados que trabajan en un complejo integrado por seis plantas productivas, a saber: Cracker I y Cracker II donde se rompen las moléculas de gas etano que proviene de las cuencas neuquina y fueguina para poder generar el etileno que sirve de materia prima a las restantes cuatro plantas de polietileno que son HDPE (High Density Polyethylene), LDPE (Low Density Polyethylene), LLDPE (Lineal Low Density Polyethylene) y EPE (Enhanced Polyethylene).

Geográficamente el complejo está ubicado en la localidad de Ing. White próximo al puerto del mismo nombre a siete kilómetros de la ciudad de Bahía Blanca.

Al ser Dow Chemical Company una compañía con expansión internacional hace que la globalización sea un hecho en su realidad diaria. Así, por ejemplo, tener que contratar a un ingeniero químico para su planta a nivel local, reportando éste a directores en su sede central en Midland (EEUU), o intercambiando conocimientos y tareas con colegas en una planta de similares características en Terneuzen (Países Bajos) pone de manifiesto que la gestión de recursos humanos a escala internacional implica nuevas necesidades, y en consecuencia, nuevas soluciones.

En un contexto económico global en el que reina la competitividad, la empresa debe disponer de una visión fidedigna en tiempo real de su talento que es el principal impulsor de su desarrollo. Pero más aún, el área de Recursos Humanos debe ser capaz de responder de manera simultánea a las necesidades globales, a los distintos estilos de gestión propio de las diferentes culturas, y a las distintas exigencias locales. Todo ello al mismo tiempo y sin perder de vista que la reducción de costes sigue ocupando un papel protagónico dentro de las principales preocupaciones de la compañía.

Optimizar los costes y favorecer la rapidez en la toma de decisiones, basada en un análisis de datos fiables y consolidados permite obtener una mayor agilidad del negocio. Del mismo modo conseguir involucrar a los empleados locales en la organización es fundamental para el éxito de la gestión.

⁴¹Site: término inglés que hace referencia al sitio en el suelo donde se fija o construye algo. Es propio de la cultura organizacional nombrar así a cada lugar donde la empresa tiene un establecimiento productivo.

La combinación de los aspectos globales de la organización con los intereses locales de la dotación define el concepto de “glocalización”,⁴² que no es otra cosa que una estrategia global adaptada a las realidades, culturas y necesidades locales.

En el complejo Bahía Blanca de Dow Argentina S.A se da, en la realidad práctica, un modo de glocalización. Por un lado, el complejo se ajusta a las normas establecidas a nivel global por la compañía en lo que se refiere a requerimientos en medioambiente, salud e higiene laboral y normas de seguridad; mientras que, por otro lado, se aplican planes globales y programas locales para poder prevenir posibles síntomas de estrés laboral en la dotación de personal.

La empresa en su intención de mejorar las condiciones de salud de su personal viene desarrollando desde hace algunos años un plan de bienestar integral que afecte de manera positiva a sus empleados y prevenga posibles afecciones de estrés.

Es por ello que la compañía, más allá de su actividad principal, trabaja para mitigar el perjuicio y los problemas que el estrés laboral pueden ocasionar, y para contrarrestarlos ha intentado como posible solución la combinación de incentivar en sus empleados la práctica de deportes, por un lado, y por otro fomentar la implementación de una cultura de bienestar general integral.

5.2. Actualidad de la empresa

5.2.1. Dotación de Personal del Complejo Dow en Bahía Blanca

La realidad muestra que en la práctica diaria los 628 empleados que integran la dotación de la empresa no son suficientes para poder operar las plantas en plenitud y mucho menos a tope de capacidad, a punto tal que varias empresas (grandes y pymes) prestan servicios dentro de las instalaciones del complejo para colaborar tanto con la operatividad en sí misma como así también con los mantenimientos preventivos y/o correctivos que este tipo de industria y procesos productivos demanda. De hecho, estas 628 personas representan solo el 28% del total de personas que a diario trabajan en el complejo de Dow Argentina S.A.

⁴²Glocalización es un término que nace de la composición entre las palabras globalización y localización y que se desarrolló inicialmente en la década de 1980 dentro de las prácticas comerciales de Japón. El concepto procede del término japonés "dochakuka" (derivada de dochaku, “el que vive en su propia tierra”).

Composición de trabajadores según su procedencia	Personas	Porcentaje
Personal Propio (Dow)	628	28%
Contingente por Administración (ADECCO/MANPOWER)	79	4%
Contingente por Administración Mantenimiento (UTE/MICSER)	5	0%
Ingeniería (CH2M HILL)	41	2%
Contratistas Independientes	1471	66%

Ilustración 5 Composición del personal que trabaja en el complejo Dow Bahía Blanca

La ilustración 5 deja ver que del total de 2.224 personas que trabajan en el complejo productivo solo 628 personas son empleadas de manera directa por la empresa objeto de estudio, lo que en términos relativos representa un 28%. El 72% restante está conformado por empleados de empresas contratistas⁴³ que prestan servicios al complejo industrial. La compañía contrata para determinados trabajos a 114 empresas Pymes que ponen a disposición su know how⁴⁴ junto a sus 1596 empleados propios para llevar a cabo distintas tareas operativas, de logística, como así también de mantenimientos preventivos y correctivos (estos mantenimientos son conocidos como paradas de planta⁴⁵). Estas personas no son parte de la nómina de personal de Dow Argentina S.A. pero por motivo de su know how y sus contrataciones ingresan diariamente al complejo a trabajar.

Tanto el detalle de información de la conformación del cuadro de la ilustración 5 como el listado del Anexo 1 fueron provistos por el área de Seguridad Patrimonial e Higiene Laboral de la empresa (EH&S Enviroment, Health & Safety – Medio Ambiente, Salud y Seguridad por sus siglas en inglés) que lleva un registro pormenorizado y actualizado de esta información.

Debido a la responsabilidad civil solidaria que tiene la empresa propietaria del complejo para con terceros y las demás empresas que prestan servicios en su complejo se tiene un conteo diario de todas y cada una de las personas que actúan en el lugar de trabajo con horarios de ingresos, permanencias, ausencias y egresos de cada individuo sea de dotación propia o de dotaciones de terceros.

⁴³ En el Anexo 1 se detallan la totalidad de entidades que conforman el conjunto de las empresas contratistas.

⁴⁴ Know - how: “saber cómo” alusión inglesa que hace referencia al conocimiento específico para el desarrollo de una tarea específica y particular. Ej.: una pyme conoce como realizar el cambio de tuberías en los intercambiadores de calor para enfriamiento, tarea que no es desarrollada por operarios de Dow.

⁴⁵ Al ser la producción de Dow una de proceso continuo, la expresión “parada de planta” hace referencia justamente a detener literalmente todas las máquinas para hacer la limpieza correspondiente o el intercambio de piezas que deben ser reemplazadas por el desgaste propio de la producción o paso del tiempo y fin de vida útil.

Composición de Trabajadores en el Complejo Dow Bahía Blanca

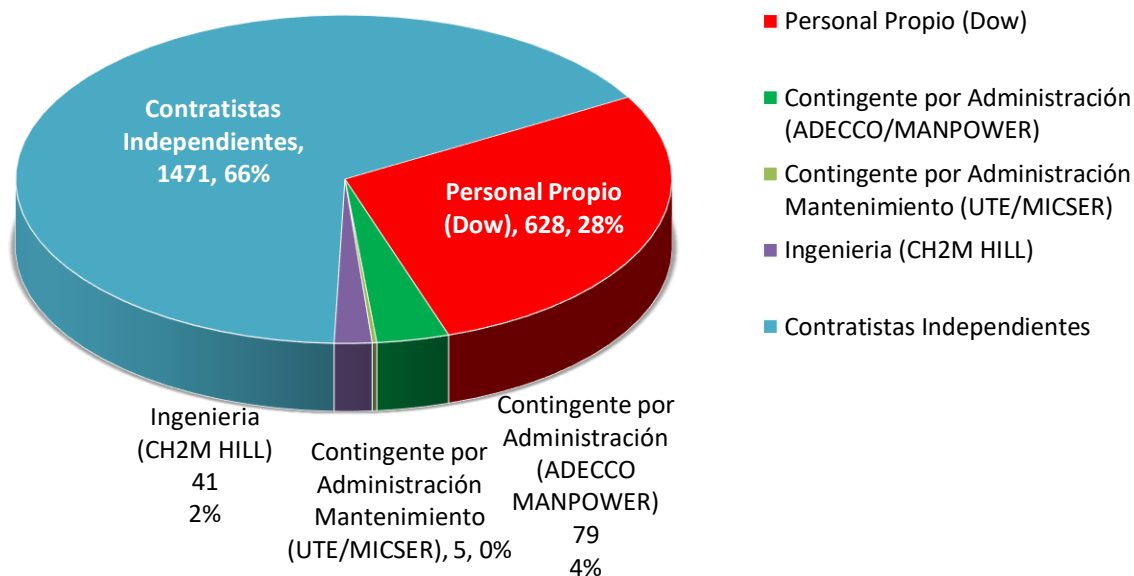


Ilustración 6 de la composición del personal que trabaja en el complejo Dow Bahía Blanca

La ilustración 6 muestra la composición del total del personal⁴⁶ que trabaja en el complejo. Además de las 628 personas que conforman la nómina de personal propio de Dow, hay un contingente de 79 personas contratadas (4%) para prestar servicios en tareas administrativas, 5 personas (0.002%) que colaboran en la administración de mantenimiento, otras 41 personas (2%) que están contratadas para prestar servicios en ingeniería y 1471 personas (66%) pertenecen a empresas contratistas⁴⁷ independientes que prestan diferentes servicios en las 6 plantas.

Más allá del hecho que los empleados de las Pymes trabajan físicamente en el complejo y su contribución es fundamental para el normal funcionamiento del proceso productivo, este personal subcontratado no se contabiliza en el presente estudio (de estrés y la forma de prevenirlo) como población válida por no pertenecer a la dotación de la empresa caso de estudio. Solo se contabiliza el personal propio de Dow Argentina S.A. por ser quienes gozan del beneficio del plan

⁴⁶La ilustración 6 de composición del total del personal. Fuente: de elaboración propia en base a la información brindada por el área EH&S (Environment, Health & Safety) área de Seguridad Patrimonial e Higiene Laboral de la compañía.

⁴⁷Empresas contratistas: en el ANEXO 1 se detalla el listado de empresas que conforman el 72% que complementa a la dotación de Dow que de por sí misma solo conforma el 28% del gráfico de torta de la Ilustración 6.

integral de bienestar general desarrollado por la compañía.

La dotación del personal directo⁴⁸ que está distribuida en las seis plantas que conforman el complejo está integrada de la siguiente manera:

- El Directorio, conformado por 9 Directores
- 6 Ingenieros Líderes de Planta (1 por cada planta productiva: 1 en Cracker I, 1 en Cracker II, 1 en HDPE (High Density Polyethylene), 1 en LDPE (Low Density Polyethylene), 1 en LLDPE (Lineal Low Density Polyethylene) y 1 en EPE (Enhanced Polyethylene))
- 50 Responsables de Áreas (profesionales que reportan directamente a cada líder de planta según corresponda)
- 129 Supervisores o mandos medios distribuidos en todo el complejo. Son preferentemente profesionales que reportan a los responsables de cada área
- 180 empleados operativos (se incluyen técnicos y administrativos) que están repartidos en las seis plantas
- 254 operarios de planta (personal netamente técnico: ingenieros de procesos, panelistas y técnicos específicos) diseminados por las seis plantas de producción.

En la Ilustración 7 se representan la generalidad de los 180 empleados en funciones operativas como así también los 254 operarios de planta sin discriminar las cifras parciales de cada uno de los sites (Crackers 1 y 2, HDPE, LDPE, LLDPE y EPE) de las plantas del complejo.

Función	Cracker 1	Cracker 2	HDPE	LDPE	LLDPE	EPE
Directores	9 para el complejo (las 6 plantas productivas)					
Líderes de Sites	1	1	1	1	1	1
Responsables de área	9	9	8	8	8	8
Supervisores	18	18	24	24	24	21
Operativos y/o Administrativos	180 diseminados en todo el complejo (las 6 plantas)					
Operarios y/o Panelistas	254 distribuidos en todo el complejo (las 6 plantas)					
Total	628 en todo el complejo (las 6 plantas)					

Ilustración 7 Distribución del personal en los distintos sites del complejo

En lo que respecta a la proporcionalidad de los empleados propios por su género, al día de hoy la compañía cuenta con 76 mujeres y 552 hombres sobre el total de 628 personas.

⁴⁸Personal directo: corresponde a la población objeto de estudio de esta tesis, 628 personas, que en términos relativos representa el 28% de la torta en color rojo en el gráfico de la ilustración 6.

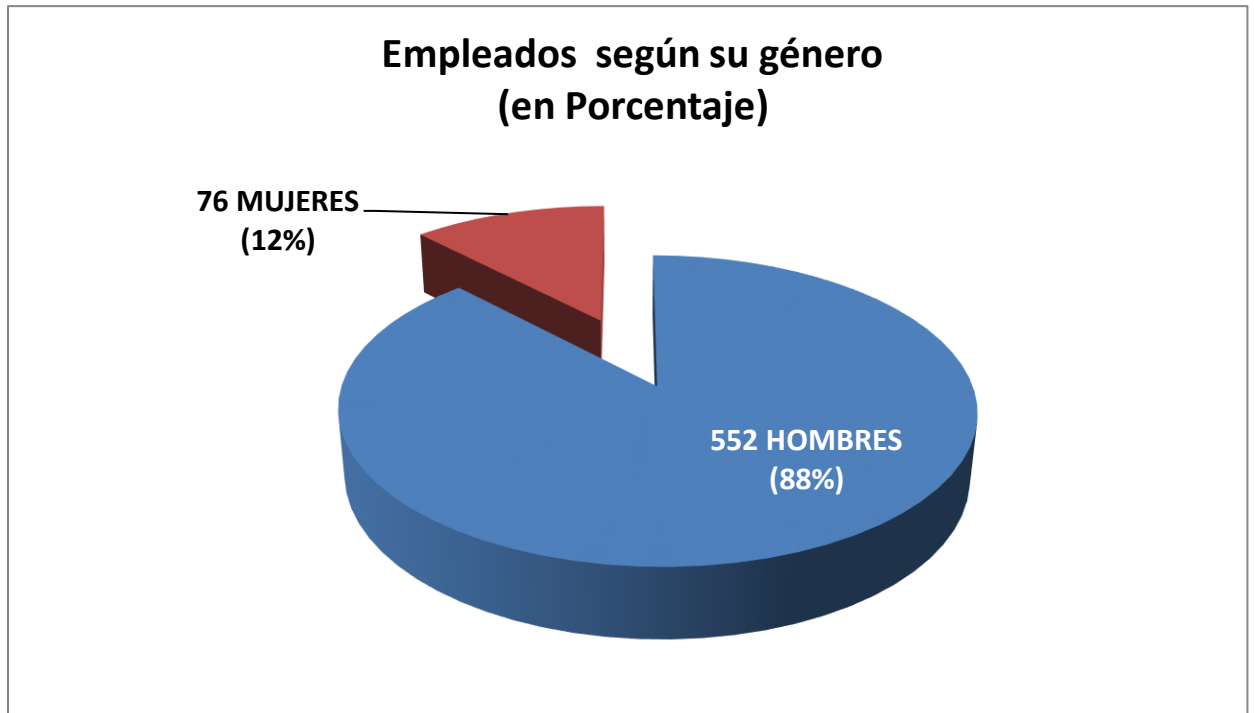


Ilustración 8 Proporción de empleados según género

La ilustración 8 muestra en términos relativos y absolutos la proporción de hombres y mujeres empleados por la empresa en la actualidad.

5.3. Procedimiento general del estudio de campo

1. Reconocimiento de la situación actual de la empresa y determinación del problema: Se reconoce que la empresa ha desarrollado una política de prevención del estrés a través de distintos programas, pero no se ha logrado medir para cuantificar el grado de avance en la prevención del estrés en la población.

2. Se establece el método de investigación y los instrumentos a utilizar: entrevista semidirigida a miembro de la gestión de la empresa para obtener datos cualitativos y acceso a información cuantitativa mediante encuestas virtuales al personal.

3. Conocer el accionar de la compañía (plan y programas desarrollados)
4. Implementación del instrumento de investigación (entrevistas y encuestas).
5. Se analizan los datos obtenidos y registro de los resultados obtenidos.
6. Se comparan los resultados con el marco teórico de referencia y se analizan.
7. Elaboración de conclusiones basadas en los resultados obtenidos.
8. Elaboración de recomendaciones a partir de las conclusiones obtenidas.

5.4. Aporte

El estudio realizado pretende brindar claridad a la empresa al identificar el impacto del plan integral de bienestar general y prácticas deportivas sobre las posibles consecuencias positivas en la afección del estrés en los empleados.

Así mismo, se pretende ofrecer información a las empresas del rubro en general y contratistas que buscan orientación o estudios sobre la implementación de sistemas que permitan combatir los posibles efectos del estrés de manera preventiva.

5.5. La recolección de datos

El contacto formal con la empresa se realiza a través del área de Recursos Humanos, ante quienes se presenta el tesista el 18 de junio de 2019 con constancia de alumno regular (Legajo N° 19523) de la carrera Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional FRBB. A su vez Recursos Humanos introduce al Servicio Médico de la compañía.

Por un lado, en tres reuniones en planta Recursos Humanos brinda información respecto de las características del personal junto con los programas locales y planes internacionales que desarrolla internamente la compañía; mientras que el Servicio Médico⁴⁹ es quien brinda la información en una reunión presencial de los procedimientos médicos de controles de rutina del personal, exámenes periódicos, y procedimientos de atención. Por razones de confidencialidad no se brindan resultados específicos de estudios médicos que puedan llegar a comprometer la intimidad de las personas como así también puedan vulnerar las normas de privacidad de la empresa.

Cabe la aclaración que previamente a la fecha de presentación formal del certificado de alumno regular existieron entrevistas preliminares con las áreas de Servicios Generales, de Seguridad Patrimonial e Higiene Laboral y de Gestión en las cuales se brindaron datos generales como así también datos específicos de la empresa y del programa llevado a cabo que son la base de la información expuesta en este trabajo.

5.6. Instrumentos de medición

Para intentar dar respuesta a la hipótesis se desarrolla una encuesta a los empleados que busca responder a los objetivos específicos y de acción que se plantean.

⁴⁹Se desestima hablar de los protocolos de emergencias por no ser este tema objeto de estudio de esta investigación.

La encuesta que se utiliza se realiza a través del método bola de nieve que también se denomina muestreo por referencia o muestreo en cadena.

Por medio de esta técnica no probabilística se recluta a los primeros individuos conocidos, y luego se les solicita que recomiende en el link del cuestionario a otros compañeros que conocen para que ellos también puedan responder a la encuesta virtual. El efecto bola de nieve hace crecer la muestra a lo largo de la investigación.

El trabajo de encuesta se realiza en dos pasos:

1. Se identifican sujetos potenciales dentro de la población de la compañía.
2. Se les comparte el link de la encuesta a responder y se les pide a esos individuos que recluten a otros empleados (para que luego esas personas recluten a otros compañeros en la empresa que también la puedan responder, y así sucesivamente).

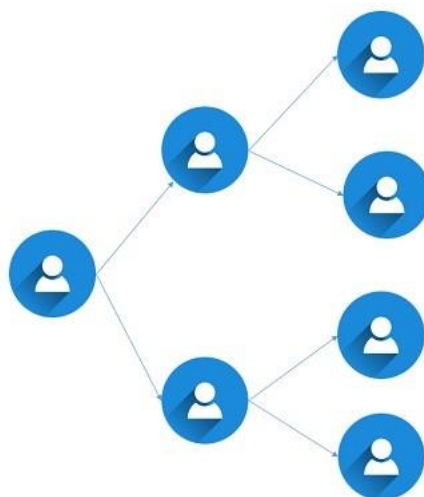


Ilustración 9 Método bola de nieve

El método resulta apropiado en la situación de aislamiento social y prácticas protocolares por parte de la empresa (por motivo del COVID – 19), ya que permite llegar de forma remota a una buena cantidad de personas que trabajan en la compañía. El relevamiento de información se realiza virtualmente a través de WhatsApp para alcanzar personas que pertenecen a la organización.

Se diseña un cuestionario en función del desglose de las variables estudiadas en distintos niveles de atributos. El instrumento de relevamiento de información tiene una primera sección para completar datos de clasificación, que incluyen fundamentalmente identificar datos del individuo (2 ítems) y laborales (otros 3 ítems). Luego se pasa a una segunda sección, donde 11 ítems hacen referencia específicamente a la auto percepción de síntomas físicos y psicológicos que

tienen los encuestados y en una tercera y última sección se plantean 10 ítems que abordan de manera específica comportamientos y/o conductas en los encuestados que son útiles para la prevención del estrés.

Como se muestra en la figura 18, estas secciones solicitan a los trabajadores que indiquen, de modo anónimo, un nivel de percepción y/o valoración para cada pregunta. Se busca una redacción simple y amigable para una rápida lectura e interpretación del cuestionario.

El enfoque utilizado fue mixto (cuanti y cualitativo), buscando resaltar las fortalezas de ambos para obtener de manera más completa datos y su respectivo análisis y procesamiento.

5.6.1. Análisis cuantitativo

- La unidad de análisis son los trabajadores que integran la muestra en la presente investigación de la empresa objeto de estudio.
- Cálculo de tamaño de la muestra poblacional. Se busca un tamaño de muestra que sea representativo del total de la dotación de personal.
- Encuestas a trabajadores, los datos de auto percepción de los empleados se recogen a través de una encuesta. Se trata de un cuestionario virtual estructurado con preguntas cerradas, preguntas binarias: cuyas respuestas son del tipo sí o no, y otras preguntas donde se utiliza la escala de Likert⁵⁰. No se realizan preguntas abiertas a los empleados que responden el cuestionario.

5.6.1.1. Encuesta a empleados

5.6.1.1.1. Matriz de vinculación de encuesta y objetivos

MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CON INSTRUMENTO DE MEDICION: ENCUESTA									
Sección	Nivel	Ítem	Premisa / Pregunta	Objetivos Específicos				Objetivos de Acción	
				1	2	3	4	1	2
Identificación	Individuales	1	Género	•	•			•	
		2	Edad	•				•	
	Laborales	3	¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?		•	•		•	
		4	Su lugar físico de trabajo en planta es		•			•	•
		5	¿Tiene personal bajo su supervisión?		•	•			

⁵⁰La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con las afirmaciones propuestas.

Auto percepción	Síntomas Físicos	6	Por lo general al finalizar su jornada ¿Qué tan cansado se siente?	•	•	•	•	•
		7	Ese cansancio o fatiga luego de su jornada laboral lo atribuye a...	•	•	•	•	•
		8	Ante distintas situaciones que debe resolver a diario, ¿Tiene la sensación de sentirse bajo presión?	•	•	•	•	•
	Síntomas Psíquicos	9	¿Ha sentido dolores de cabeza y/o musculares de manera frecuente?	•	•	•	•	•
		10	¿Con qué frecuencia se ha sentido irritado y/o malhumorado últimamente?	•	•	•	•	•
		11	¿Puede atribuir esa irritación y/o mal humor a cuestiones laborales?	•	•	•	•	•
		12	¿Siente frustración por algún motivo?	•	•	•	•	•
		13	¿Puede atribuir esa frustración a temas relacionados con sus actividades laborales?	•	•	•	•	•
		14	Al finalizar de cada día, ¿Se siente agotado mentalmente?	•	•	•	•	•
15		En su trabajo, ¿tiene demasiadas labores que hacer en poco tiempo?	•	•	•	•	•	
16		¿Está preocupado por los riesgos existentes en su lugar de trabajo?	•	•	•	•	•	
Prevención	Conocimiento / Comportamiento	17	¿Realiza actividad física de manera frecuente?	•	•	•	•	•
		18	¿Con qué frecuencia semanal realiza actividad física?	•	•	•	•	•
		19	En el desarrollo de su práctica deportiva, ¿utiliza el beneficio del reintegro del 75% del costo de la actividad para ejercitarse otorgado por la empresa?	•	•	•	•	•
		20	¿Cuál/es de las acciones locales en beneficio del bienestar general integral del individuo desarrollados por la empresa conoce?	•	•	•	•	•
		21	En los últimos 3 años ¿ha adquirido alguno de estos hábitos saludables?	•	•	•	•	•
		22	A partir de su accionar en prácticas saludables, Ud.	•	•	•	•	•
	Comportamiento Resultados	23	En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de alcohol?	•	•	•	•	•
		24	En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de tabaco?	•	•	•	•	•
		25	En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de fármacos y/u otras sustancias?	•	•	•	•	•
Posibles Mejoras	26	En caso de disponer de talleres para manejo del estrés, podría realizarlo...	•	•	•	•	•	

Ilustración 10 Matriz de relación de objetivos con instrumento de medición: encuesta

Se puede ver sobre el margen derecho de la figura 10 como cada una de las preguntas y/o premisas intentan responder a uno o varios de los objetivos específicos y de acción que se plantean en la hipótesis propuesta por esta tesis.

5.6.2. Población y muestra para la encuesta

La encuesta reúne información sobre características de la población de la empresa relativas a su conformación, género, edad, ubicación física en planta, nivel de responsabilidad, personal a cargo, auto percepción de estado físico – anímico, sensaciones y percepciones, realización de actividad física y prácticas saludables (o no), y detección de aumento o disminución del consumo de tabaco, alcohol y/u otras sustancias farmacológicas.

El cuestionario es de elaboración propia, y se realizó entre el 23 de octubre de 2021 y el 4 de enero de 2022 (73 días), fue enviado a través de WhatsApp y las respuestas se recibieron directamente en la nube en el sitio <https://my.surveio.com/S8X3P3S0F9I2G6O2E8L1/results> para su posterior análisis.

Como no es posible encuestar a la totalidad del personal de la empresa se toma una muestra que sea representativa de la población de 628 personas. Se realiza una encuesta con población finita. La muestra es el número mínimo de sujetos que componen una parte de la dotación de personal y es representativa de la población total de la empresa. A la muestra se le adjudica un nivel de confianza y un margen de error a partir de los cuales se pueden inferir los resultados del cuestionario a la totalidad de la población del personal objeto de estudio de esta tesis.

La cantidad de empleados de la muestra equivale al 8% de la población bajo estudio - 50 personas -, lo cual se considera estadísticamente adecuado porque:

$$\text{Tamaño muestral: } n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde cada uno de los parámetros que la componen son los siguientes

n = tamaño de la muestra buscado o número de sujetos extraídos del total de empleados. Es el resultado obtenido de la ecuación de tamaño muestral y es representativo del total del personal.

N = tamaño de la población de la empresa, en este caso 628 empleados.

Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC). El Nivel de confianza es el grado de certeza o probabilidad expresado en porcentaje con el que se pretende realizar la estimación de un parámetro a través de un estadístico muestral. Si la distribución de la población es normal, con un nivel de confianza del 90%, el valor de Z obtenido corresponde a 1.645.

e = error de estimación máximo aceptado o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza propuesto. Para un nivel de confianza del 90% corresponde un error del 10% o 0.10.

p = es el porcentaje de la población que posee las características de interés. Como no se conoce de antemano se utiliza el supuesto de que tal porcentaje es cercano al 80%.

q = $(1 - p)$ probabilidad de que la población no posea las características de interés, que en este caso resulta ser del 20%.

Asignando a los parámetros la correspondiente numeración se tiene que:

$N = 628$ empleados

Con un nivel de confianza del 90% se corresponde un Z de 1.645

El error de estimación máximo aceptado es $e = 10\%$

Se considera que la probabilidad de ocurrencia de que las personas estén mejorando sus hábitos de vida hacia un estilo de vida más saludable y por ende alejándose de posibilidades de padecer estrés crónico, esto es, probabilidad de éxito es del 80%; mientras que se estipula que la de no éxito es del 20%.

$$\text{Entonces } n = \frac{(1.645)^2 \times 628 \times 0.8 \times 0.2}{(0.1)^2 \times 627 + (1.645)^2 \times 0.8 \times 0.2} = 40.5644 \quad n = 41$$

Por lo tanto, 41 personas es el tamaño muestral del personal de la empresa necesario para llevar a cabo el cuestionario, lo que equivale al 6.5% del total de la dotación del personal. Lo que implica que con 41 personas encuestadas la muestra sería representativa del total de 628 personas.

El estudio se desarrolla sobre la base de una población de 628 empleados de la empresa testigo. Los datos provienen de una muestra de 50 personas empleadas de la empresa, lo que representa casi un 8% del total de los empleados.

5.6.3. Análisis cualitativo

Se procede a realizar una entrevista semidirigida a un integrante de la gestión de la empresa para que pueda expresar su opinión respecto del desarrollo de plan de bienestar integral y conocer la percepción del grado de avance del plan desarrollado desde el punto de vista de quienes gestionan. Se realiza una entrevista semidirigida que consta de preguntas semi estructuradas que permiten que el entrevistado responda según sus apreciaciones y parecer.

Posteriormente se efectúa el análisis cualitativo de los resultados cuantitativos obtenidos en las encuestas.

5.7. El accionar de la compañía

5.7.1. Estrategia de la compañía para abordar el estrés laboral

La compañía considera que el tema estrés puede tener tantas facetas como empleados tiene

la organización. Entiende que es así porque cada persona reacciona a las demandas a la que es sometida de manera diferente, esto es, según sus percepciones de la realidad laboral.

Comprende también que, por un lado, el estrés laboral es sumamente complejo como para abordarlo y tratarlo individualmente una vez que el caso ha desencadenado en una enfermedad, máxime en una organización con una dotación tan numerosa. Por otro lado, entiende que intentar generalizarlo como un único tema de modo de unificar todos los casos en un solo tratamiento sería negar la complejidad de esta realidad. Es por ello que la compañía ha desarrollado una estrategia para lidiar con el estrés laboral que consta de dos aspectos fundamentales, ellos son:

- La gestión del riesgo
- Prevención del estrés laboral

La gestión del riesgo es el primer aspecto fundamental cuya finalidad es la recuperación de aquellas situaciones que se identifican con cualquier eslabón de la cadena de estrés previo a la manifestación de enfermedad en cualquier empleado de manera particular.

La prevención del estrés laboral es la búsqueda de la anticipación a la aparición de alguno de los síntomas de los eslabones de la cadena de estrés en el conjunto de los empleados.

De este modo, la empresa considera tener una estrategia que pueda abordar de manera integral a toda la población de la dotación. Esto es, por un lado, tener respuesta para los casos particulares efectivamente identificados con la sintomatología y los entornos de manera inmediata, y por otro gestionar la incentivación de todas las personas de modo individual y colectivamente en el cuidado personal de manera preventiva.

5.7.2. Gestión del riesgo

La gestión del riesgo es fundamentalmente una estrategia de solución de problemas aplicada a dificultades relacionadas con la salud y la seguridad laboral. Constituye un medio de mejora permanente del trabajo y de las condiciones laborales y, por consiguiente, de la salud del empleado y de la empresa.

En la gestión del riesgo se sigue un ciclo de cinco fases:

1. análisis de la situación y evaluación del riesgo
2. elaboración de un plan de actuación para reducir el riesgo de estrés laboral
3. puesta en marcha y aplicación del plan de actuación

4. evaluación del plan de actuación

5. lecciones aprendidas y adopción de nuevas medidas basadas en los resultados de la evaluación para volver a comenzar con los ajustes realizados, y así sucesivamente.



Ilustración 11 Fases de la gestión del riesgo

Estas cinco fases de la gestión del riesgo⁵¹ que se señalan en la ilustración 11 están pensadas y diseñadas para los distintos grupos y lugares de trabajo existentes en la compañía.

Ante la detección de niveles elevados de absentismo, informes médicos desfavorables, número elevado de accidentes, moral baja, quejas de los trabajadores o de los sindicatos, o baja productividad se procede a investigar la forma en que se define y gestiona la actividad de esos grupos o lugares de trabajo, y se examinan sus condiciones laborales.

La finalidad es determinar cuáles son los principales problemas y sus efectos. Se analiza la información con los responsables y otras personas competentes, como los especialistas del servicio médico y personal de seguridad e higiene laboral, y en caso que fuera necesario con los sindicatos.

Finalmente se elabora un plan de actuación adecuado, lógico y práctico. Se pone en marcha el plan de actuación y se procede a su evaluación para extraer los aspectos positivos y negativos y de este modo tener nuevos conocimientos que permitan el aprendizaje y la reformulación de nuevas medidas.

⁵¹ Fuente: elaboración propia en base a la información brindada por la empresa.

5.7.3. Prevención del estrés laboral

Como empleador, la empresa define y gestiona el trabajo de forma que puedan evitarse los factores de riesgo de estrés más frecuentes, y se previenen, en la medida de lo posible, los problemas previsibles. Entiende la gestión que el riesgo de estrés laboral puede reducirse básicamente de tres formas:

Prevención primaria: reducción del estrés a través de:

- ergonomía
- definición de puestos de trabajo y diseño ambiental
- medidas para el perfeccionamiento de la organización y de la gestión

Prevención secundaria: reducción del estrés a través de:

- educación y capacitación constante de los trabajadores

Prevención terciaria: reducción de los efectos del estrés a través de:

- desarrollo de estrategia y programas de gestión de bienestar integral
- mejora de la prestación de salud por parte del servicio médico.

Con estos tres tipos de prevención se trata de identificar cualquier desajuste que pueda haber entre el nivel de exigencia y presión, por un lado, y los conocimientos y capacidades de los trabajadores, por otro; y de ese modo establecer qué cambios son prioritarios, y gestionar el cambio con el fin de reducir el riesgo de estrés en la dotación.

En este camino de prevenir el estrés relacionado con el trabajo o intervenir sobre él, el trabajador tiene que armar su pensamiento (meditar o detenerse a pensar), identificar lo que le pasa y las causas que lo generan; y luego habrá de tomar medidas concretas como cambiar de mentalidad, cambiar de actitud, modificar conductas, incorporar tiempos de calidad, hacer deportes, eliminar vicios, etc. Así, podrá lograr sentirse de manera diferente psicológica y físicamente, y podrá identificar logros concretos sobre su propia vida.

Cuando en el corto plazo se encuentra una respuesta eficaz frente al estrés laboral se está en el buen camino de cara al futuro. Pero cuando no hay una respuesta ajustada a esta problemática, es necesario establecer una estrategia que, preferentemente, sea de prevención de casos. Una manera de llevarla a cabo es a través de programas contra el estrés laboral.

5.7.4. Plan de bienestar integral

La empresa busca prevenir el estrés incrementando los recursos personales de cada

empleado ayudándoles a comprender que el estrés es parte de la vida, preparándolos para que puedan reconocer circunstancias estresantes que deben ser afrontadas como problemas a resolver y facilitarles vías de comunicación para que puedan expresar sus realidades personales. Para ello, la compañía trabaja en colaborar para que cada empleado pueda controlar de manera individual una serie de factores personales tales como su dieta, su descanso, la importancia y calidad de los momentos familiares y de ocio, los distintos cambios de ambiente y el desarrollo de ejercicios físicos por placer, como así también reforzar sus valores y niveles de tolerancia a través de la expresión de sus emociones en distintos grupos y comunidades afines a sus características. Se intenta que cada individuo se sienta pleno.

El plan de bienestar integral del personal fue diseñado a nivel local por las áreas de Servicios Generales, Recursos Humanos y Servicio Médico para contrarrestar el estrés.

El plan consta de varios programas, a saber:

- Programa para desalentar el tabaquismo
- Programa de alimentación saludable
- Programa de disminución de cafeína
- Programa de prácticas deportivas

El plan tiene como población objetivo el alcance de la mayor cantidad de personas posibles dentro de la nómina de personal. No se trata de un plan de imposición, sino todo lo contrario, de concientización y persuasión a todos aquellos empleados que se reconozcan necesitados de realizar cambios profundos y permanentes en su propia vida. El Servicio Médico actúa como agente de control en función de los resultados que arrojan los EPS⁵².

Con el fin de prevenir el estrés laboral la empresa ha desarrollado distintos planes y ha aplicado varios programas que en adelante se detallan.

5.7.4.1. Programa para desalentar el tabaquismo

En primer lugar, se menciona el Programa para desalentar el Tabaquismo. Se trata de un programa para reducir gradualmente los sitios seguros para fumadores (sitios ubicados dentro de las plantas conocidos comúnmente por los empleados como los fumaderos). Hasta hace unos años atrás dentro de las plantas existían un 100% de sitios asignados para fumar dentro del perímetro del complejo industrial de manera segura sin ocasionar accidentes. Estaban ubicados próximos a oficinas, estacionamientos y lugares confinados retirados de los lugares de producción. En el año 2016 este programa propuso reducir los sitios para fumar al 50%. Posteriormente al año siguiente

⁵² EPS: Exámenes Periódicos de Salud.

se redujeron nuevamente otro 50% de los sitios que aún no habían desaparecido quedando solamente un 25% del total de los sitios que existían originalmente. En el año 2020 se procedió a relocalizar este 25% de lugares para fumadores a sitios fuera del perímetro de las instalaciones del complejo industrial. De este modo, se procuró desalentar el consumo de tabaco por parte del personal al reducir y mudar fuera de planta los lugares destinados a las personas que sufren de tabaquismo. La idea de que “salir a fumar” consta en tener que padecer cierto tipo de incomodidad y perder un determinado tiempo, es el motor que desalienta el consumo de tabaco al menos durante las horas de jornada laboral. Se estudia hacer otra reducción porcentual de sitios lo que generaría una mayor reducción de los lugares para “salir a fumar”.

5.7.4.2. Programa de alimentación saludable

También la empresa trabaja sobre el Programa de Alimentación Saludable. Desde mediados de la década del '90 la compañía tenía un convenio con proveedores de máquinas expendedoras de café y de alimentos elaborados industrialmente tales como galletas dulces y saladas, papas fritas, golosinas, chocolates, alfajores, etc. Todos estos alimentos de elaboración industrial son de alto contenido en azúcares, grasas, conservantes y otros componentes cuyo consumo sistemático y de manera sostenida en el tiempo contribuyen al deterioro de la salud.

Estas máquinas de alimentos de elaboración industrial se localizaban en 25 sectores de las plantas para alcanzar de manera equitativa a todo el personal durante las 24 hs. del día los 365 días del año. El consumo de sus productos no estaba restringido en modo alguno (como sí están restringidos los horarios de almuerzo o cena en los comedores de planta) y por ende el consumo de este tipo de productos quedaba supeditado a la libre voluntad de cada persona. Las máquinas implicaban un incentivo directo que fomentaba el consumo de alimentos no saludables dentro del personal por sobre los horarios de comedor a los que había que sumarle los consumos de café diarios (por entonces 10 cafés diarios pagados por la empresa para cada empleado).

Ante el hecho que este tipo de alimentos no contribuyen a un estilo de vida saludable, máxime cuando en determinados sectores se combinaba con el sedentarismo propio de la labor desarrollada por las personas, se promovió entonces el cambio hacia una alimentación verdaderamente saludable.

El programa de alimentación saludable perdura hasta el día de hoy, y consta en promover el consumo de alimentos sanos y reemplazar esos hábitos de consumo de alimentos elaboración industrial. Para ello, en 2014 se estableció la eliminación de las 25 máquinas expendedoras de alimentos industrializados para ser reemplazadas por alimentos saludables tales como frutas

frescas, frutas secas y barras de cereal sin costo para el personal. De este modo se evita un aumento en los indicadores nocivos para la salud que se detectan a través de los exámenes periódicos de salud (EPS).

Con el desarrollo de este programa se buscó no solo un cambio de hábitos en el consumo de alimentos en el lugar de trabajo, sino que ese cambio se trasladase al hogar de cada uno de los empleados para promocionar una alimentación saludable también en su entorno familiar.

5.7.4.3. Programa de disminución de cafeína

Del mismo modo en que se llevó a cabo el programa de alimentación saludable, ya a partir de 2010 se había procedido a la puesta en marcha de un programa de reducción escalonada del consumo de café por persona. Hasta el 2010 existía la posibilidad de que cada empleado pudiera consumir hasta 10 cafés diarios de tamaño medio (de la máquina expendedora automática concesionada) todos ellos pagados por la empresa, con la incorporación de cafeína que ello implicaba para cada individuo. La disminución fue gradual año a año hasta llegar a alcanzar en la actualidad una cuota de 4 cafés diarios (con un máximo de 100 cafés por mes – o su equivalente a 5 cafés por día si se trabaja de lunes a viernes -) abonados por la compañía. No obstante, el retiro de 40 unidades expendedoras de café en diferentes sectores, la compañía mantiene 20 máquinas expendedoras de café situadas en los lugares originalmente establecidas.

Este programa es importante porque la disminución de la cantidad de cafeína en el organismo provoca una disminución del estado de alerta permanente en que se encuentra una persona que consume mucho café, ese mismo estado de alerta que con el paso del tiempo provoca estrés, además de las dificultades que la cafeína en grandes proporciones puede ocasionar de manera directa al organismo: mayoritariamente problemas en el aparato digestivo entre otros.

De este modo, al reemplazar la cafeína por el consumo de jugos naturales y/o agua cada empleado se ve beneficiado en su salud física y también en la posibilidad de disminución de los posibles niveles de estado de alerta que son la génesis del estrés crónico.

5.7.5. Programa de prácticas deportivas

Los tres programas ya descriptos (a saber, programas para desalentar el tabaquismo, de alimentación saludable y de disminución de cafeína) son de estilos pasivos ya que implican cambios de hábitos sin un mayor esfuerzo físico que la abstinencia. Pero hay un programa que es fundamental por ser de tipo activo que promueve la ejercitación para poder contrarrestar las largas

horas de sedentarismo que pueden ser producto de la actividad laboral. Este programa promueve la saludable conducta de hacer deporte y/o realizar alguna actividad física.

5.7.5.1. La actividad física como técnica de prevención del estrés

La actividad física constituye uno de los elementos esenciales en las estrategias para hacer frente al estrés. Es un determinante muy importante en la salud de las personas por las consecuencias positivas que puede tener para el propio individuo en su calidad de vida. Se puede afirmar que los efectos negativos para la salud procedentes de la inactividad física pueden ser, entre otros: trastornos del sistema cardiovascular como arteriosclerosis, hipertensión arterial, insuficiencia venosa y arterial, obesidad, diabetes, trastornos musculoesqueléticos, entre otros.

De hecho, la OMS (2005) en su plenaria de Tailandia⁵³ afirma que la práctica de ejercicio físico constituye uno de los principales triunfos de un sentido de vida saludable y de una verdadera protección y promoción de la salud. No se debe olvidar que el fin que se persigue con la práctica de la actividad física no solo tiene que ver con la mejora fisiológica sino con el aporte de beneficios a nivel psíquico, sociológico y afectivo. Por lo tanto, es un comportamiento muy importante para la salud y la mejora de la calidad de vida.

Dentro de los efectos psicológicos asociados a la práctica de la actividad física se pueden citar:

- Reducción del potencial nervioso de los músculos en reposo por liberación de endorfinas.
- Mejora de la condición física.
- La percepción de la salud auto percibida es alta siendo este elemento generador de un mayor nivel de confianza en el individuo.
- Proporciona bienestar psicológico y evita conductas depresivas y ansiosas.

En este sentido se ha comprobado que el ejercicio físico está asociado a la reducción del estrés, la ansiedad y los estados de depresión leves y moderados.

La OMS (2003) advirtió que a medida que se avanza en el presente siglo XXI “las enfermedades provocadas por el estrés habrán superado a las enfermedades infecciosas”⁵⁴ y por ello recomendaron la realización habitual de actividad física al menos treinta minutos al día. Esta recomendación se da porque la realización de actividad física de manera habitual es una muy

⁵³ OMS, Organización Mundial de la Salud. Estrategia sobre régimen alimentario, actividad física y salud. En Sexta Conferencia sobre promoción de la salud. Bangkok, Tailandia. 2005

⁵⁴ OMS, Organización Mundial de la Salud. Health and development through physical activity and sport. More for health. 2003

buena técnica para hacer frente al estrés que reduce las reacciones físicas y psicológicas frente al estrés, mejora el estado de ánimo e incrementa la autoestima.

Al afrontar el estrés de manera activa basado en la actividad física se consigue, de forma categórica, un importante aumento de la salud auto percibida.

Generalmente es recomendable que la actividad física siga una serie de normas entre las que se destacan:

- Que existan garantías de que se reciben más beneficios que riesgos a sufrir por la práctica de deportes
- Que sea posible siempre controlar su intensidad
- Que la práctica pueda realizarse en un medio adecuado
- Que al realizar la práctica no existan movimientos bruscos y se minimice el riesgo de impacto con otros practicantes o con elementos y objetos
- Que el nivel de competitividad no genere problemas en lo relacional y social
- Que la práctica de la actividad esté orientada al ocio y la recreación, y no al rendimiento deportivo de alta competencia
- Que exista una adaptación a las características individuales de sus practicantes

Si a la práctica física se le añaden los beneficios que se obtienen en un proceso de relajación, los efectos positivos, bien sean físicos, afectivos o cognitivos, pueden ser realmente significativos.

Si bien, al momento de prevenir escenarios de situaciones estresantes, la empresa ha desarrollado varios programas de manera integral; es tal vez el programa de prácticas deportivas⁵⁵ el más importante de todos los programas desarrollados para lograr concretar el plan integral de bienestar general. El objetivo central de este programa es incentivar a todos los empleados a que puedan realizar diferentes prácticas deportivas (no profesionalmente) o la realización de ejercicios físicos periódicos fuera del horario laboral. Para ello la compañía incentiva que el empleado pueda asistir regularmente a un gimnasio, natatorio, club o centro deportivo para realizar la práctica deportiva que mejor se adecue a su edad, estado físico y mental y que sea de su predilección.

Con el fin de lograr que los empleados asistan a los establecimientos o entidades deportivas, la compañía asume el compromiso de abonar el 75% de la cuota mensual de la práctica deportiva elegida para el desarrollo de la actividad física en el establecimiento que elige el empleado, dejando a cargo del empleado la responsabilidad de abonar el 25% restante. Esto se hace como un beneficio adicional y se instrumenta el efectivo pago del 75% a cargo de la empresa

⁵⁵Prácticas deportivas: la compañía tiene como objetivo que las prácticas deportivas desarrolladas sean en el ámbito del amateurismo. No se fomentan las prácticas federadas, profesionales o semi – profesionales.

por reintegro una vez que cada empleado presenta la factura correspondiente del establecimiento donde realiza la práctica deportiva de su preferencia. Un punto muy importante es que se fomentan las mismas condiciones para la pareja del empleado/a a través de la obra social local de la empresa (OSPBB – Obra Social del Personal de PBBPolisur S.A.⁵⁶ de Bahía Blanca). De este modo los empleados encuentran el acompañamiento y el respaldo de su ser querido más cercano en este proceso de práctica deportiva y/o ejercitación física.

Por razones de practicidad, administración y optimización de tiempos para cada uno de los empleados y a fin de priorizar la libre elección de las personas en gustos y preferencias, la empresa no tiene acuerdos o convenios contractuales con ningún gimnasio o natatorio de la ciudad de manera particular. Se evita de este modo el inconveniente de la centralización de toda actividad física en un único lugar físico con los problemas de distancias y tiempos que ello conlleva para cada empleado.

5.7.6. Programas globales aplicados en la empresa: ERG – Employee Resource Group

A nivel local la empresa también desarrolla programas globales que están diseñados para ser llevados a cabo en cualquier lugar del mundo y tienen como fin el acompañamiento del individuo a través de grupos de compañeros que pueden desarrollar empatía entre sí a partir de vivencias similares o prácticas afines al grupo de pertenencia.

Estos programas globales ERG – Employee Resource Group son:

- Programa Rise
- Red de Empleados con Capacidades Especiales (DEN Disability Employee Network)
- Red de Inclusión de Mujeres - WIN (Women's Inclusion Network)
- Programa Prime
- Programa Glad

Del mismo modo que a nivel local se ha desarrollado un plan integral de bienestar general, a nivel global y con el fin de proveer soporte a las personas de la dotación, mejorar las oportunidades de carrera y promover el desarrollo personal, la compañía ha desarrollado los ERG (Employee Resource Group por sus siglas en inglés) que son grupos de empleados que se unen en los lugares de trabajo en base a características similares y experiencias compartidas. En su génesis

⁵⁶PBBPolisur S.A. En 1995 Dow Chemical Company adquirió a Petroquímica Bahía Blanca (empresa estatal) y Polisur S.A (subsidiaria de la japonesa Ipako S.A.) en una fusión por absorción autorizada por el estado argentino para finalmente llegar a ser Dow Argentina S.A. Durante el proceso de fusión hubo un período de tiempo en que el estado argentino autorizó las operaciones de esta fusión bajo el nombre de PBBPolisur S.A. Por entonces la obra social absorbió el nombre de aquella entidad. Más tarde, PBBPolisur S.A. se convirtió en Dow Argentina S.A. y la obra social no cambió su denominación.

estos grupos se enfocaron en características tales como mujeres (en ámbitos de trabajo donde preponderan hombres), género, comunidades étnicas, personas de color y orientación sexual, pero en la actualidad se han expandido a grupos de interés que se reúnen alrededor de actividades particulares tales como responsabilidades de trabajo, servicio comunitario, voluntariados y lugares de trabajo amenos afines al bienestar general de cada persona en su interrelación con los demás.

Estos grupos de empleados con vivencias en común que trabajan bajo la metodología de talleres son de vital importancia para poder explorar la información que comparten los empleados y poder comprender sus realidades más allá de las problemáticas del trabajo. En otras palabras, estos grupos son fundamentales para que los empleados puedan expresar si se sienten presionados de alguna manera y detectar a tiempo y de manera preventiva si están viviendo situaciones que pueden identificarse con síntomas propios de la cadena de estrés. Son fundamentales para poder interactuar empáticamente y buscar y/o propiciar ayuda de manera comunitaria.

5.7.6.1. Programa Rise

RISE: este programa ayuda a que todos aquellos empleados nuevos tengan la posibilidad de hacer un aporte personal o contribuir con los demás y al mismo tiempo sentirse valorados de manera temprana al ingresar a la empresa. Es una plataforma para que la voz de los nuevos empleados sea oída de modo que sean una influencia positiva para la cultura y el futuro de la empresa. Este espacio es para todas aquellas personas con menos de ocho (8) años de experiencia de trabajo en la compañía. Los pilares estratégicos de Rise son:

1. Integración a través de la comprensión de la empresa, su entorno y su cultura
2. Construcción comunitaria que promueve la construcción de relaciones significativas
3. Desarrollo que propugna el empoderamiento de cada empleado a través de su propio desarrollo personal.

5.7.6.2. Red de Empleados con Capacidades Especiales (DEN – Disability Employee Network)

La Red de Empleados con Capacidades Especiales (DEN – Disability Employee Network) fue creada con el foco puesto en mejorar la percepción sobre las capacidades especiales de las personas con algún tipo de dificultad física y contribuir a su desarrollo tanto dentro como fuera de la empresa. Esta red tiene como doble objetivo, por un lado, proveer a la persona con capacidades especiales de entrenamiento y herramientas que le permitan alcanzar su desarrollo personal, y por

otro, el hecho de que los líderes de grupos de trabajo aprendan a colaborar con aquellas personas que debido a alguna capacidad especial se ven dificultadas a desarrollar una actividad específica más allá de las limitaciones que pueda tener.

5.7.6.3. Red de Inclusión de Mujeres - WIN (Women's Inclusion Network)

La Red de Inclusión de Mujeres - WIN (Women's Inclusion Network) es un programa que comenzó hace 30 años y ha provisto para las mujeres de la compañía a nivel global de un espacio para que las mujeres puedan dialogar, compartir sus experiencias, encontrar mentores, buscar el desarrollo profesional y ganar el acceso al liderazgo tanto a nivel local como global.

La estrategia de esta red hace foco en ayudar a las mujeres que integran la compañía a desarrollar todas sus potencialidades y habilidades en el presente y prepararlas para un futuro único de desafíos por venir. Sus pilares son la adopción de la cultura de inclusión, el avance de la mujer, y atraer la atención y el interés de los hombres como socios y como aliados. Este es un modo de ayudar a evitar niveles de frustración.

5.7.6.4. Programa Prime

Programa Prime es un proyecto para el personal que tiene 50 años de edad o más. Este espacio busca capitalizar la experiencia alcanzada con la madurez, pero a su vez impulsa a las personas a estar motivadas ya que considera que el potencial de una persona no depende y/o no se debe ver limitado por su edad cronológica. La empresa reconoce que las diferencias existen en la experiencia, expectativas, estilos y perspectivas de las personas en diferentes etapas y generaciones. El compartir cada experiencia incrementa el saber colectivo y permite que cada persona se sienta escuchada contribuyendo con su aporte a nivel individual. Compartir experiencias empáticamente hace bien a cada persona y ayuda a evitar eslabones de la cadena de estrés. El lema de este programa es: “escuchar para ser escuchado hace bien”.

5.7.6.5. Programa Glad

Glad es el programa que tiene la empresa para generar un ambiente de trabajo inclusivo para todos los empleados y empleadas independientemente de su orientación sexual o identificación de género.

La clave en todas estas redes y programas es el espacio que se genera dentro de la compañía para que los individuos puedan expresarse y fundamentalmente comunicar lo que ellos

están viviendo como personas y de este modo poder ayudarlos a desarrollarse, a concretar y a resolver en caso de detectar alguna dificultad.

No cabe duda que estos programas son la construcción de espacios sociales que contribuyen a disminuir significativamente los posibles niveles de estrés que se pueden producir en cada individuo.

5.7.7. Servicio médico de la empresa

El Servicio Médico, que depende del área de Recursos Humanos de la empresa, es el responsable de realizar los exámenes periódicos de salud (EPS) compuestos por los tradicionales análisis de sangre y orina sumados a otros exámenes específicos. A estos se le incorporan cuestionarios presenciales y encuestas digitales en los que se consulta también sobre hábitos, estrés, prácticas deportivas y/o realización de actividad física por parte de cada uno de los empleados. Los cuestionarios y encuestas son individuales y totalmente confidenciales. Periódicamente se realizan los chequeos médicos preventivos de rutina a todo el personal de acuerdo a los requerimientos legales y áreas o puestos de trabajo.

5.7.7.1. Exámenes periódicos de salud (EPS)

En primera instancia los exámenes periódicos de salud (EPS) son exámenes médicos considerados primarios que se realizan a todos los integrantes de la dotación con el fin de controlar un estado de salud óptimo en cada individuo. De modo similar sucede en caso que los resultados de los EPS no fueran los esperados, y se procede a realizar otro tipo de estudios más específicos para tener un mejor diagnóstico de la sintomatología y/o patología que pueda llevar a la prognosis adecuada para comunicar a la persona sobre un posible problema de salud y colaborar con el tratamiento que requiera el caso individualizado.

En segunda instancia los exámenes complementarios a los EPS por exposición a agentes químicos son exámenes específicos que se realizan cada seis (6) meses, como lo dictamina la ley laboral (Res. SRT N° 37/2010), a las personas que están directamente expuestas a distintos agentes químicos.

5.7.7.2. Tipos de Exámenes Médicos

Como ya se ha mencionado, para el correcto control de la salud de sus empleados, la organización realiza los exámenes médicos establecidos por la Resolución N° 37/2010 de la

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT)⁵⁷. En el artículo 1º de la mencionada resolución se establece que se deben realizar los siguientes exámenes en salud:

1. Pre-ocupacionales o de ingreso
2. Periódicos
3. Previos a una transferencia de actividad
4. Posteriores a una ausencia prolongada
5. Previos a la terminación de la relación laboral o de egreso.

Para los pre-ocupacionales se realizan exámenes físicos completos, que abarquen todos los aparatos y sistemas del cuerpo humano, a los que se suman agudeza visual cercana y visión cromática. Además, se realizan radiografías panorámicas de tórax.

Requisitos para postulantes
Declaración Jurada del Postulante
Examen Clínico completo con agudeza visual y visión cromática
Laboratorio (Hemograma, Eritrosedimentación, Glucemia, Uremia, Orina Completa)
Electrocardiograma
Radiografía de Tórax

Ilustración 12 Requisitos para postulantes exigidos por Resolución SRT 37/2010

La ilustración 12 muestra los requisitos exigidos por la Resolución de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo que deben ser realizados a cada trabajador. El examen pre-ocupacional o de ingreso es un estudio que se realiza antes del inicio de la relación laboral y tiene como propósito determinar la aptitud del postulante, conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. La realización de estos estudios es responsabilidad del empleador según Resolución SRT 37/2010.

Los exámenes médicos más comunes son los periódicos que consisten básicamente en electrocardiograma y exámenes de laboratorio con análisis de hemograma completo, eritrosedimentación, uremia, glucemia y orina completa. A estos estudios hay que añadirles los neurológicos y psicológicos cuando las actividades a desarrollar puedan significar riesgos para sí, para terceros o hacia las instalaciones tal como es el caso de los conductores de automotores, grúas, auto elevadores, vehículos pesados, máquinas especiales o los trabajos en altura.

Debido a los agentes de riesgo presentes en el ambiente de trabajo se realizan análisis complementarios específicos. En esta actividad, industria petroquímica, cada seis meses se

⁵⁷ Para ver la Resolución completa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/163171/norma.htm>

procede a la realización de estudios de audiometría tonal (vías aérea y ósea) y de exposición a agentes químicos, más específicamente a la exposición frente al Benceno, Tolueno y Xileno. Para el caso del Benceno, a todas aquellas personas que tienen grados de exposición se les realizan estudios de hemograma completo, recuento de plaquetas y determinación de ácido TT Mucónico. A quienes están expuestos al agente químico Tolueno se les realizan estudios para determinar la presencia de Ortocresol. Mientras que todos aquellos expuestos al agente químico Xileno se les realizan estudios para determinar ácido metil-hipúrico en orina.

Agente de Riesgo	Estudio Específico
Benceno	Hemograma completo Recuento de plaquetas Determinación de Ácido TT Mucónico
Tolueno	Determinación de Ortocresol
Xileno	Determinación de Acido metil-hipúrico en orina

Ilustración 13 Estudios específicos según el agente químico de riesgo

La ilustración 13 muestra los estudios específicos según el agente químico de riesgo, esto es, los exámenes médicos específicos que se realizan cada seis meses a los empleados con mayor grado de exposición a agentes químicos específicamente determinados.

Además de los exámenes periódicos que se realizan anualmente y de los estudios específicos semestrales, se realiza cada año la encuesta personal de auto percepción de salud psico-física que responde cada persona libre e individualmente. Este cuestionario es realizado por todos los empleados de manera anual independientemente que tenga que realizarse o no otros estudios como los periódicos (EPS) que le pueden corresponder por su rango de edad o que le correspondan específicamente por su grado de exposición a los distintos agentes químicos antes mencionados.

La encuesta es fundamental para contrastar los resultados auto percibidos con los exámenes médicos (EPS) y otros indicadores en posesión del área de Recursos Humanos como son ausentismo, carpetas por licencias médicas y otra información útil para determinar la posibilidad de síntomas que sean compatibles con los distintos niveles de la cadena de estrés.

5.7.7.3. Periodicidad de los exámenes periódicos de salud (EPS)

Los análisis pre-ocupacionales, tal como su nombre lo indican, se realizan por única vez previo al ingreso a trabajar como empleado en la compañía.

Respecto a la periodicidad de los Exámenes Periódicos de Salud (EPS), más comúnmente conocidos como los estudios de rutina, la compañía tiene el siguiente esquema de períodos en función de las edades de los integrantes de la población laboral; están obligados a realizarse los exámenes médicos preventivos cada 4 años todas aquellas personas que son menores y hasta 39 años; mientras que aquellas personas cuya edad está en el rango etario de 40 a 49 años deben realizarse los estudios médicos de rutina cada 3 años. Finalmente, todas aquellas personas cuyas edades superan los 50 años deben realizarse estudios médicos (EPS) cada 2 años.

Exámenes Periódicos de Salud	
Personas < 39 años	EPS cada 4 años
Personas entre 40 - 49 años	EPS cada 3 años
Personas > 50 años	EPS cada 2 años

Ilustración 14 Periodicidad de exámenes periódicos de salud (EPS)

La ilustración 14 de Periodicidad de exámenes periódicos de salud visualiza los períodos en años en que la empresa realiza los análisis clínicos de acuerdo al rango etario en que se encuentra cada individuo empleado en la compañía

5.7.7.4. Indicador de actividad física vs. estrés

Junto con los EPS se realizan cuestionarios digitales y entrevistas personalizadas para tratar de establecer la potencialidad del padecimiento de síntomas identificables con los distintos eslabones de la cadena de estrés.

Una vez obtenida la información de los cuestionarios y las entrevistas realizadas en los EPS con el personal, el Servicio Médico establece, en función del tiempo de actividad física que realiza el individuo (medido en minutos) un indicador que busca identificar y cuantificar el nivel de riesgo de padecer estrés por parte de una persona que trabaja en alguna de las distintas áreas de la empresa. Los rangos preestablecidos en función de la práctica de actividad física indican que una persona que acumula 150 minutos de actividad física por semana tiene un bajo riesgo de padecer estrés, mientras que aquella persona que realiza actividades físicas en un rango temporal de entre 2 a 149 minutos semanales tiene un riesgo medio de padecerlo, y finalmente aquel individuo que dedica tan solo 1 minuto a realizar prácticas deportivas por semana (lo que es equivalente a considerar que es sedentario/a) es considerada persona con alto riesgo de padecer estrés laboral.

Relación Actividad Física Vs Estrés	
Tiempo en minutos / semana	Riesgo de Estrés
Actividad Física < 1' / semana	Alto Riesgo
Actividad Física entre 1' y 149' / semana	Riesgo Medio
Actividad Física > 150' / semana	Bajo Riesgo

Ilustración 15 Relación entre la actividad física y el riesgo de estrés

La ilustración 15 de relación entre la actividad física y el riesgo de estrés de una persona visualiza los posibles niveles de estrés en función del tiempo semanal dedicado a la actividad física.

Se recomienda que la persona pueda destinar entre 30 y 45 minutos diarios a la realización de actividad física durante 5 días a la semana, pero en caso de ser imposible se sugieren 150 minutos semanales de actividad física de acuerdo a sus posibilidades.

El estudio muestra que la empresa ha tomado la iniciativa de desarrollar una estrategia para combatir el estrés a través de distintos programas, talleres y actividades. Ahora resta ver los resultados que se han obtenido con el transcurso del tiempo.

5.8. Resultados del cuestionario virtual respondido por empleados

A continuación, se detallan los resultados de las respuestas obtenidas del cuestionario a cada una de las preguntas y/o premisas planteadas a los empleados en la encuesta virtual.

Premisa 1: Genero

Del total de 50 personas, 42 de ellas respondieron por el género masculino representando un 84% de la población muestral, mientras que 8 mujeres lo hicieron por el género femenino representando un 16% del total. No hubo respuestas que hicieran referencia a otro tipo de género.

GENERO	RESPUESTAS	RATIO
Masculino	42	84%
Femenino	8	16%
Otro	0	0%

Ilustración 16 Respuesta 1: Género

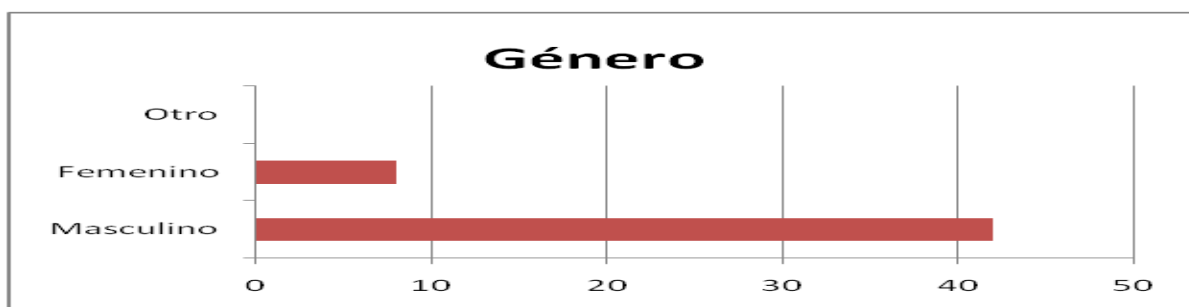


Ilustración 17 de respuesta 1: Género

Premisa 2: Edad

Respecto de las edades de la población el 38% de la dotación (19 personas) tiene edades entre los 41 y 50 años, mientras que un 28% (14 personas) tienen edad por encima de los 50 años. Otro 28% (14 personas) están en el rango etario de 31 a 40 años, y solo el 6% restante (3 personas) son menores de 30 años.

EDAD	RESPUESTAS	RATIO
Entre 41 y 50 años	19	38%
Más de 50 años	14	28%
Entre 31 y 40 años	14	28%
Menor de 30 años	3	6%

Ilustración 18 Respuesta 2: Edad

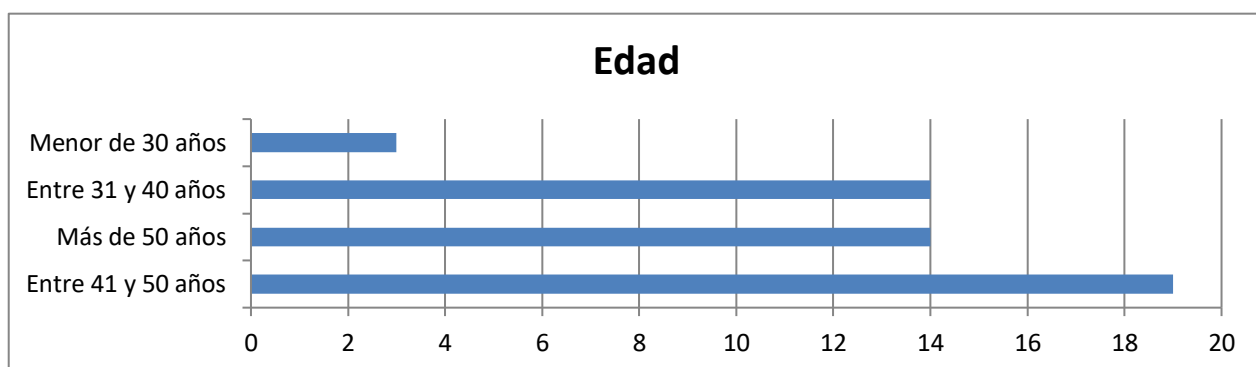


Ilustración 19 de respuesta 2: Edad

Pregunta 3: ¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?

No hubo Líderes de Site que respondieran el cuestionario y por ende esta pregunta. Sí lo hicieron 2 Directores que representa el 4% de los encuestados. Luego se identifican 7 Operarios

y/o Panelistas (14%), 9 Supervisores (18%), 15 Operativos y/o Administrativos (30%) para finalizar con 17 Responsables de área (34%).

FUNCION QUE DESEMPEÑA	RESPUESTAS	RATIO
Responsable de área	17	34%
Operativo y/o Administrativo	15	30%
Supervisor	9	18%
Operario y/o Panelista	7	14%
Director	2	4%
Líder de Site	0	0%

Ilustración 20 Respuesta 3: Función que desempeña



Ilustración 21 de respuesta 3: Función que desempeña

Premisa 4: Su lugar físico de trabajo en planta es

Las plantas de HDPE y Cracker 1 tienen 17 personas cada una (el equivalente al 34% de la dotación). Mientras que LDPE tiene 11 personas (22%), Cracker 2 tiene 3 personas (6%) y solo 1 persona cada uno tienen las plantas de EPE y LLDPE (el 2% para cada planta).

LUGAR FISICO DE TRABAJO	RESPUESTAS	RATIO
HDPE	17	34%
Cracker 1	17	34%
LDPE	11	22%
Cracker 2	3	6%
EPE	1	2%
LLDPE	1	2%

Ilustración 22 Respuesta 4: Lugar físico de trabajo

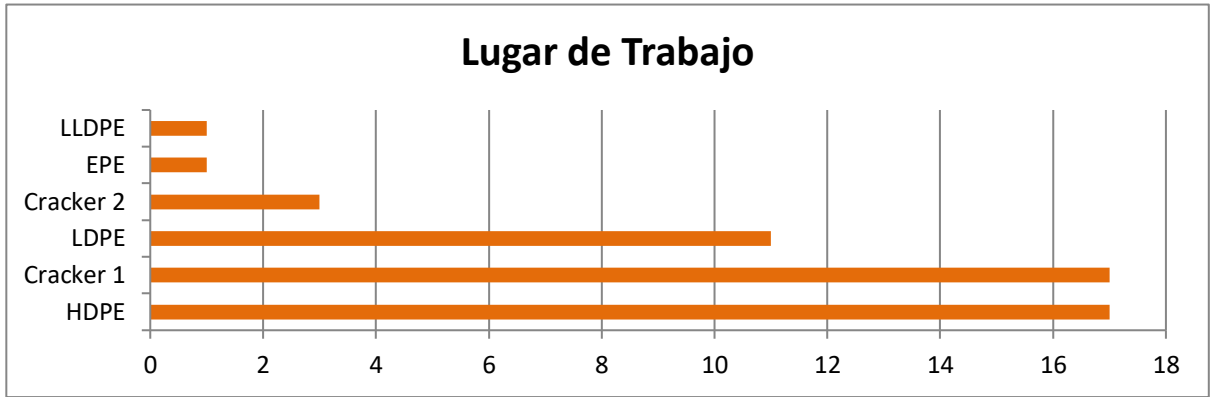


Ilustración 23 de respuesta 4: Lugar físico de trabajo

Pregunta 5: ¿Tiene personal bajo su supervisión?

Respecto de esta pregunta 27 encuestados (54%) respondieron que no tienen ninguna persona a cargo, mientras que 13 encuestados (26%) aseguran que tienen bajo su supervisión a menos de 10 personas. 9 de los empleados (18%) afirman que bajo su supervisión tienen un rango de entre 10 y 30 personas, y solamente 1 encuestado (2%) manifiesta que bajo su responsabilidad de supervisión se encuentran más de 30 personas.

PERSONAL BAJO SUPERVISION	RESPUESTAS	RATIO
No, no tengo personal a cargo	27	54%
Sí, menos de 10 personas a cargo	13	26%
Sí, entre 10 y 30 personas	9	18%
Sí, más de 30 personas	1	2%

Ilustración 24 Respuesta 5: Personal bajo supervisión

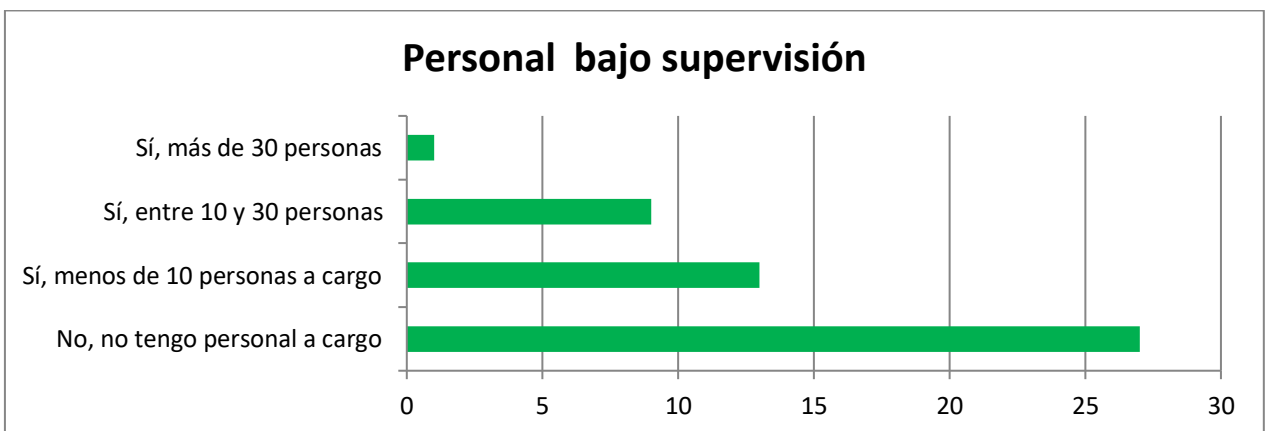


Ilustración 25 de respuesta 5: Personal bajo supervisión

Pregunta 6: Por lo general al finalizar su jornada ¿Qué tan cansado se siente?

Al responder a esta pregunta 1 persona manifiesta sentirse “Algo Descansado”, 1 persona expresa que está “Poco Cansado”, 3 encuestados manifiestan un Estado de Normalidad (esto es, sentirse equilibrados), 1 encuestado se expresa como “Muy Poco Cansado”, mientras que 11 personas responden estar “Poco Cansados”, 18 manifiestan estar “Algo Cansados”, a lo que 11 encuestados se expresan como “Cansados” y 5 se manifiestan como “Muy Cansados”.

Muy descansado	Descansado	Algo Descansado	Poco Descansado	Muy Poco Descansado	Balanceado	Muy Poco Cansado	Poco Cansado	Algo Cansado	Cansado	Muy cansado
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
		1 2%	1 2%		2 4%	1 2%	11 22%	18 36%	11 22%	5 10%

Ilustración 26 de respuesta 6: Nivel de autopercepción de cansancio

La ilustración 26 muestra distintos niveles de percepción de acuerdo a los niveles de cansancio expresando el valor (-5) el nivel máximo de descanso considerados por los encuestados pasando por un nivel (0) que representa un estado de equilibrio (se puede expresar también como niveles de energía óptimos) y los niveles de aumento del cansancio expresando el valor (5) el máximo nivel de cansancio. Los números en la parte media de la ilustración muestran la cantidad de encuestados en los distintos niveles expresados en términos absolutos. Los valores porcentuales en la base reflejan los porcentajes dentro del total de la dotación si se trasladan los datos desde la población muestra hacia la dotación completa de personal.

Premisa 7: Ese cansancio o fatiga luego de su jornada laboral lo atribuye a...

En esta premisa los encuestados tuvieron la posibilidad de optar por una o más opciones. Es por ello que en términos absolutos 23 encuestados atribuye el cansancio a sobrecargas de tareas laborales, 18 personas entienden que su nivel de fatiga es normal, 10 trabajadores manifiestan que

se debe a las horas extras, 7 empleados lo atribuyen a un descanso insuficiente, por el contrario 2 trabajadores se expresan como no fatigados, mientras que 2 empleados entienden que se debe a problemas extra laborales y finalmente 2 personas atribuyen su fatiga a cuestiones personales.

CANSANCIO ATRIBUIDO A...	RESPUESTAS
sobrecarga de tareas en el ámbito laboral	23
fatiga física normal	18
exceso de tiempo normal de trabajo (horas extras)	10
falta de descanso suficiente	7
no estoy fatigado porque dispongo de tiempo de descanso suficiente	2
otros problemas personales o extra laborales	2
falta de descanso por cuestiones familiares	2

Ilustración 27 Respuesta 7: Diferentes atribuciones de autopercepción de cansancio

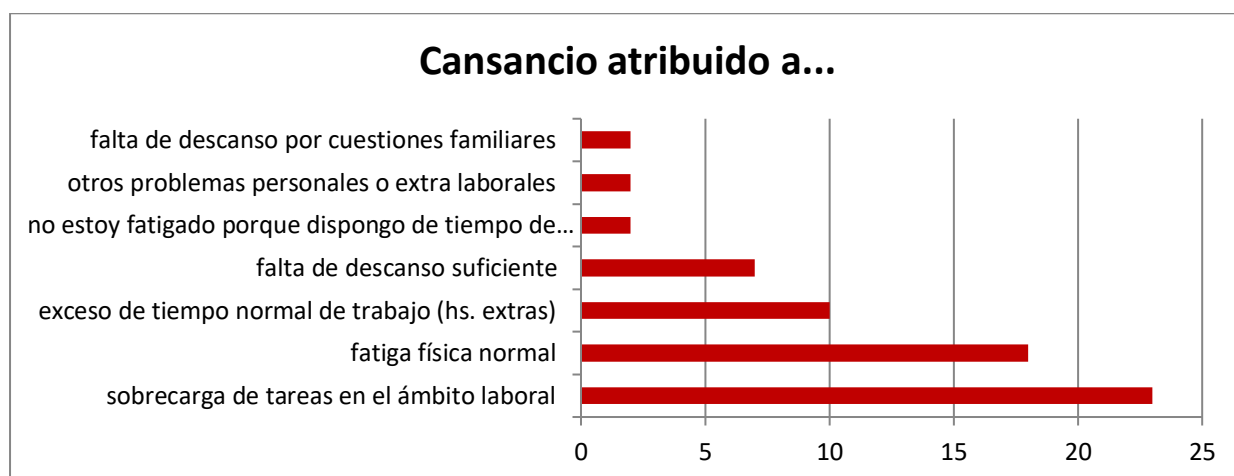


Ilustración 28 de respuesta 7: Diferentes atribuciones de autopercepción de cansancio

Pregunta 8: Ante distintas situaciones que debe resolver a diario, ¿Tiene la sensación de sentirse bajo presión?

De los que respondieron la encuesta 5 personas (10%) manifiestan que “Nunca” se han sentido bajo presión, y la misma cantidad 5 de personas (10%) se expresan como que” Siempre” se sienten bajo presión. Otros 26 empleados (52%) indican que “A veces” se sienten presionados y 14 de los encuestados (28%) afirman que “Generalmente” tienen esa sensación.

SENTIRSE BAJO PRESION	RESPUESTAS	RATIO
A veces	26	52%
Generalmente	14	28%
Nunca	5	10%
Siempre	5	10%

Ilustración 29 Respuesta 8: Sensación de estar bajo presión

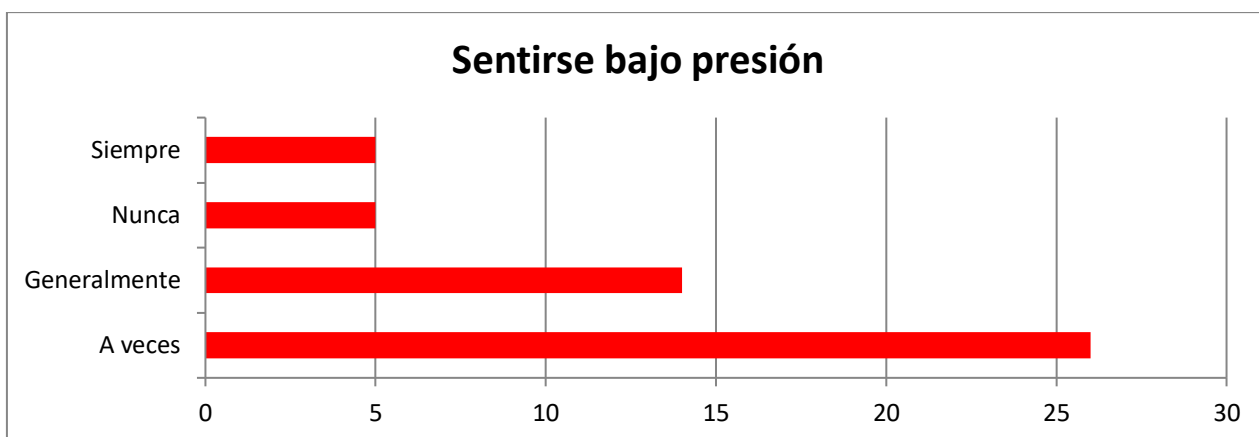


Ilustración 30 de respuesta 8: Sensación de estar bajo presión

Pregunta 9: ¿Ha sentido dolores de cabeza y/o musculares de manera frecuente?

En términos relativos el 54% de los encuestados (el equivalente a 27 empleados del total del tamaño muestra) afirman sufrir dolores de cabeza y/o musculares de manera frecuente en tanto que el restante 46% (23 trabajadores) expresa su negativa a sentir este tipo de molestia física.

DOLORES DE CABEZA Y/O MUSCULARES	RESPUESTAS	RATIO
No	27	54%
Sí	23	46%

Ilustración 31 Respuesta 9: Dolores de cabeza y/o musculares frecuentes

Dolores de cabeza y/o musculares frecuentes

■ No ■ Sí

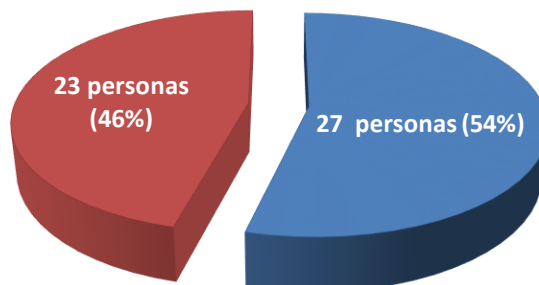


Ilustración 32 de respuesta 9: Dolores de cabeza y/o musculares frecuentes

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia se ha sentido irritado y/o malhumorado últimamente?

No hay respuestas sobre el hecho de no padecer “Nunca” algún tipo de irritación o mal humor. Sí se expresan afirmativamente 2 trabajadores (4%) de sentirse irritados “Muy frecuentemente”, al mismo tiempo que 11 empleados (22%) se sienten mal humorados “Frecuentemente”, mientras que 17 personas (34%) expresan que “Casi nunca” se sienten irritados, y 20 individuos (40%) sostienen que “A veces” se sienten irritados y/o de mal humor.

FRECUENCIA DE IRRITACION Y/O MAL HUMOR	RESPUESTAS	RATIO
A veces	20	40%
Casi nunca	17	34%
Frecuentemente	11	22%
Muy frecuentemente	2	4%
Nunca	0	0%

Ilustración 33 Respuesta 10: Frecuencia de irritación y/o mal humor

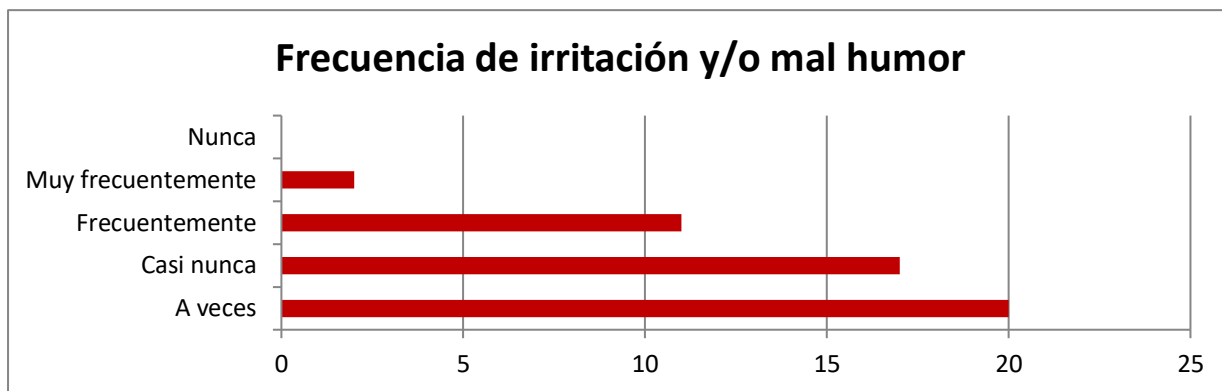


Ilustración 34 de respuesta 10: Frecuencia de irritación y/o mal humor

Pregunta 11: ¿Puede atribuir esa irritación y/o mal humor a cuestiones laborales?

El 58% (29 personas) atribuyen que “A veces” su irritación y/o mal humor de debe a cuestiones laborales, otro 20% (10 personas) afirma que “Casi siempre” sus irritaciones son atribuibles al trabajo, mientras que un 16% (8 individuos) mencionan que “Casi nunca” sus malestares se deben a motivos laborales, el 4% (2 personas) afirma contundentemente que “Siempre” se debe a razones de índole laboral y solo el 2% (1 sujeto) separa totalmente sus estados de irritación y/o mal humor del ámbito de trabajo.

ATRIBUCION DE IRRITACION A CUESTIONES LABORALES	RESPUESTAS	RATIO
A veces	29	58%
Casi siempre	10	20%
Casi nunca	8	16%
Siempre	2	4%
Nunca	1	2%

Ilustración 35 Respuesta 11: Atribuciones de irritación y/o mal humor a cuestiones laborales

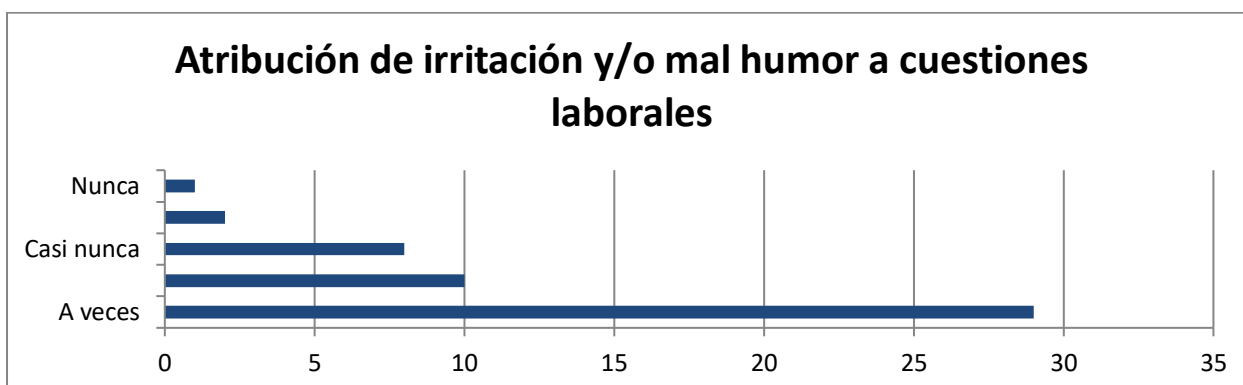


Ilustración 36 de respuesta 11: Atribución de irritación y/o mal humor a cuestiones laborales

Pregunta 12: ¿Siente frustración por algún motivo?

Respecto del nivel de frustración el 42% (21 empleados) afirman sentirlo “A veces”, el 30% (15 trabajadores) mencionan que “Casi nunca” lo sienten, mientras que el 12% (6 individuos) aseguran sentirse “Frecuentemente” frustrados y en la misma proporción 12% (6 personas) tienen la certeza de “Nunca” estar frustrados, y sólo el 4% (2 sujetos) mencionan que se sienten frustrados con mucha frecuencia.

¿SIENTE FRUSTRACION POR ALGUN MOTIVO?	RESPUESTAS	RATIO
A veces	21	42%
Casi nunca	15	30%
Frecuentemente	6	12%
Nunca	6	12%
Muy frecuentemente	2	4%

Ilustración 37 Respuesta 12: Sentimiento de frustración

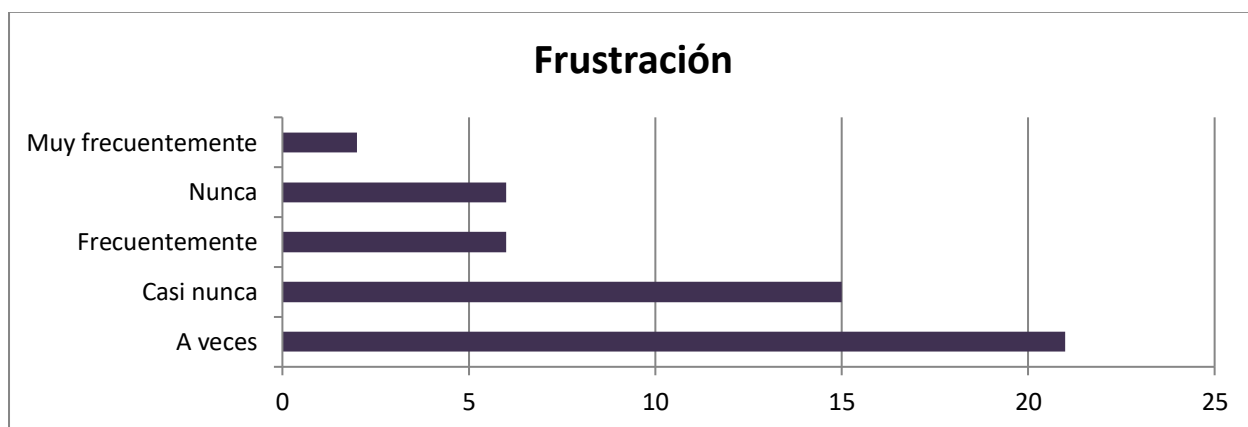


Ilustración 38 de respuesta 12: Sentimiento de frustración

Pregunta 13: ¿Puede atribuir esa frustración a temas relacionados con sus actividades laborales?

En cuanto a la atribución de la propia frustración a actividades laborales el 44% de los encuestados (22 empleados) afirma que “A veces” está relacionada con sus actividades laborales, mientras que un 20% (10 trabajadores) sostiene que “Casi nunca” la frustración tiene que ver con la actividad laboral, un 16% (8 empleados) sostienen que “Casi siempre” la frustración propia está

en relación directa con su trabajo, y los extremos que están en las antípodas se representan por un lado con un 14% (7 individuos) que afirman que sus frustraciones no están relacionadas “Nunca” con su empleo y su contraparte representado por un 6% (3 sujetos) que atribuyen que “Siempre” sus frustraciones están dadas en relación a su trabajo.

ATRIBUCION DE FRUSTRACION ACTIVIDADES LABORALES	RESPUESTAS	RATIO
A veces	22	44%
Casi nunca	10	20%
Casi siempre	8	16%
Nunca	7	14%
Siempre	3	6%

Ilustración 39 Respuesta 13: Atribución de la frustración relacionada con actividades laborales

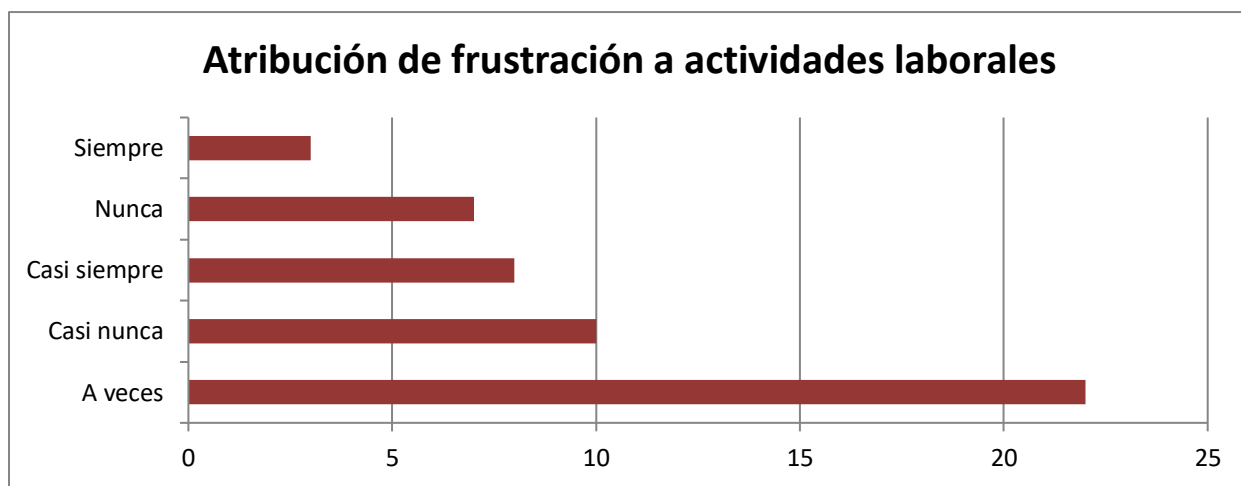


Ilustración 40 de respuesta 13: Atribución de la frustración relacionada con actividades laborales

Pregunta 14: *Al finalizar de cada día, ¿Se siente agotado mentalmente?*

Un tema a destacar es que el 48% de los encuestados (24 empleados) revelan que en lo que refiere a finalizar cada día agotados mentalmente lo padecen “A veces” mientras que el 30% (15 personas) “Frecuentemente” se sienten agotados al finalizar cada día, no obstante ello un 12% (6 personas) expresan que “Casi nunca” se sienten agotados y el restante 10% (5 personas) afirman que “Muy frecuentemente” tienen esa sensación de agotamiento mental. Todos manifiestan tener en alguna medida la sensación de agotamiento mental, ya que ninguno de los encuestados sostuvo que “Nunca” lo ha padecido.

AGOTAMIENTO MENTAL	RESPUESTAS	RATIO
A veces	24	48%
Frecuentemente	15	30%
Casi nunca	6	12%
Muy frecuentemente	5	10%
Nunca	0	0%

Ilustración 41 respuesta 14: Agotamiento mental

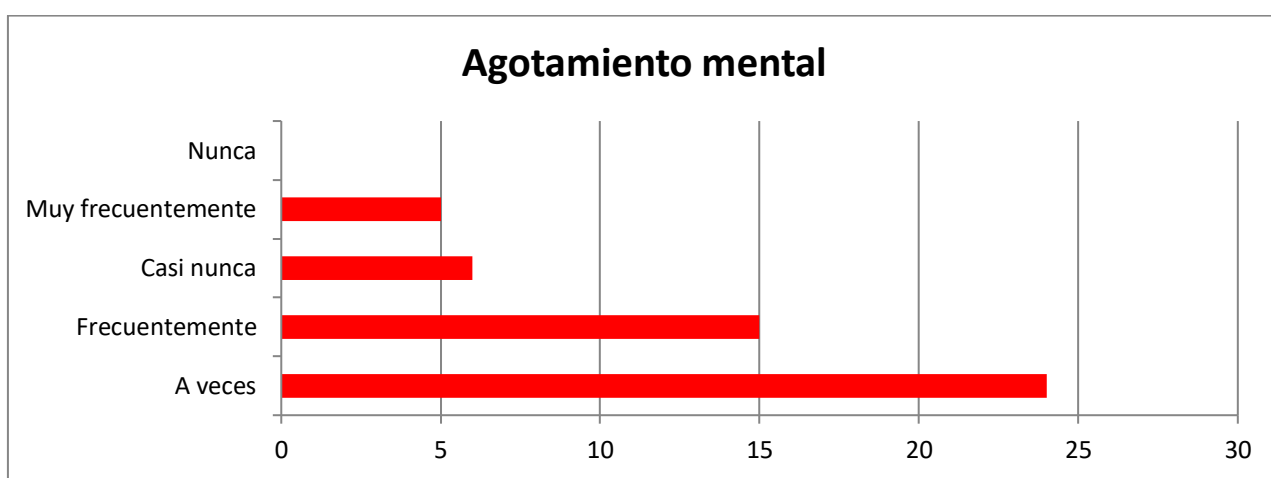


Ilustración 42 de respuesta 14: Agotamiento mental

Pregunta 15: En su trabajo, ¿tiene demasiadas labores que hacer en poco tiempo?

De los que respondieron la encuesta de manera completa el 40% (20 individuos) expresan que “Casi siempre” tienen demasiadas tareas que resolver en poco tiempo. Otro 40% (20 personas) manifiestan que “A veces” les sucede lo mismo. Un 8% (4 empleados) afirman que “Siempre” están excedidos de labores y tan solo un 12% (6 trabajadores) aseveran que “Casi nunca” están con exceso de trabajo. Ninguno de los encuestados manifiesta que “Nunca” tienen demasiadas labores que hacer en poco espacio de tiempo, lo que implica que el 100% en mayor o en menor medida tiene demasiadas labores que realizar en poco tiempo.

DEMASIADAS LABORES EN POCO TIEMPO	RESPUESTAS	RATIO
A veces	20	40%
Casi siempre	20	40%
Casi nunca	6	12%
Siempre	4	8%
Nunca	0	0%

Ilustración 43 Respuesta 15: Demasiadas labores en poco tiempo

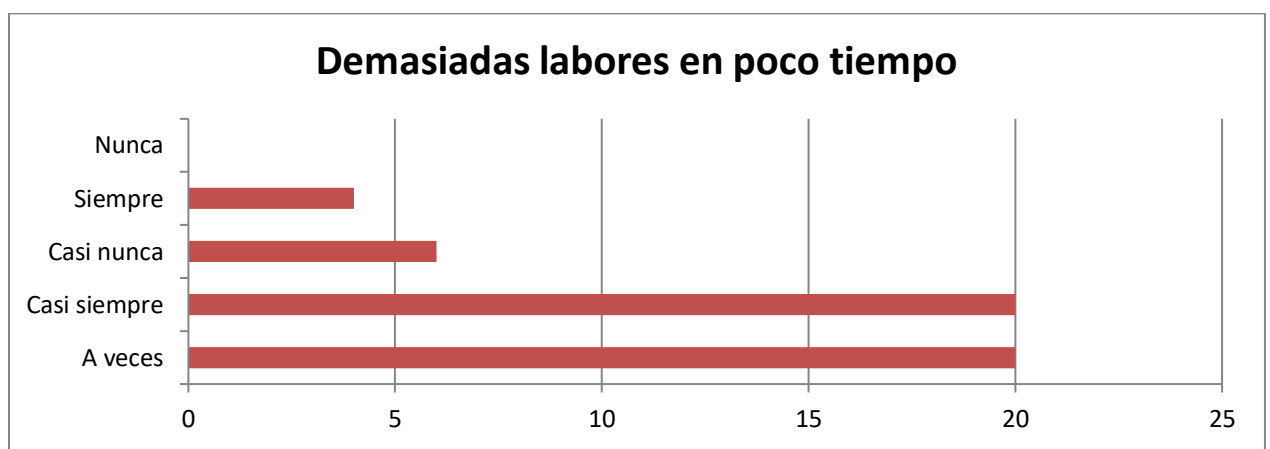


Ilustración 44 de respuesta 15: Demasiadas labores en poco tiempo

Pregunta 16: ¿Está preocupado por los riesgos existentes en su lugar de trabajo?

Respecto de la preocupación por los riesgos existentes en el lugar de trabajo 16 empleados (32%) sostienen que “Casi nunca” se ven aquejados por esta preocupación y otros 16 más (32%) manifiestan que “A veces” se preocupan. Un 18%, esto es 9 trabajadores, está “Frecuentemente” preocupado y un 6% (3 personas) lo está “Muy frecuentemente”. Solo un 12% (6 empleados) aseguran no estar “Nunca” preocupados por los riesgos de su lugar de trabajo.

PREOCUPACION POR RIESGOS EN EL LUGAR DE TRABAJO	RESPUESTAS	RATIO
Casi nunca	16	32%
A veces	16	32%
Frecuentemente	9	18%
Nunca	6	12%
Muy frecuentemente	3	6%

Ilustración 45 Respuesta 16: Preocupación por riesgos en el lugar de trabajo

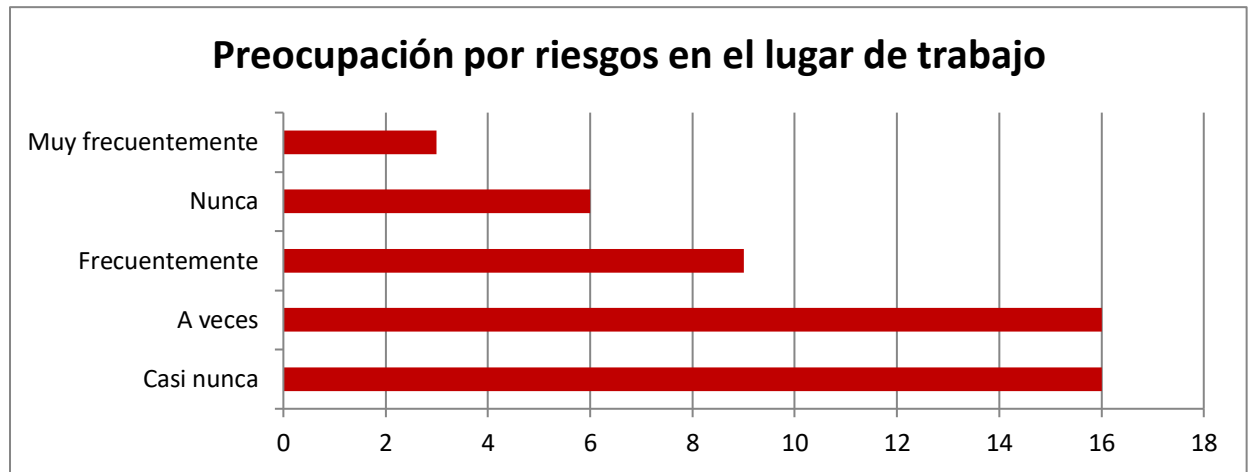


Ilustración 46 de respuesta 16: Preocupación por riesgos en el lugar de trabajo

Pregunta 17: ¿Realiza actividad física de manera frecuente?

Sobre la cuestión de la realización de algún tipo de actividad física y su frecuencia el 40% de los encuestados (20 empleados) responde que “A veces” realiza actividad física y un 38% (19 empleados) afirma que realiza deportes “Frecuentemente”. Solo un 4% (2 trabajadores) afirma realizar deportes “Muy frecuentemente” mientras que el 18% restante (9 personas) manifiesta que “Casi nunca” realiza algún tipo de actividad física. Ninguno de los encuestados se expresa en una condición de sedentarismo total ya que la opción de “Nunca” realizar algún tipo de actividad física no fue opción elegida entre los que respondieron la encuesta.

FRECUENCIA DE ACTIVIDAD FISICA	RESPUESTAS	RATIO
A veces	20	40%
Frecuentemente	19	38%
Casi nunca	9	18%
Muy frecuentemente	2	4%
Nunca	0	0%

Ilustración 47 Respuesta 17: Frecuencia de realización de actividad física

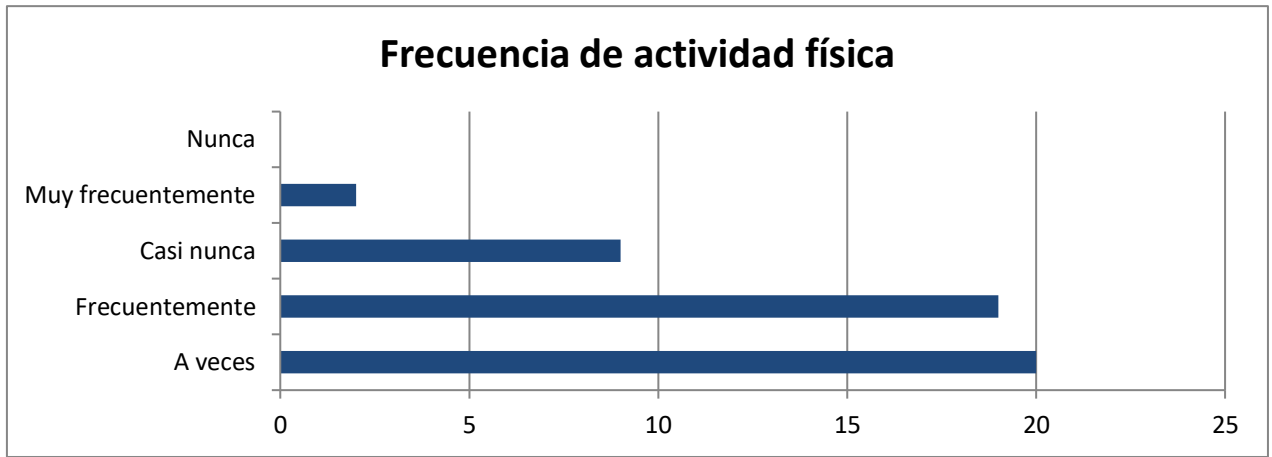


Ilustración 48 de respuesta 17: Frecuencia de realización de actividad física

Pregunta 18: ¿Con qué frecuencia semanal realiza actividad física?

En lo que se refiere a la frecuencia en que se realiza actividad física o se practica algún deporte las respuestas fueron las siguientes: 30 empleados (60%) manifiestan que realizan actividad física al menos 2 horas y hasta llegar a un máximo de 4 horas por semana, 10 trabajadores (20%) afirma que dedica 1 hora semanal, 7 personas (14%) sostiene que se dedican a las prácticas deportivas durante el lapso de 5 horas o más en cada semana y tan solo 3 individuos (6%) dicen no practicar ningún deporte o realizar actividad física durante una semana tipo de su vida.

FRECUENCIA SEMANAL DE ACTIDAD FISICA	RESPUESTAS	RATIO
entre 2 y 4 horas por semana	30	60%
1 hora por semana	10	20%
5 o más horas por semana	7	14%
nunca	3	6%

Ilustración 49 Respuesta 18: Frecuencia semanal de realización de actividad física

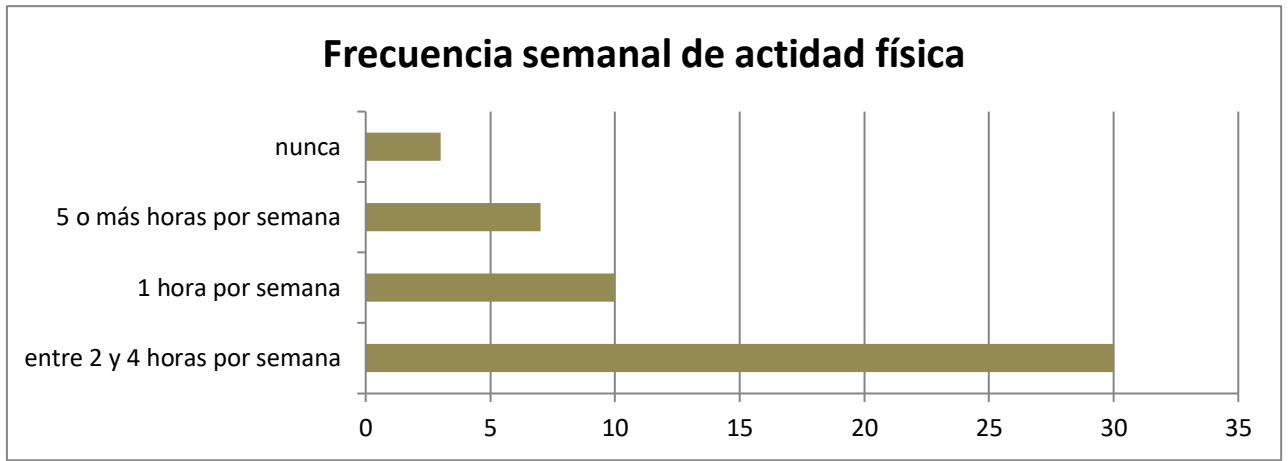


Ilustración 50 de respuesta 18: Frecuencia semanal de realización de actividad física

Pregunta 19: *En el desarrollo de su práctica deportiva, ¿utiliza el beneficio del reintegro del 75% del costo de la actividad para ejercitarse otorgado por la empresa?*

Del total de 50 personas encuestadas 28 de ellas (56%) manifiestan que no hacen uso del beneficio de reintegro del 75% del costo de la actividad para ejercitarse otorgado por la empresa, mientras que los 22 restantes (44%) afirman utilizarlo.

¿UTILIZA EL BENEFICIO DEL REINTEGRO DEL 75%?	RESPUESTAS	RATIO
No	28	56%
Sí	22	44%

Ilustración 51 Respuesta 19: Beneficio de reintegro para desarrollo de actividad física

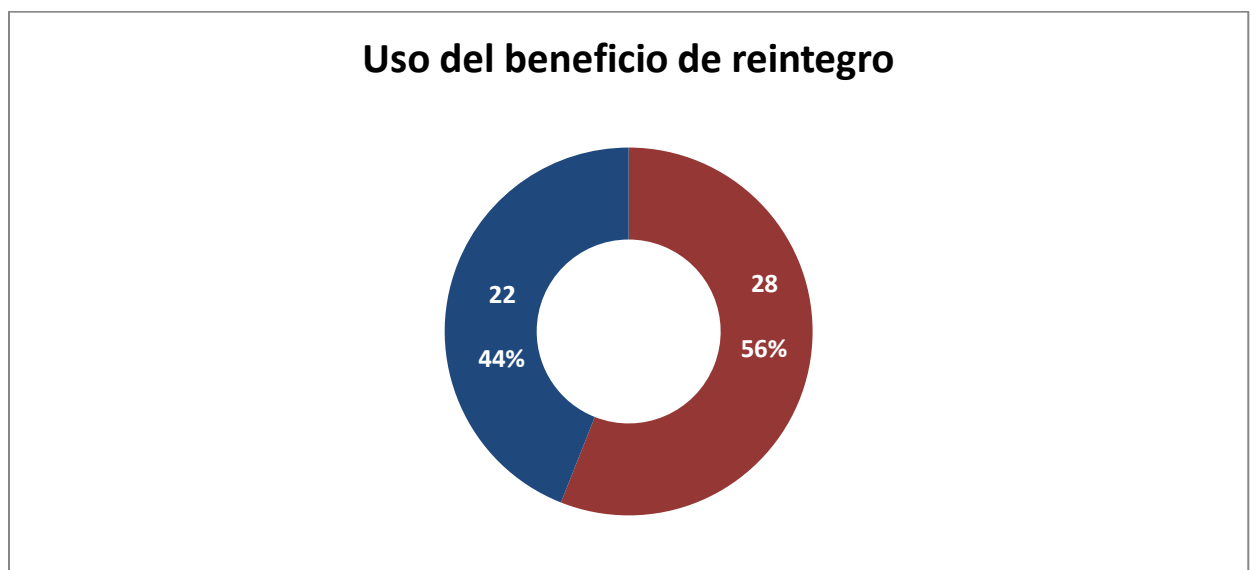


Ilustración 52 de respuesta 19: Beneficio de reintegro para desarrollo de actividad física

Pregunta 20: ¿Cuál/es de las acciones locales en beneficio del bienestar general integral del individuo desarrollados por la empresa conoce?

Las respuestas a esta pregunta revelan que solo un 12% de la población desconoce todos los programas implementados y que el 26% conoce todas las acciones llevadas a cabo por iniciativa de la empresa. En la misma proporción, 26%, se conocen las acciones para fomentar el desarrollo de prácticas deportivas y un 24% sabe de las acciones de alimentación saludable llevadas a cabo de manera premeditada por la empresa. Las acciones para desalentar el tabaquismo son conocidas por el 10% y solo el 2% reconoce el programa de disminución de cafeína.

ACCIONES DE BIENESTAR INTEGRAL QUE CONOCE	RESPUESTAS	RATIO
Acciones para fomentar el desarrollo de prácticas deportivas	13	26%
Todas	13	26%
Acciones de alimentación saludable	12	24%
Ninguna	6	12%
Acciones para desalentar el tabaquismo	5	10%
Acciones para la disminución de cafeína	1	2%

Ilustración 53 Respuesta 20: Acciones de bienestar integral conocidas por el personal

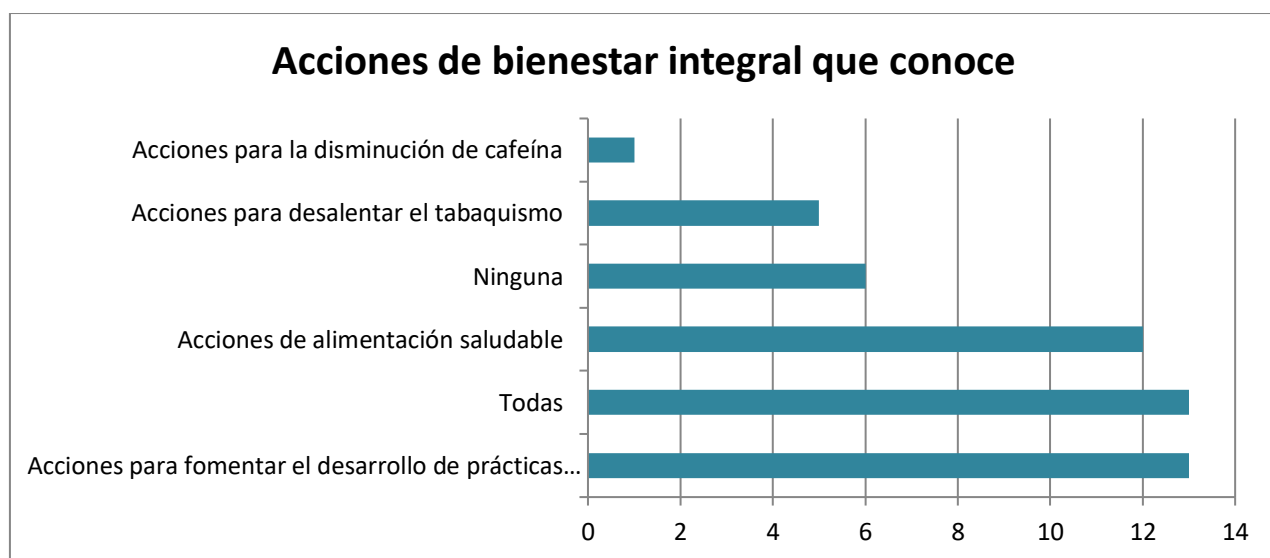


Ilustración 54 de respuesta 20: Acciones de bienestar integral conocidas por el personal

Pregunta 21: En los últimos 3 años ¿ha adquirido alguno de estos hábitos saludables?

Tomando como referencia los últimos tres años se expresan las respuestas en términos absolutos que indican los niveles de hábitos saludables adquiridos (o no) por el personal de la empresa. En esta pregunta los encuestados tuvieron la posibilidad de seleccionar más de una opción. Es así que 31 empleados suscriben que han mejorado su dieta y/o modo de alimentación del mismo modo que 20 trabajadores afirman que comenzaron a desarrollar prácticas deportivas. Otros 8 empleados dicen haber disminuido o eliminado el consumo de cafeína, del mismo modo se expresan 5 trabajadores que han disminuido o erradicado el alcohol en sus vidas y en la misma proporción otros 5 empleados afirman que han disminuido o eliminado el consumo de tabaco. Solo 6 de los 50 encuestados no han adquirido ninguno de estos hábitos saludables. En aquellas personas que han combinado dos o más de los hábitos saludables es de esperar que la mejora en su calidad de vida sea mayor y/o se logre de manera más rápida.

HABITOS SALUDABLES ADQUIRIDOS	RESPUESTAS
Comer más saludablemente (mejorar la dieta)	31
Comenzar a desarrollar práctica/s deportiva/s	20
Disminuir y/o eliminar el consumo de cafeína	8
No he adquirido ninguno de estos hábitos saludables	6
Disminuir y/o eliminar el consumo de alcohol	5
Disminuir y/o eliminar el consumo de tabaco	5

Ilustración 55 Respuesta 21: Hábitos saludables adquiridos en los últimos 3 años

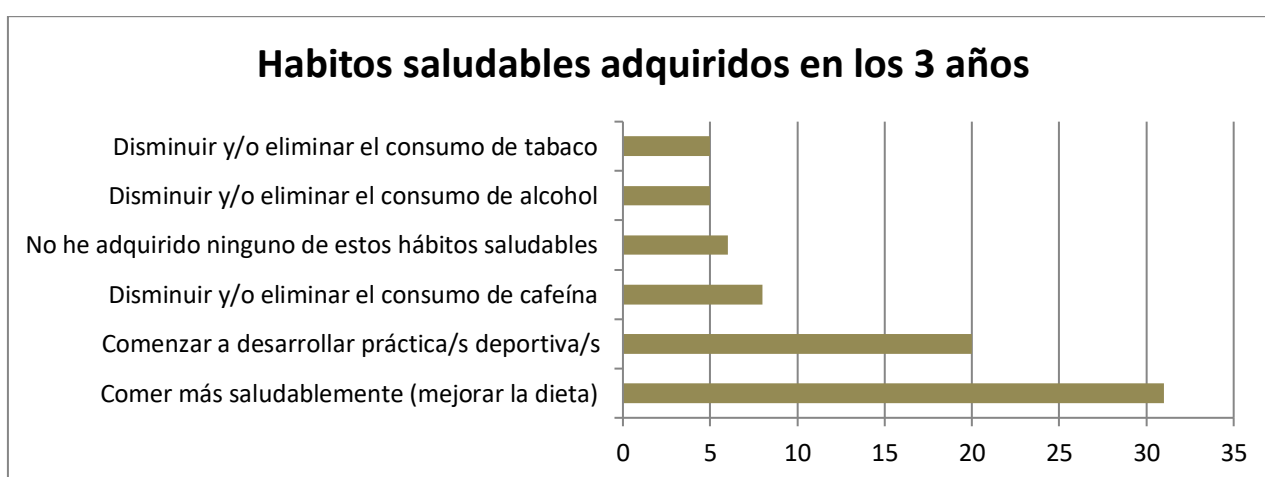


Ilustración 56 de respuesta 21: Hábitos saludables adquiridos en los últimos 3 años

Premisa 22: A partir de su accionar en prácticas saludables, Ud. ...

A partir del accionar del personal en el desarrollo de prácticas saludables se obtienen los siguientes resultados expresados en términos absolutos teniendo en cuenta que los encuestados podían responder en más de una opción; por un lado 24 empleados aseguran sentirse mejor físicamente, 19 trabajadores se sienten motivado a mejorar su calidad de vida mientras que 14 individuos perciben que gozan de un mejor descanso. 8 personas se sienten menos estresadas. 7 sujetos afirman que puede canalizar mejor el enfoque para la resolución de problemas y en la misma proporción 7 empleados manifiestan que logran enfocarse y/o concentrarse para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, solo 11 trabajadores expresan que todavía no ha notado cambios favorables significativos.

A PARTIR DE LAS PRACTICAS SALUDABLES UD.	RESPUESTAS
logra enfocarse mentalmente para desarrollar sus actividades	7
siente que puede canalizar mejor la resolución de problemas	7
se siente menos estresado	8
todavía no ha notado cambios favorables significativos	11
percibe que tiene un mejor descanso	14
se siente motivado a mejorar su calidad de vida	19
se siente mejor físicamente	24

Ilustración 57 Respuesta 22: Evolución a partir de prácticas saludables

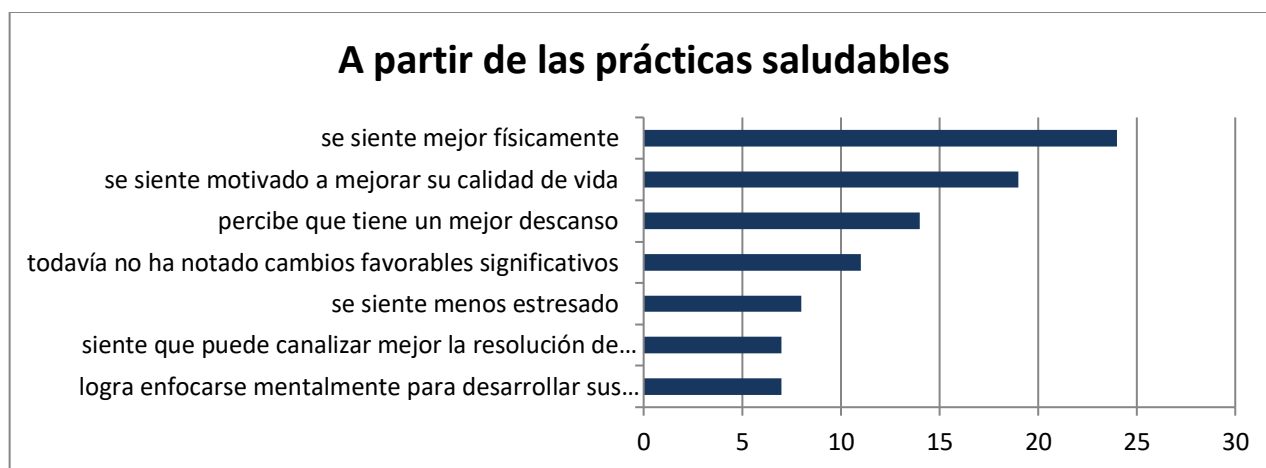


Ilustración 58 de respuesta 22: Evolución a partir de prácticas saludables

Pregunta 23: En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de alcohol?

A continuación, se expresan las respuestas de los empleados en términos absolutos respecto a lo que consumo de alcohol se refiere. Se advierte que 2 de los empleados afirman que han disminuido de manera “muy significativa” el consumo de alcohol, del mismo modo 1 trabajador expresa que lo ha “disminuido significativamente” mientras que un tercer trabajador lo ha “disminuido algo significativamente”. También 4 personas alegan que su “disminución es poco significativa” y 5 más ponderan que su disminución en el consumo de bebidas alcohólicas es “muy poco significativa”. La mayor parte de los encuestados (28 personas) aseveran permanecer en el mismo estado de consumo de alcohol, esto es, no han aumentado ni disminuido su consumo de bebidas alcohólicas. En lo que respecta al aumento de consumo de esta sustancia, 4 trabajadores consideran haber tenido un “aumento muy poco significativo”, mientras 3 trabajadores consideran a su “aumento poco significativo “en el consumo, restando 2 empleados de los cuales 1 manifiesta que ha sufrido un “aumento algo significativo” y el restante reconoce tener un “aumento verdaderamente significativo” en el consumo de bebidas alcohólicas.

En términos relativos si se toma a la población de la muestra en su conjunto se puede notar que el 18% de la población incrementa de algún modo el consumo de bebidas alcohólicas mientras que un 26% lo disminuye. El 56% restante permanece en su mismo nivel de consumo sin aumentarlo ni disminuirlo.

Disminución muy significativa	Disminución significativa	Disminución algo significativa	Disminución poco significativa	Disminución muy poco significativa	Permanece igual	Aumento muy poco significativo	Aumento poco significativo	Aumento algo significativo	Aumento significativo	Aumento muy significativo
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
2	1	1	4	5	28	4	3	1	1	
4%	2%	2%	8%	10%	56%	8%	6%	2%	2%	

Ilustración 59 de respuesta 23: Evolución del consumo de alcohol

La ilustración 59 muestra los distintos niveles de disminución del consumo de alcohol expresando el valor (-5) el nivel máximo de disminución de consumo considerado por los encuestados pasando por un nivel (0) que representa un estado de situación de igualdad o no variación con el transcurso del tiempo y del mismo modo se reflejan los niveles de aumento de consumo expresando el valor (5) el máximo nivel de aumento en el consumo de alcohol. Los números en la parte media de la ilustración muestran la cantidad de encuestados en los distintos niveles expresados en términos absolutos. Los valores en términos relativos en la parte inferior de la ilustración reflejan los porcentajes que corresponden a todo el personal si estos porcentajes se traspolan desde el tamaño de muestra al total de la dotación.

Pregunta 24: En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de tabaco?

Del mismo modo la encuesta permite observar también lo ocurrido con el consumo de tabaco. En este caso 39 empleados manifiestan que su estado no ha cambiado ya que permanecen igual desde hace 3 años hasta actualidad. En términos absolutos se advierten disminuciones en distinto grado o nivel. De los encuestados 1 empleado sostiene que detecta en su vida una “disminución muy poco significativa” mientras que otro dice haber disminuido el consumo de tabaco de manera “poco significativa”. Del mismo modo manifiesta otro trabajador que ha tenido una “disminución verdaderamente significativa”. Pero lo más favorable en términos de salud es que 8 trabajadores afirman haber experimentado una “disminución muy significativa” en el consumo de tabaco. Es para destacar que lo más trascendente de esta premisa dentro de los encuestados es el hecho que no se registra ningún tipo de aumento en el nivel de consumo de tabaco.

Expresado en términos relativos y considerando al total de la población encuestada se nota claramente que un 22% ha disminuido el consumo de tabaco y un 16% lo ha disminuido de manera muy significativa permaneciendo el restante 78% inalterable en su condición en los últimos 3 años. Se destaca el hecho que el aumento del consumo de tabaco en los últimos 3 años registre un 0% en todos los niveles predeterminados.

Disminución muy significativa	Disminución significativa	Disminución algo significativa	Disminución poco significativa	Disminución muy poco significativa	Permanece igual	Aumento muy poco significativo	Aumento poco significativo	Aumento algo significativo	Aumento significativo	Aumento muy significativo
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
8 16%	1 2%		1 2%	1 2%	39 78%					

Ilustración 60 de respuesta 24: Evolución en el consumo de tabaco

La ilustración 60 muestra los distintos niveles de disminución del consumo de tabaco expresando el valor (-5) el nivel máximo de disminución de consumo considerados por los encuestados pasando por un nivel (0) que representa un estado de situación de igualdad o no variación con el transcurso del tiempo y los niveles de aumento de consumo de tabaco expresando el valor (5) el máximo nivel de aumento de tabaco. Los números en la parte media de la ilustración también muestran la cantidad de encuestados en los distintos niveles expresados en términos absolutos. Los valores en términos relativos en la parte inferior de la ilustración reflejan los porcentajes que corresponden a todo el personal si estos porcentajes se traspolan desde el tamaño de muestra al total de la dotación.

Pregunta 25: En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de fármacos y/u otras sustancias⁵⁸?

Algo semejante al consumo de tabaco ocurre con el consumo de fármacos y/u otras sustancias. En términos absolutos de los 50 empleados encuestados 41 manifiestan permanecer en un estado de igualdad, mientras que 1 de ellos sostiene haber tenido una “disminución poco significativa” y otro tuvo una “disminución algo significativa”. Del mismo modo 2 trabajadores

⁵⁸Fármacos y/u otras sustancias es abarcativo y al solo efecto de la presente investigación. Refiere al uso de medicamentos recetados y la auto – medicación, a drogas legales e ilegales sin hacer ningún tipo de juicio de valor.

afirman tener una “disminución verdaderamente significativa” mientras que 3 más reconocen tener una “disminución muy significativa” en el consumo de fármacos y/u otras sustancias. Solo 2 empleados manifiestan haber sufrido un aumento en el consumo de fármacos y/u otras sustancias, pero admiten que este “incremento es muy poco significativo”.

En términos relativos a modo colectivo se nota una disminución del 14% en el consumo de fármacos y/u otras sustancias, una permanencia estable, esto es en igualdad de condiciones en la población objeto de estudio del 82% y un incremento del 4%, todos estos datos involucran a los últimos tres años.

Disminución muy significativa	Disminución significativa	Disminución algo significativa	Disminución poco significativa	Disminución muy poco significativa	Permanece igual	Aumento muy poco significativo	Aumento poco significativo	Aumento algo significativo	Aumento significativo	Aumento muy significativo
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
3	2	1	1		41	2				
6%	4%	2%	2%		82%	4%				

Ilustración 61 de respuesta 25: Evolución en el consumo de fármacos y/u otras sustancias

La ilustración 61 muestra los distintos niveles de disminución del consumo de fármacos y/u otras sustancias expresando el valor (-5) el nivel máximo de disminución de consumo considerados por los encuestados pasando por un nivel (0) que representa un estado de situación de igualdad o no variación con el transcurso del tiempo y los niveles de aumento de consumo de fármacos expresando el valor (5) el máximo nivel de aumento. Al igual que en los casos de tabaco y alcohol los números en la parte media de la ilustración muestran la cantidad de encuestados en los distintos niveles expresados en términos absolutos. Y los valores relativos en la parte inferior de la ilustración reflejan los porcentajes que corresponden a todo el personal si estos porcentajes se traspolan desde el tamaño de muestra al total de la dotación de personal.

Premisa 26: En caso de disponer de talleres para manejo del estrés, podría realizarlo

Ante la posibilidad que el personal pueda disponer de talleres que contribuyan con el manejo del estrés se exponen distintas alternativas que expresan sus resultados en términos absolutos. Cabe aclarar que a los encuestados les fue permitido marcar más de una alternativa, hecho por el cual la cantidad de respuestas asciende a 60. La opción más elegida es la de tener talleres de manera virtual dentro del horario laboral.

TALLER PARA MANEJO DEL ESTRÉS	RESPUESTAS
Virtualmente dentro del horario laboral	21
A través de un método innovador	16
Virtualmente fuera del horario laboral	9
Presencialmente dentro del horario laboral	9
Presencialmente fuera del horario laboral	5

Ilustración 62 Respuesta 26: Alternativas para tener talleres de manejo de estrés

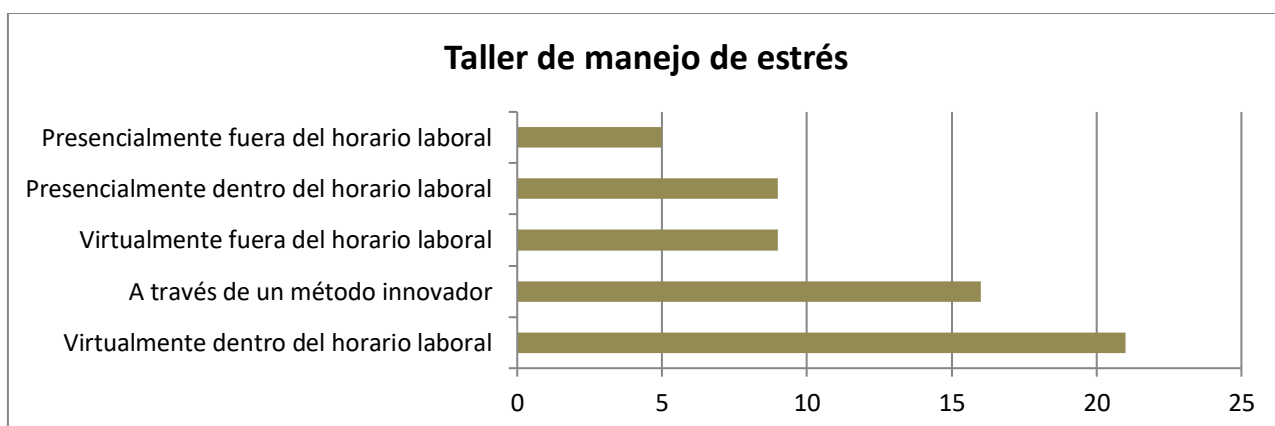


Ilustración 63 de respuesta 26: Alternativas para tener talleres de manejo de estrés

5.9. Entrevista a personal de gestión

Información general:

- Puesto: Responsable de gestión / operaciones
- Nivel de estudios: Profesional universitario

1. *Antigüedad en la empresa.*

13 años.

2. *¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?*

Actualmente Responsable de gestión / operaciones.

3. *¿Cuánto tiempo que lleva en su función?*

4 años.

4. *¿Conoce los programas y las acciones en beneficio del bienestar integral del empleado desarrolladas por la empresa? ¿Podría mencionarlos?*

Sí, los conozco todos. A los programas globales (que son parte de la estrategia de inclusión, diversidad y equidad) e iniciativas locales (programas de alimentación saludable, desaliento del tabaquismo, prácticas deportivas y disminución de cafeína) ahora se suman programas que son exclusivamente para América Latina acordes a nuestra cultura regional. Solemos decir que los programas tienen vida propia porque se ajustan y/o modifican de acuerdo a las necesidades que se detectan en las revisiones periódicas anuales.

Localmente los temas a los que prestamos especial atención son: hipertensión, diabetes, alimentación saludable, tabaquismo y otros consumos de sustancias como el alcohol, las prácticas de ejercicios para evitar el sedentarismo, controles periódicos en consultorio en planta para identificación temprana de patologías. Además de atender las iniciativas globales y regionales.

Además, en la práctica hemos desarrollado sendas peatonales en determinados sectores de planta para que los empleados puedan hacer caminatas al aire libre. Y en los casos de los panelistas que no pueden dejar de atender el panel de control hemos colocado bicicletas fijas y cintas para correr de modo que pueden hacer ejercicios. Constantemente trabajamos en mejoras.

5. *Desde la gestión de las personas ¿Podría describir los beneficios que percibe en los empleados que han participado en estos programas? ¿Podría comentar de qué forma repercuten en la empresa?*

Los beneficios se perciben desde lo humano porque se trabaja en detección temprana y las personas se sienten más cuidadas, y en caso de detectarse alguna patología ellas mismas se sienten más acompañadas. Este nivel de acompañamiento es valorado por todos los empleados al manifestar no sentir desamparo, lo que para nosotros es muy importante.

6. *Desde el punto de vista de la gestión ¿Cuál es el nivel de eficacia obtenido de estas acciones y/o programas en relación a los objetivos que perseguían originalmente?*

En todos los programas se mide el nivel de eficacia en función del feedback que nos brindan las personas a través de las encuestas periódicas que realizamos. Esa información nos permite retroalimentar la gestión del riesgo para reorientar objetivos y de este modo poder dar respuesta a las necesidades de las personas.

7. *¿Han detectado algún tipo de fallas y/o dificultad/es en la implementación de alguna de las acciones y/o programas? ¿Cuál /es? ¿Las pudieron corregir? ¿Cómo lo hicieron?*

No hemos detectado fallas graves como tampoco mayores dificultades en las acciones. Si bien es cierto que en el ámbito de empresas es todo muy dinámico y en el trato con personas todo puede ser cambiante, lo cierto es que no hemos detectado fallas groseras porque se hace un proceso de revisión permanente y se ataca inmediatamente la posible falencia detectada a tiempo. La idea siempre es trabajar de manera preventiva y no de manera correctiva.

8. *Considerándose Ud. mismo/a como empleado/a de la compañía, ¿ha participado de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué fallas identificó como usuario?*

Sí, he participado en el programa de prácticas de ejercicios. Los resultados hoy son muy buenos para mí. Si bien es cierto que al comienzo requirió un esfuerzo extra y como todo, cuesta; pero justamente allí está la clave: en cambiar viejos hábitos de vida para mejorar y toda mejora requiere esfuerzos. No detecté falencias, creo yo que tal vez porque el programa se desarrolla hace bastante tiempo y ya ha tenido el tiempo suficiente como para ser lo suficientemente mejorado a lo largo de los años.

9. *Como integrante del área de Gestión, ¿ha participado en la gestión de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿En qué forma lo hizo? ¿Qué nivel de responsabilidad se le asignó?*

No. Todavía no me ha tocado liderar o implementar alguno de los programas.

10. *¿Qué mejoras propondría para aumentar el nivel de efectividad de las acciones y/o programas del plan de bienestar integral de las personas?*

Permanentemente se hacen mejoras considerando la opinión de las personas y los objetivos trazados. De hecho, la última mejora fue la implementación de una App en el celular de cada empleado para acompañarlos de manera amigable a mejorar los hábitos para una mejor calidad de vida. Desde la App se lanzan desafíos para “competir” entre compañeros de un mismo sector y ver

quién ha caminado más kms. en un mes o saber quién fue la persona del sector que comió más saludablemente en la última semana. Estos son algunos ejemplos de las mejoras realizadas.

11. *¿Se han registrado carpetas médicas por casos de estrés laboral? En los últimos tres años, ¿han aumentado o disminuido los casos de estrés?*

Por política de privacidad y confidencialidad no dispongo de autorización para brindar datos que son de carácter privado a nivel individual y propio del Servicio Médico de la compañía.

Mis disculpas si la respuesta no es del todo satisfactoria para este trabajo.

12. *¿Considera necesario algún tipo de cambio en las políticas de la empresa para favorecer el nivel de bienestar integral de las personas y evitar el estrés laboral?*

No. Básicamente porque están bien trazadas de acuerdo a las necesidades del personal.

MATRIZ DE RELACION HIPOTESIS OBJETIVOS - ENTREVISTA SEMI DIRIGIDA A RRHH							
Nivel	Premisa / Pregunta (Entrevista semidirigida)	Objetivos Específicos				Objetivos de Acción	
		1	2	3	4	1	2
Presentación	1. Antigüedad en la empresa				•		•
	2. ¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?				•		•
	3. ¿Cuánto tiempo que lleva en su función?					•	
Diagnostico	4. ¿Conoce los programas y las acciones en beneficio del bienestar integral del empleado desarrolladas por la empresa? ¿Podría mencionarlos?					•	•
	5. Desde la gestión de las personas ¿Podría describir los beneficios que percibe en los empleados que han participado en estos programas? ¿Podría comentar de qué forma repercuten en la empresa?			•		•	•
Evaluación	6. Desde el punto de vista de la gestión ¿Cuál es el nivel de eficacia obtenido de estas acciones y/o programas en relación a los objetivos que perseguían originalmente.			•		•	•
	7. ¿Han detectado algún tipo de fallas y/o dificultad/es en la implementación de alguna de las acciones y/o programas? ¿Cuál /es? ¿Las pudieron corregir? ¿Cómo lo hicieron?	•		•		•	•
	8. Considerándose Ud. mismo/a como empleado/a de la compañía, ¿ha participado de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué fallas identificó como usuario?	•			•	•	
	9. Como integrante de la gestión, ¿ha participado en la gestión de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿En qué forma lo hizo? ¿Qué nivel de responsabilidad se le asigno?			•		•	•
Mejoras	10. ¿Qué mejoras propondría para aumentar el nivel de efectividad de las acciones y/o programas del plan de bienestar integral de las personas?			•		•	•
	11. ¿Se han registrado carpetas médicas por casos de estrés laboral? En los últimos tres años, ¿han aumentado o disminuido los casos de estrés?			•	•	•	
	12. ¿Considera necesario algún tipo de cambio en las políticas de la empresa para favorecer el nivel de bienestar integral de las personas y evitar el estrés laboral?			•			•

Ilustración 64 Matriz de relación hipótesis objetivos - entrevista semidirigida a la Gestión

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

“Veridis Quo”

6.1. Conclusiones

En el presente trabajo se planteó como hipótesis fundamental que el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de gestión de bienestar integral y práctica deportiva para las personas en la empresa Dow Argentina S.A podía reflejar resultados favorables en la disminución de factores nocivos que permitiera disminuir los niveles de patologías propias de la cadena de estrés dentro de su dotación del personal.

Una vez recolectada la información a través de las herramientas seleccionadas: encuesta a los empleados, entrevistas y entrevista semidirigida a miembro de la gestión se procedió al análisis e interpretación de los datos recolectados. Del análisis de dichos datos se obtuvieron los siguientes resultados:

El estado actual en la empresa muestra que el programa de prácticas deportivas funciona y se desarrolla junto a otros programas similares de distintas características, pero con una misma finalidad. Así los programas para desalentar el tabaquismo, el de alimentación saludable y el de disminución de cafeína proveen de medidas de prevención que quedan supeditadas al accionar de los empleados para cambiar sus hábitos de modo que les permitan gozar de buena salud y una mejor calidad de vida. Todos estos programas conforman el plan integral de bienestar general del empleado, y a ellos deben sumarse los programas globales implementados por la compañía.

De la información obtenida en las entrevistas preliminares con personal de Servicios Generales se debe mencionar que desde el año 2016 hasta la fecha los sitios seguros para fumadores se redujeron en un 75% y el 25% que quedaron habilitados fueron relocalizados fuera de las instalaciones de las plantas. En la actualidad se considera muy seriamente avanzar con este programa al punto de eliminar definitivamente estos sitios, por lo que es de esperar la concreción en breve de este próximo paso.

En lo que respecta al programa de alimentación saludable, lo que comenzó a inicios del año 2000 como una prueba piloto para conocer el grado de adhesión de los empleados a esta iniciativa, ya para el año 2014 había logrado eliminar de manera definitiva las 25 máquinas expendedoras de alimentos industrializados para reemplazarlos por alimentos saludables tales como frutas frescas, frutos secos y barras de cereal.

El trabajo gradual sobre la cantidad de cafés que provee la empresa a cada empleado registra una reducción de 10 a 4 cafés diarios para cada trabajador. Este programa se viene desarrollando desde el año 2010 hasta la actualidad y es tal vez el de mayor gradualidad.

En lo que respecta al programa de prácticas deportivas, cuyo objetivo central es incentivar a todos los empleados a realizar ejercicios físicos no profesionalmente de manera periódica, se puede afirmar que su desarrollo ha sido constante desde el año 2000 a la actualidad. Ese trabajo de persuasión constante durante más de 20 años es lo que asegura que hoy el 94% del personal realice actividad física de manera voluntaria y casi la mitad de ellos (44%) goce del beneficio de pago de cuota de la entidad donde realiza deportes que brinda la empresa. Solo el 6% del personal no ha adherido a hacer deportes por el momento.

Para poder constatar **que el** objetivo general de este trabajo, esto es evaluar el proceso de gestión de bienestar integral del personal y su impacto en la posible afección de estrés laboral, se analizan los resultados obtenidos por la encuesta virtual realizada a 50 empleados. En términos relativos, el cálculo de la muestra exigía un 6.5% de la población y se logró encuestar al 8% de la dotación. La representatividad de la encuesta en cuanto a género también quedó demostrada.

De la encuesta se debe prestar atención a lo que revelan algunos resultados de la autopercepción que manifiestan los encuestados porque sólo el 10% asegura no padecer cansancio al final de cada jornada y el 90% de la población manifiesta padecerlo en alguna medida. Pero lo que es aún más significativo es que el 66% de los encuestados atribuyen ese cansancio a cuestiones relacionadas de manera directa con el trabajo.

También hay una manifestación respecto de que los empleados se sienten bajo presión y hay una relación directa entre quienes tienen funciones que implican mayor responsabilidad y la presión auto- percibida⁵⁹. El dato positivo es que en lo que respecta a dolores de cabeza y/o musculares las proporciones están repartidas en una mitad que los padece y otra mitad que no.

En cuanto a los niveles de frustración que pueden percibir los encuestados los números no son para alarmarse porque solo una minoría (16%) sostiene estar frecuentemente frustrado.

En lo que se refiere a los resultados sobre prácticas de deportes y actividad física el 94% manifiesta hacer algún tipo de actividad física y el 74% de la población emplea 2 horas semanales o más de tiempo para realizar deportes. Estas ratios son sumamente importantes porque ello implica que sería el equivalente, por ej. a que 3 de cada 4 empleados estarían realizando una caminata de 30 minutos diarios durante 4 días a la semana como mínimo y ello es realmente positivo. Del análisis de la ilustración 78 del Apéndice 3 se puede afirmar que existe una

⁵⁹la ilustración 75 (cuadro sobre la función ejercida por los empleados y la presión auto percibida) del Apéndice 3 así lo refleja.

correlación entre el nivel de presión que soporta un empleado en relación a su función y la cantidad de tiempo empleado en la práctica deportiva. Ello es perfectamente atribuible a la necesidad por parte de la persona de liberarse de presión/es y descomprimir física y mentalmente.

Los resultados también reflejan que el 88% de la población tiene conocimiento de al menos uno de los programas realizadas por la compañía para intentar mejorar la calidad de vida de sus empleados y que 1 de cada 4 personas conoce todas las acciones propuestas por la empresa.

A partir de las acciones iniciadas por la compañía solo una minoría (12%) de la población no ha adquirido todavía hábitos saludables. El restante 88% de la población se ha inclinado por tener uno o más cambios en las formas de alimentarse, práctica de ejercicios físicos y/o disminución de algún tipo de consumo de elementos perjudiciales para su calidad de vida. La ilustración 62 muestra en términos absolutos la reducción en el consumo de alcohol que se ha producido en la población en los últimos 3 años, al igual que la ilustración 63 refleja la reducción de tabaco en el mismo período de tiempo y del mismo modo la ilustración 64 confirma la disminución en el consumo de fármacos y/u otras sustancias que se ha producido en la población.

Respecto a los objetivos específicos planteados por este trabajo de investigación se puede advertir que, en función de los resultados obtenidos a partir de la autopercepción de la población muestral, en primer término, se pueden identificar mejoras en la calidad de vida personal de los empleados al disminuir y/o eliminar hábitos no saludables (consumo de alcohol, tabaco, y otras sustancias) e incorporar hábitos saludables en la alimentación y en la práctica de actividades deportivas. Por ello se puede plantear que los programas desarrollados a nivel local han mejorado la calidad de vida de la mayoría de los 628 empleados. Estas mejoras son aún más notorias en una mayor calidad de vida laboral cuando los empleados no solo han incorporado para sí los programas locales, sino que también participan de alguno de los programas globales. Por lo tanto, se puede confirmar que el plan de bienestar integral y prácticas deportivas no solo ha mejorado la calidad de vida de los empleados, sino que gradualmente está dando los frutos esperados.

En la entrevista semidirigida a un miembro de la gestión se ha notado su amplio conocimiento y conciencia frente al tema de análisis por parte de la gestión. La persona entrevistada y la empresa han trabajado en la prevención del estrés a través de distintos programas y pretenden continuar haciéndolo. Se trabaja sobre la prevención para evitar llegar a la enfermedad por estrés.

La entrevista de referencia permite reconocer en las políticas de la empresa una organización interesada en su personal y que invierte continuamente dinero, tiempo y esfuerzo para favorecer el nivel de bienestar integral de las personas y evitar el estrés laboral.

Finalmente, de la información obtenida del trabajo que esta compañía viene desarrollando

desde hace varios años para evitar síntomas de estrés en sus empleados, es lógico concluir que todas estas prácticas se puedan compartir y traspolar a otras organizaciones para que cada empresa pueda comenzar a construir sobre la base de estos conocimientos y desde su propia impronta los mecanismos que mejor le resulten para lograr como resultado la mejor y más saludable calidad de vida para sus propios empleados a fin de evitar el estrés.

La aplicación del plan de bienestar integral y prácticas deportivas deriva en beneficios que son positivos para el personal involucrado y también para la empresa.

6.2. Recomendaciones finales

Desde la mirada externa que permite este trabajo, y en ese mismo espíritu de revisión y mejora constante que tiene la estrategia de gestión del riesgo, se sugieren algunas recomendaciones a modo de contribución como aportes a la estrategia desarrollada por la empresa.

Las primeras están orientadas a cada empleado. Es recomendable que cada persona pueda incorporar más tecnología para poder autogestionar su cuidado de salud de modo individual. En la actualidad existen pulseras digitales (tipo reloj) que contienen muchas funcionalidades que contribuyen a conocer un poco mejor el estado físico de la persona. Estas pulseras se conectan con el celular de modo que le brinda a la persona que la porta toda la información pertinente a su cuerpo y estado de bienestar⁶⁰ como por ej.: cantidad de pasos que camina por día, control de velocidades y recorridos en prácticas de ejercicios como correr, caminar, nadar, hacer ciclismo entre otros; registro de comidas para el cálculo de las kilo calorías consumidas; control de sueño en ligero / profundo / Rem (horas de relajación mental); ritmo cardíaco; composición corporal (peso / diario); control de ingesta de cantidad de agua; niveles de actividad diaria y en algunos casos hasta un controlador que en función del pulso y actividad determina parámetros de posible estrés. De este modo el autocontrol será diario y ayudado de la tecnología será más exacto quedando registrados todos estos parámetros de cada persona permitiéndoles tener un historial propio a disposición que permite ver el grado de evolución o involución de bienestar a nivel estrictamente personal.

Una segunda recomendación es que a partir de la posible ayuda tecnológica (pulsera y celular) cada empleado puede tomar 4 tópicos que puede controlar de manera sencilla como son: controlar la cantidad de pasos diarios, la ingesta de alimentos, controlar su peso y también la

⁶⁰Estado de bienestar: no se utiliza el término “estado de salud” porque estas pulseras no tienen en rigor las precisiones características de los elementos médicos de control. Solo son informativas para autocontrol y cuidado personal.

ingesta de agua a diario. De este modo cada persona podrá modificar y ajustar su conducta de modo de adquirir nuevos hábitos de vida más saludables.

En cuanto a las recomendaciones para la empresa, debido a que, más allá del plan de bienestar realizado, los niveles de autopercepción de cansancio son de consideración y la mayoría de los empleados lo atribuye a temas laborales, esto debería ser motivo de revisiones por parte de la gestión para buscar nuevas formas de distribuir las cargas de trabajo de modo de mitigar esos niveles de cansancio en el conjunto de la población. Rediseñar los esquemas de cargas laborales en la dotación puede ser sin duda una solución.

A la App recientemente desarrollada para el celular de los empleados se puede mejorar vinculando la App con la pulsera propuesta por este trabajo. De este modo sería más precisa la información.

Las siguientes recomendaciones, también orientadas a la empresa, tienen que ver con crear algunos indicadores individuales que, en función de hábitos cotidianos de la persona, permita ayudar a determinar la probabilidad de que ésta sea propensa (o no) a padecer alguno de los síntomas de la cadena de estrés.

Del mismo modo en que el Servicio Médico cuenta con un indicador para determinar la posibilidad de evitar el estrés a partir de hábitos saludables, se puede determinar si la persona incurre en riesgo de aumentar (o disminuir) el estrés en base al consumo de alcohol.

Relación Consumo de Alcohol Vs Estrés	
ml / semana	Riesgo de Estrés
Consumo de Alcohol < 500 ml / semana	Bajo Riesgo
Consumo de Alcohol entre 501 y 1499 ml / semana	Riesgo Medio
Consumo de Alcohol > 1500 ml / semana	Alto Riesgo

Ilustración 65 Relación entre el consumo de alcohol y el riesgo de estrés

Así mismo se puede realizar un indicador que periódicamente evalúe la posibilidad de aumento o disminución de estrés en cada persona en función del consumo de tabaco.

Relación Consumo de Tabaco Vs Estrés	
Unidades / semana	Riesgo de Estrés
Consumo de Cigarrillos < 1 unidad / semana	Bajo Riesgo
Consumo de Cigarrillos entre 1 y 14 unidades / semana	Riesgo Medio
Consumo de Cigarrillos > 15 unidades / semana	Alto Riesgo

Ilustración 66 Relación entre el consumo de tabaco y el riesgo de estrés

Por un lado, estos indicadores se pueden utilizar para realizar un seguimiento personalizado de cada individuo, pero también pueden desarrollarse para generar la estadística respectiva que refleje la situación del conjunto de la dotación a partir de los datos obtenidos periódicamente y poder desarrollar la probabilidad de posibles niveles de estrés en el conjunto de la población. Por otro lado, las respuestas obtenidas producto de estos indicadores pueden ser el punto inicial para entrevistas con aquellos empleados cuyos resultados arrojen una mayor probabilidad de situaciones de estrés en las cuales se puedan profundizar el abordaje de la temática preventiva y/o correctiva con las herramientas que los equipos multidisciplinarios consideren convenientes.

Estos indicadores de indicios de estrés a partir de la autopercepción de los empleados sirven también para generar conciencia en los empleados y se pueden sumar a los datos de los que dispone la empresa con la información obtenida periódicamente de los exámenes periódicos de salud (EPS) realizados por el Servicio Médico.

Una recomendación importante es Concientizar. A partir de la predisposición de los empleados a participar de talleres mayormente virtuales o a través de métodos innovadores, desde la perspectiva de la gestión se pueden implementar videos (tipo cortometrajes) con especialistas de distintas disciplinas que aborden la temática del estrés laboral para concientizar a la dotación sobre la importancia de este tema. Este tipo de videos pueden ser vitales como medio de concientización.

Otra herramienta de difusión y concientización puede ser realizar entrevistas testimoniales voluntarias con aquellos empleados que sufrieron sintomatología o vivieron situaciones o episodios de estrés para que puedan compartir su propio testimonio con sus compañeros y de este modo identificar la mayor variedad de posibles señales que anteceden a la enfermedad y al mismo tiempo brindar distintas alternativas experimentadas como solución real al problema del estrés.

También desde la gestión se pueden promover en el centro de entrenamiento (ubicado en planta) charlas con profesionales médicos y/o psicólogos como oradores que puedan explicar a los empleados todo lo concerniente al estrés y brindar la información científica más actualizada sobre la temática en cuestión. Del mismo modo se pueden implementar este tipo de charlas abiertas en el centro deportivo Dow Center de la localidad de Bahía Blanca como aporte a la comunidad.

Un aspecto importante a mejorar en la gestión es que se debe considerar la unificación de todos los programas para poder llevarlos adelante de manera centralizada. Al transitar por las distintas etapas de esta investigación se ha notado que el personal de cada área maneja, desarrolla y administra el programa que le compete de manera específica sin tener una conceptualización sistémica e integral de los beneficios que aportan cada uno de los programas a un todo, esto es,

que cada uno comprenda el aporte que cada programa realiza a la totalidad del plan de bienestar integral. A partir de un trabajo articulado entre los datos que aportan los programas, se puede obtener información actualizada y consistente para la toma de decisiones.

Además de la centralización de los programas, y teniendo en cuenta los datos del presente informe, es necesario que la gestión pueda encontrar la forma de mensurar el grado de eficacia de los planes propuestos por la compañía para poder cuantificar en qué medida se pueden disminuir directa o indirectamente los posibles niveles de estrés dentro de la plantilla de colaboradores de la empresa. Esta será una tarea vital a realizar por parte de la gestión y un gran desafío ya que es bien sabido en el ámbito de las organizaciones que solo se puede gestionar y mejorar aquello que se puede medir.

A partir de esta experiencia de estudio de campo es necesario que, además de la unificación de todos los programas bajo un único plan de bienestar integral, en la gestión del plan aparezcan por lo menos dos (2) empleados de cada sector de la empresa involucrados como referentes. Esta recomendación se da básicamente porque durante el transcurso de tiempo en que se desarrolló este estudio la empresa cambió de médico en 2 oportunidades y de persona referente de Recursos Humanos también en 2 ocasiones y ello con la complicación de que las nuevas personas que asumieron sus nuevos roles desconocían algunos de los programas de bienestar integral en su totalidad. Obviamente este tipo de inconvenientes conlleva a demoras y deficiencias evitables con una buena planificación y referentes con sus respectivos back ups (o reemplazos).

Más allá de las recomendaciones no cabe duda que el sistema de gestión de riesgo al retroalimentarse continuamente podrá pulir aquellos detalles que permitirán las mejoras que reditúen en un desarrollo más eficiente de los programas y una mejora en la calidad de vida del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALLES, Martha Alicia. (1998). *Como manejar su carrera*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha Alicia. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica – 3º Edición. Buenos Aires. Argentina.
- ALLES, Martha Alicia. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- AQUINO, Jorge, VOLA-LUHRS, Roberto, ARECCO, Marcelo y AQUINO, Gustavo. (2004). *Recursos Humanos*. Ediciones Macchi.
- BACCARO, Archimedes. (2013). *Venciendo el estrés. Cómo detectarlo y superarlo*. Lumen. Buenos Aires, Argentina.
- BARRIO, J.A., GARCIA, M.R., RUIZ, I., ARCE, A. (2006). *El estrés como respuesta*. International Journal of Developmental and Educational Psychology, Vol. 1, N° 1. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores. Badajoz, España.
- BOTTINELLI, M. (2003). *Metodología de Investigación. Herramientas para un pensamiento científico complejo*. Buenos Aires: Ediciones Autor.
- BUSTOS VILLAR, Eduardo M. (2016). *¿Es posible evitar el estrés? Motivos y estrategias para pasar de lo urgente a lo importante*. Editorial SB. Buenos Aires, Argentina.
- CASTILLO RAMIREZ, S. (2001). *El síndrome de Burn Out o síndrome de agotamiento profesional*. Medicina legal. Heredia, Costa Rica.
- CASTRO MONGE, e. (2014). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), pp. 31 – 54.
- COX, & MACKAY. (1981). *A transactional approach to occupational stress*. En J. Corlett y J Richardson (Eds.), *Stress, productivity and work desing*. Chichester, John Wiley & Sons.
- COCA, FERNANDEZ y Otros. (2009) *Manual de medicina legal*. Editorial Solo Soluciones. Salamanca, España.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill, Colombia.
- DAVENPORT, Thomas O. (2006). *Capital humano: creando nuevas ventajas competitivas a través de las personas*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

- DOLAN, Simón, VALLE CABRERA, Ramón, JACKSON, Susan E. y SCHULER, Randall S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª. Edición Mc Graw Hill, España.
- ECO, Humberto. (1998). *Como se hace una tesis*. Editorial Gedisa. Madrid, España.
- FREUDENBERGER – RICHELSON. (1974) *Burnout: The High Cost of High Achievement* (Ingles). Editorial: Pasta dura.
- GALEANO, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial EAFIT. Medellín, Colombia.
- GUBA, E. y LINCOLN, Y. Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Denman, C y J.A. Haro (comps.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora 2002 pp. 113 – 145.
- HARVARD, B. (2001) *Métodos de evaluación del Rendimiento*. Editorial Gedisa S.A. Primera Edición. Barcelona, España.
- MCEWEN, B.S, WINGFIELD J.C. (1999) *The concept of allostasis in biology and biomedicine*. *Horm behav* 43: 2 – 15
- MURILLO, G y LOPEZ GOMEZ, M. (2016). *Expresión corporal como estrategia para lograr la integración y alcanzar el eustrés*. Universidad Pedagógica Nacional UPN. Bogotá, Colombia.
- NEIMAN, G. y QUARANTA, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Edit. Gedisa, pp. 213-238.
- ORDOÑEZ, Miguel. (1997). *Modelos y experiencias innovadoras en la Administración de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000 S.A. AEDIPE. Madrid, España.
- PEREZ JAUREGUI, María Isabel. (2000). *Cuando el estrés se llama burnout. Causas y estrategias de afrontamiento*. Universidad Libros. Buenos Aires, Argentina.
- ROSETTI LOPEZ, Daniel. (2013). *Estrés. Epidemia del siglo XXI*. Editorial Lumen. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- ROSETTI LOPEZ, Daniel. (2018). *El estrés de Jesús. Ensayo médico – histórico*. Editorial San Pablo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- SELYE, H. (1960) *La tensión en la vida: el stress*. Compañía General Fabril Editora. Buenos Aires, Argentina.
- SIMON, V. y MIÑARRO, J. (1990). *El estrés: una perspectiva psicobiológica*. Editorial Alhambra.

- SLIPAK, Oscar E. (1996). *El Estrés en las Empresas*. Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica. Volumen 4.
- SHERMAN Jr., Arthur; BOHLANDER George W. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica. México D.F. México.
- TAYLOR, S y BOGDAN, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- VEGA FIDALGO, Manuel. (2011). *El estrés laboral: supérela. Estrategias, técnicas y recomendaciones*. De Vecchi Ediciones. Barcelona, España.
- VIGIER, Hernán P., PASCUARE, Claudia G., MENICHELLI, Fernando M., TARAYRE, Carolina. (2014). *Gestión humana en las organizaciones: competencias en desarrollo*. Editorial Publicaciones Altaria. Tarragona, España.

DIRECCIONES WEB

- Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/>
- Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es>
- Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- NIOSH (Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional)
<http://www.cdc.gov/spanish/niosh/>
- Infoleg, Información legislativa y documental. <http://www.infoleg.gob.ar/>
- Nota periodística. <https://www.legal.com.ar/notas/incluir-al-estres-como-accidente-laboral>
- Cuestionario virtual (realizado a 50 empleados).
<https://my.surveio.com/V1F2H4L4A4W2E3L3J5C9/builder>

APENDICE 1

El anexo 1 es de elaboración propia en base a la información brindada por el área EH&S (Enviroment, Health & Safety) área de Seguridad Patrimonial e Higiene Laboral de la compañía. Es un listado de las empresas que trabajan y prestan servicios dentro del complejo de Dow.

- ADECCO ARG S.A
- AIR LIQUIDE / ECOTEC
- AIR LIQUIDE S.A
- AIR LIQUIDE S.A - RC.ELEC.
- ALONSO INGENIERIA
- ALTA PRESION BAHIA S.A
- AMBIENTE GLOBAL
- ANDAMIOS MAF ARGENTINA
- AONIKEN SERVICIOS IT
- ASEA BROWN BOVERI S.A
- ATERMIS - RECURSOS INDUSTRIALES
- ATERMIS SA
- AUTONOMO
- AUTOVIA 3 SA
- B.S.I
- BAHIA COMUNICACIONES
- BAHIA VERDE
- BAIPRO INGENIERIA
- BDP INTERNACIONAL
- BOMBEROS
- BUILDING CONTROLS SA
- BUSINESS TECPRON
- CANULLO SERGIO
- CAVIGLIA Y TELLARINI S.A
- CELSUR - DEFIBA
- CELSUR - GARRAFAS
- CELSUR - GESTION LABORAL
- CELSUR - HORUS
- CELSUR - SESA INTERNACIONAL S.A.
- CELSUR - SQUADRA CONST.
- CELSUR LOGISTICA S.A
- CENTRO DEL TRABAJO
- CH2M HILL ARGENTINA S.A
- CHRICER. S.A
- CLIMATEC S.R.L
- CONTROL LAB
- DE LA ROCA ASCENSORES
- DEVIC S.R.L
- EAT - ARG S A
- ECO AMBIENTAL
- ECOBAHIA S.A
- ECOLAB ARGENTINA
- ECOSAN
- ESCALADA INDUSTRIAL S.R.L.
- ESMAR ELECTROMECHANICA
- ESPRESSO CAFÉ
- ESTRATEGICO -SSB INTERNACIONAL
- FABRICACIONES BAHIENSES S.A
- FIGUERAS BLANES
- FINNING
- FIORAMO
- FLOWSERVE S.A
- FONTANELLA OSCAR
- GE - BETZ
- GIE S.A
- H P CONSTRUCCIONES
- HEJ METALMECANICA
- HIDRAMIC SRL
- HORNOS Y CALDERAS IND
- IACA
- IBM ARGENTINA
- ICONO.S.R. L
- INDUTEC BAHIA
- ING. EFEGE S.R.L
- INGYSOL S.A
- INQUINAT S.A
- INTERCONNECT SA
- INTERLOG S.A
- ITECMA
- JM INGENIERIA MECANICA S.A
- JOHN CRANE
- JUAN ARRIETA Y CIA S.R.L
- KANDIC INDUSTRIAL
- KOHLER
- LANCHAS DEL SUR SA
- LAURENTBUREAU
- LEMOS Y RODRIGUEZ S.A
- LUDOVICO MADSEN SRL
- MATFERROSO S.A.
- MH INST Y PESAJE
- MICSER S.R.L
- MOVIL BAHIA S A
- MOVIMAQ. S.R.L
- N.I. SERVICIOS INDUSTRIALES
- NALCO ARGENTINA
- PASANTE
- POLITEC S.R.L
- QUIMICA INDUSTRIAL BAHIENSE
- RWL-UNITEK
- SAIPP S.R.L
- SEM SALUD S.A
- SERINT SUR S.R.L
- SERTEC GESTION AMBIENTAL
- SERTEC S.A
- SERVICIOS HLB
- SERVICIOS IND THAMES S.A
- SGL BAHIA BLANCA S A
- SI-AL - UNPLAGGED
- SI-AL S.A
- SIDEPA S.A
- SULLAIR ARGENTINA
- SYRIUS
- TEC.TUBALSAIC
- TECHSERV BAHIA
- TECMACO INTEGRAL SA
- TRANSBA - GRUPO ARROBA
- TRANSBA S.A
- UNIVERSIDAD NAC.DEL SUR
- UTE BAHIA BLANCA S.A
- VETEK S.A
- VIBROMAX S.R.L
- VIGILAN S.A
- VISITA
- XEROX ARG

APENDICE 2

Cuestionario sobre estrés y prácticas saludables

Estimado/a,

El siguiente cuestionario es para responder a una tesis de investigación científica sobre

"La actividad física como estrategia de prevención de estrés en las organizaciones"

desarrollada por el tesista Luis Riveros para la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional FRBB.

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo a responder el siguiente cuestionario de manera totalmente anónima.

Sus datos personales no serán conocidos en ningún momento por el tesista, como así tampoco por las autoridades de la UTN FRBB, ni por autoridades de Dow Argentina S.A.

Al r responder el cuestionario notará que NO se le solicita ningún tipo de identificación personal. Es de esperar que sus respuestas sean sinceras acorde a su realidad.

Al finalizar deberá presionar el botón rojo "ENVIAR".

Muchas gracias.

1 Género

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

Masculino Femenino Otro

2 Edad

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

Menor de 30 años Entre 31 y 40 años Entre 41 y 50 años Más de 50 años

3 ¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

Director Líder de Site Responsable de área Supervisor Operativo y/o Administrativo
 Operario y/o Panelista

4 Su lugar físico de trabajo en planta es

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Cracker 1
 Cracker 2
 HDPE
 LDPE
 LLDPE
 EPE

5 ¿Tiene personal bajo su supervisión?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- No, no tengo personal a cargo
 Sí, menos de 10 personas a cargo
 Sí, entre 10 y 30 personas
 Sí, más de 30 personas

6 Por lo general al finalizar su jornada ¿Qué tan cansado se siente?

Instrucciones de pregunta: Siendo 0 (cero) la condición de normalidad.

- 5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
-
- Muy descansado Muy cansado

7 Ese cansancio o fatiga luego de su jornada laboral lo atribuye a...

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- fatiga física normal
 sobrecarga de tareas en el ámbito laboral
 exceso de tiempo normal de trabajo (hs. extras)
 falta de descanso suficiente
- falta de descanso por cuestiones familiares
 otros problemas personales o extra laborales
 no estoy fatigado porque dispongo de tiempo de descanso suficiente

8 Ante distintas situaciones laborales que debe resolver a diario, ¿Tiene la sensación de sentirse bajo presión?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Siempre
 Generalmente
 A veces
 Nunca

9 ¿Ha sentido dolores de cabeza y/o musculares de manera frecuente?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Sí
 No

10 ¿Con qué frecuencia se ha sentido irritado y/o malhumorado últimamente?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Nunca Casi nunca A veces Frecuentemente Muy frecuentemente

11 ¿Puede atribuir esa irritación y/o mal humor a cuestiones laborales?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

12 ¿Siente frustración por algún motivo?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Nunca Casi nunca A veces Frecuentemente Muy frecuentemente

13 ¿Puede atribuir esa frustración a temas relacionados con sus actividades laborales?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

14 Al finalizar cada día, ¿Se siente agotado mentalmente?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy frecuentemente Frecuentemente A veces Casi nunca Nunca

15 En su trabajo, ¿tiene demasiadas labores que hacer en poco tiempo?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

16 ¿Está preocupado por los riesgos existentes en su lugar de trabajo?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy frecuentemente Frecuentemente A veces Casi nunca Nunca

17 ¿Realiza actividad física de manera frecuente?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy frecuentemente
 Frecuentemente
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

18 ¿Con qué frecuencia semanal realiza actividad física?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- nunca
 1 hora por semana
 entre 2 y 4 horas por semana
 5 o más horas por semana

19 En el desarrollo de su práctica deportiva, ¿utiliza el beneficio del reintegro del 75% del costo de la actividad para ejercitarse otorgado por la empresa?

Instrucciones de pregunta: Corresponde al pago de la cuota del gimnasio, natatorio, establecimiento deportivo, etc.

- Sí
 No

20 ¿Cuál/es de las acciones en beneficio del bienestar integral del empleado desarrollados por la empresa conoce?

Instrucciones de pregunta: Son acciones que se han desarrollado gradualmente en favor de una mejor calidad de vida para las personas. (Puede marcar 1 o más respuestas)

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Todas | <input type="checkbox"/> Acciones para desalentar el tabaquismo | <input type="checkbox"/> Acciones de alimentación saludable | <input type="checkbox"/> Acciones para la disminución de cafeína |
| <input type="checkbox"/> Acciones para fomentar el desarrollo de prácticas deportivas | <input type="checkbox"/> Ninguna | | |

21 En los últimos 3 años ¿ha adquirido alguno de estos hábitos saludables?

Instrucciones de pregunta: Marque cuál/es (pueden ser 1 o varios)

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Disminuir y/o eliminar definitivamente el consumo de tabaco | <input type="checkbox"/> Comer más saludablemente (mejorar la dieta y/o modo de alimentación) | <input type="checkbox"/> Disminuir y/o eliminar el consumo de cafeína | <input type="checkbox"/> Comenzar a desarrollar práctica/s deportiva/s |
| <input type="checkbox"/> Disminuir y/o eliminar definitivamente el consumo de alcohol | <input type="checkbox"/> No he adquirido ninguno de estos hábitos saludables | | |

22 A partir de su accionar en prácticas saludables, Ud.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> se siente mejor físicamente | <input type="checkbox"/> percibe que tiene un mejor descanso | <input type="checkbox"/> se siente motivado a mejorar su calidad de vida | <input type="checkbox"/> logra enfocarse mentalmente para el desarrollo de sus actividades |
| <input type="checkbox"/> siente que puede canalizar de una mejor manera la resolución de problemas | <input type="checkbox"/> se siente menos estresado | <input type="checkbox"/> todavía no ha notado cambios favorables significativos | |

23 En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de alcohol?

Instrucciones de pregunta: Siendo 0 (cero) la condición normal.

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Disminuido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentado

24 En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de tabaco?

Instrucciones de pregunta: Siendo 0 (cero) la condición de normalidad.

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Disminuido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentado

25 En los últimos 3 años ¿ha aumentado o disminuido el consumo de fármacos y/u otras sustancias?

Instrucciones de pregunta: Siendo 0 (cero) la condición de normalidad

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Disminuido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aumentado

26 En caso de disponer de talleres para manejo del estrés, podría realizarlo

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Presencialmente dentro del horario laboral | <input type="checkbox"/> Presencialmente fuera del horario laboral | <input type="checkbox"/> Virtualmente dentro del horario laboral | <input type="checkbox"/> Virtualmente fuera del horario laboral |
| <input type="checkbox"/> A través de un método innovador | | | |

Muchas gracias por su tiempo y gentil colaboración.

APENDICE 3: Análisis de la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados

Respecto de los datos generales estadísticamente se puede afirmar que el sitio web, donde se receptaron las respuestas de la encuesta, fue visitado por 143 individuos en los 73 días en que permaneció abierto el sitio para recibir las respuestas y solo 50 de ellos lograron responder la totalidad de las preguntas. Las restantes 93 personas comenzaron el cuestionario y por distintos motivos que se desconocen lo dejaron de manera inconclusa.

Un dato muy importante a tener en cuenta es el hecho que ninguna de las personas que ingresó al sitio web descartó el cuestionario inmediatamente, es más, las 143 personas que ingresaron respondieron las primeras premisas y/o preguntas lo que demuestra un interés genuino por participar de este cuestionario.

Otro dato tal vez más importante es que por tratarse esta tesis de un caso de investigación el rigor científico obliga a trabajar con las personas que verdadera y fehacientemente completaron la totalidad del cuestionario.

ESTADISTICA GENERAL	
Visitas a la encuesta	143
Encuestas Finalizadas	50
Encuestas Inconclusas	93
Encuestas Descartadas	0

Ilustración 67 Datos estadísticos generales del cuestionario respondido



Ilustración68Visitas a la encuesta

Es de destacar que 143 personas de una población total de 648 personas ingresaran a responder el cuestionario. Estadísticamente esas 143 personas representan un 22% del total de la dotación, lo que hubiera significado tres veces y medio más de lo requerido en el tamaño muestral de haber respondido el cuestionario de manera completa todos los que ingresaron a la encuesta. No obstante, lo antes mencionado, el número de tamaño muestral de respuestas completas requerido – 41 personas (6.5%) del total de la población - no solo fue alcanzado sino excedido llegando a un total de 50 personas que representa una ratio cercana al 8% del total de la población.

El tiempo medio de finalización de la encuesta de las 50 personas que representan la muestra de este estudio se dio de la siguiente manera: 20 personas insumieron de 2 a 5 minutos para responder completamente las 26 preguntas y/o premisas, mientras que 21 personas lo hicieron en un lapso de 5 a 10 minutos, luego 7 personas insumieron entre 10 y 30 minutos para responder, mientras que 2 de ellas necesitaron de 30 a 60 minutos para responder completamente.

TIEMPO MEDIO DE FINALIZACION		
2 - 5 min.	20	40%
5 - 10 min.	21	42%
10 - 30min.	7	14%
30 - 60 min.	2	4%
Totales	50	100%

Ilustración 69 Tiempo medio de finalización de la encuesta

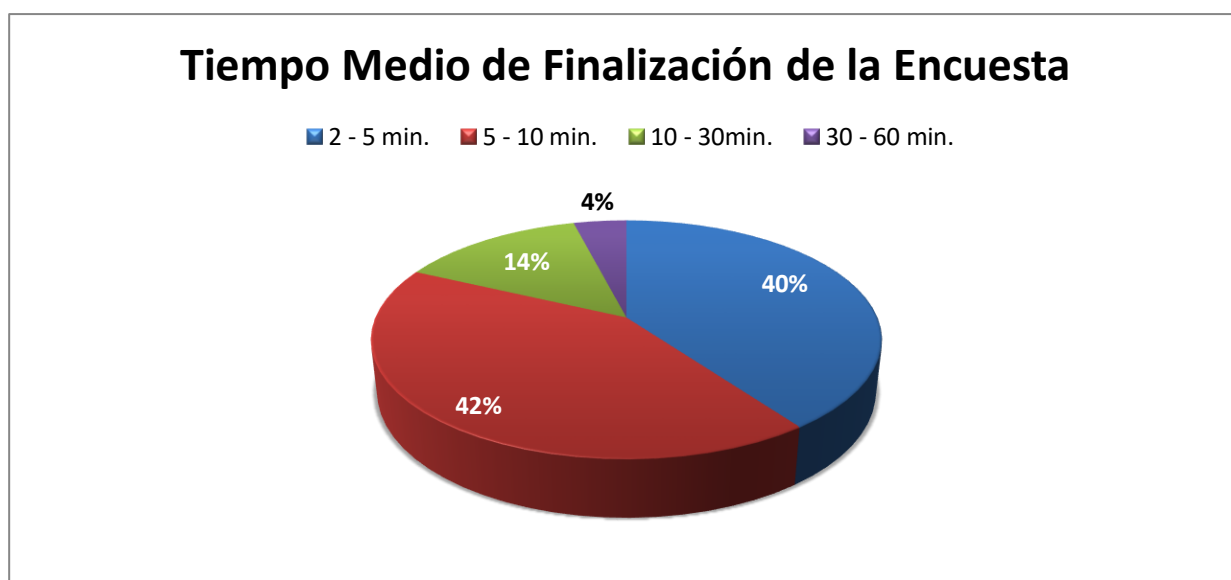


Ilustración70 de tiempo medio de finalización de la encuesta

A la luz de estos datos, bien podría caber la posibilidad que las 93 personas que no completaron el cuestionario tal vez pudieron necesitar de una mayor cantidad tiempo para

responder y ello fuera un factor que los llevara a dejar algunas preguntas inconclusas al punto de desistir responderlo completamente, pero al carecer de una métrica certera no se puede más que especular con esta posibilidad. Lo cierto es que, de haberlo completado, esas 93 personas más, hubieran aportado una mayor convalidación de certeza en esta investigación; pero también es correcto aseverar que su tarea incompleta no fue obstáculo para poder llegar a buen término con la presente tesis porque a pesar de estos casos incompletos se superó el tamaño muestral requerido.

Con toda certeza se puede afirmar que a partir de la participación de manera completa de 50 personas y de las 93 restantes que lo hicieron de manera incompleta es que el método bola de nieve (que también se denomina muestreo por referencia o muestreo en cadena) fue efectivo ya que en tan solo 73 días se alcanzó a 143 individuos lo que representa un 22% del total de la población del personal habiendo comenzado sólo con cinco (5) contactos.

Los resultados de la *Premisa 1* (Género) superan la proporcionalidad de la información brindada por Recursos Humanos en la entrevista, esto es así porque dicha entrevista se informa que la proporción de mujeres es del 12% (76 mujeres en una población de 648 empleados) y la encuesta arroja un resultado del 16% (8 mujeres entre los 50 encuestados). Estos números son una confirmación que el tamaño de muestra es no solo más que suficiente, sino aun lo que es más importante, y es el hecho que es totalmente representativo de la población objeto de estudio.

Los resultados de la *Premisa 2* (edad) pueden sorprender ya que sólo el 6% de la población activa tiene edades por debajo de los 30 años. El 94% restante está por encima de los 30 años y el rango etario que concentra la mayor proporción está dado entre los 41 y 50 años con un 38%. Estas ratios indican que de no trabajar de manera preventiva en la salud de la dotación las consecuencias por bajas por temas de salud y estrés podrían ser considerables dado el promedio de edad de las personas que trabajan en planta.

Las respuestas de la *Pregunta 3* se pueden analizar en función del género para determinar cómo están ocupados los lugares en los puestos de trabajo.

Genero - Función	Masculino	Femenino	Otro	Total
Director	2	0	0	2
Líder de Site	0	0	0	0
Responsable de área	14	3	0	17
Supervisor	9	0	0	9
Operativo y/o Administrativo	10	5	0	15
Operario y/o Panelista	7	0	0	7
Total	42	8	0	50

Ilustración 71 Relación funciones y género dentro de la organización

En el cuadro de la Ilustración 71 se ve cómo están ocupados los puestos según el género. Se puede notar que 3 mujeres son Responsables de área y otras 5 están en puestos operativos y/o administrativos. Ninguna ejerce funciones de Supervisión, ni de Líder de Site como tampoco de directora. Tampoco hay operarios y/o panelistas femeninas. Son ocupados por personal masculino.

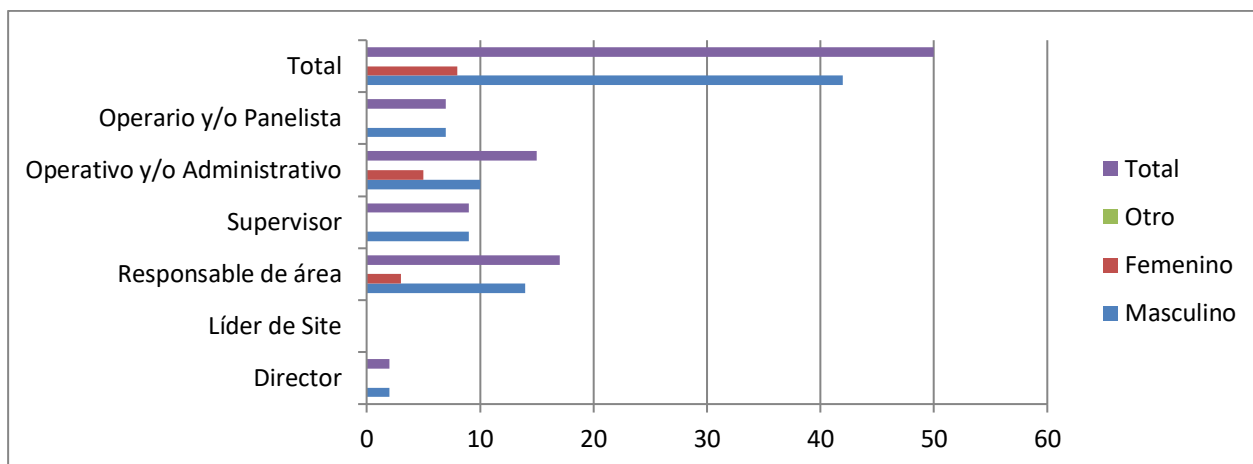


Ilustración 72 de relación funciones y género dentro de la organización

Las respuestas de la *Premisa 4* tienen que ver con la proporcionalidad que guarda la distribución de la población en las distintas 6 plantas que integran el complejo. Así se verifica que la mayoría de la población se encuentra ubicada en las plantas con mayor espacio físico como lo son Cracker 1, HDPE y LDPE que suman el 90% de la población. No así ocurre con la planta de EPE que solo tiene un 2% del total del personal. Esto es lógico ya que la planta de EPE es una planta de alta complejidad tecnológica de origen japonés con poco espacio físico que flota sobre una barcaza en la ría de Bahía Blanca. La importancia de que los lugares de trabajo sean lo más a menos posible junto con la posibilidad que no estén superpoblados hacen que la posibilidad de riesgos de estrés se reduzca.

Los resultados de la *Premisa 5* reflejan que si se toma como parámetro medio tener bajo supervisión (o no) hasta 10 personas se puede ver que el 80% de la población no tiene personas bajo supervisión. En tanto que el 20% de la población tiene más de 10 personas bajo su supervisión.

Edad - Personal a cargo	Menor de 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años	Total
No, no tengo personal a cargo	2	8	11	6	27
Sí, menos de 10 personas a cargo	1	3	5	4	13
Sí, entre 10 y 30 personas	0	3	2	4	9
Sí, más de 30 personas	0	0	1	0	1
Total	3	14	19	14	50

Ilustración 73 Relación edad de los encuestados y personal a su cargo

La Ilustración 73 es un cuadro de doble entrada que detalla el personal a cargo (o no) que tiene la población muestral (en términos absolutos) de acuerdo al grupo etario al que pertenece.

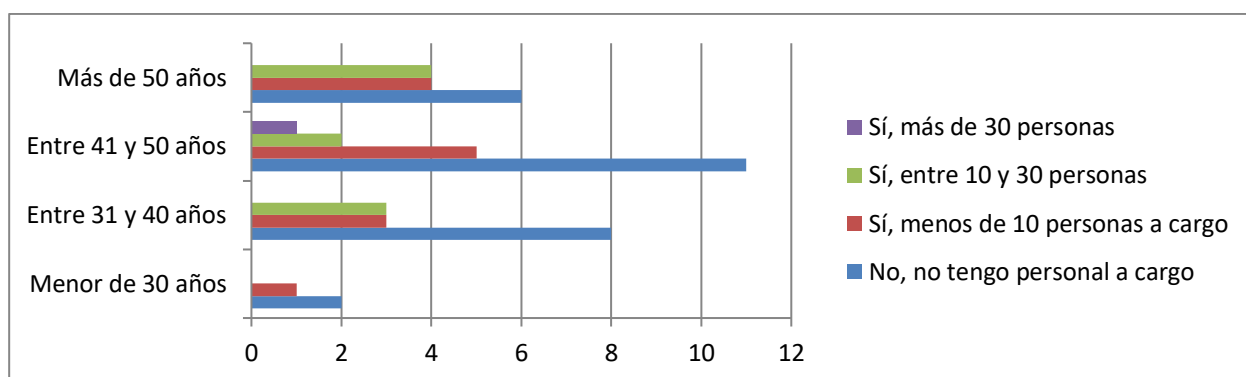


Ilustración 74 de relación edad de los encuestados y personal a su cargo

Con respecto a la *Premisa 6* los resultados son contundentes, sólo 2 trabajadores afirman no padecer cansancio al final de cada día laboral, y 3 más dicen estar en un equilibrado balance al finalizar su jornada. Estos números “positivos” solo representan el 10% de los encuestados por lo que el 90% restante asegura padecer en alguna medida el cansancio al final de cada día.

Según las respuestas de la *Premisa 7* ese cansancio o fatiga luego de la jornada laboral es atribuido por el 46% de los encuestados a sobrecargas de tareas laborales, mientras que un 36% entienden que su nivel de fatiga es normal. Un 20% considera que se debe a las horas extras realizadas y otro 14% lo atribuyen a un descanso insuficiente. Un 4% asume que su cansancio se debe a problemas extra laborales y otro 4% atribuyen su fatiga a cuestiones personales. Solamente 2 trabajadores (4%) se expresan como no fatigados, un porcentaje demasiado bajo ya que esto implica que el 96% de la dotación tiene algún grado de cansancio y el 66% afirma que ese cansancio está asociado de manera directa al trabajo.

Al tomar las respuestas de la *Premisa 8* que trata el tema de sentirse bajo presión y combinarlas para su análisis con la función que ejerce cada uno de los encuestados se obtiene el cuadro de la Ilustración 75 donde se deduce que existe proporcionalidad directa entre la responsabilidad de la función y el nivel de presión que se auto percibe. Se puede afirmar que a mayor nivel de responsabilidad es mayor el nivel de presión porque en el caso de los 2 directores 1 afirma sentirse “siempre” bajo presión y el segundo “a veces”. Lo mismo sucede con los responsables de área; 3 de ellos “siempre” están con el sentimiento de estar bajo presión y 7 “generalmente” con ese mismo sentimiento, otros 5 lo perciben “a veces”. Solo 2 responsables no lo perciben “nunca”. Si bien todos tienen distintos grados de responsabilidad en función de las

tareas que desempeñan, en los niveles operativos y de operarios y/o panelistas parece que la presión se hace sentir más esporádicamente porque la mayoría de los que están en estas funciones señalan con preponderancia que “a veces” se sienten bajo presión.

Función - Presión	Siempre	Generalmente	A veces	Nunca	Total
Director	1	0	1	0	2
Líder de Site	0	0	0	0	0
Responsable de área	3	7	5	2	17
Supervisor	0	2	5	2	9
Operativo y/o Administrativo	1	4	9	1	15
Operario y/o Panelista	0	1	6	0	7
Total	5	14	26	5	50

Ilustración 75 Relación Función desempeñada y percepción de niveles de presión

Con respecto a la *Pregunta 9* sobre los dolores de cabeza y/o musculares frecuentes las respuestas están parejas. El 54% afirma padecerlos y 46% no. Sería fundamental para la compañía poder determinar si este diagnóstico se hace crónico con el paso del tiempo porque puede ser una señal de alerta a prevenir.

Las respuestas de la *Premisa 10* sobre mal humor dejan ver que hay una relación directa entre el sentimiento de sentirse bajo presión y la frecuencia de dolores de cabeza y/o musculares en la población de la premisa 9 ya que el nivel de irritación se da en un 26% de los encuestados de manera certera y ocasionalmente, esto es “a veces”, en un 40% más de los casos. El 66% de la población muestral manifiesta sentirse irritado y solo el 34% afirma no irritarse.

El 82% de los casos de las respuestas de la *Pregunta 11* se inclina a atribuir los distintos niveles de irritación a las cuestiones laborales, pero lo que es un dato aliviador para esta ratio es que el 58% manifiesta estar irritado “a veces”. Solo el 18% revela que “nunca” y “casi nunca” se irritan.

En cuanto a los niveles de frustración que se releva de esta población en la *Pregunta 12* se puede decir que en general el nivel de frustración general es bajo porque solo el 16% sostiene estar “frecuente” o “muy frecuentemente” frustrado. Mientras que un 42% manifiesta no percibir algún tipo de frustración “nunca” o “casi nunca”. No obstante, ello, hay otro 42% que esporádicamente siente cierto tipo de frustración por algún motivo y esto debe ser evaluado preventivamente.

Respecto de si esa frustración es atribuida al trabajo consultado en la *Pregunta 13* solo el 22% se expresa en este sentido (“siempre” y “casi siempre”) mientras que el 34% no lo asocia

directamente con sus tareas laborales. El restante 44% afirma que “a veces” lo asocia con el trabajo.

En relación al nivel de agotamiento mental formulado en la *Pregunta 14* el 40% asevera que se siente agotado “frecuente” y “muy frecuentemente” y otro porcentaje mayor, 48%, “a veces” siente ese agotamiento lo que indica que hay un nivel de agotamiento mental considerable más allá de las medidas preventivas implementadas. Solo el 12% afirma que “casi nunca” se siente agotado lo que es un ratio muy bajo y contrario a lo esperado en relación al estrés.

Las respuestas de la *Pregunta 15* muestran que el 48% de los trabajadores afirman tener demasiadas tareas por cumplir en poco tiempo, hecho que genera un estado de alerta permanente y no es saludable. Si a ello se le suma el 40% que afirma estar “a veces” en esta situación se puede ver claramente que solo el 12% no considera tener demasiadas tareas para realizar en poco tiempo.

En respuesta a la *Pregunta 16* sobre la preocupación por los riesgos en el lugar de trabajo solo el 6% manifiesta estar muy frecuentemente preocupados por esta situación. Esto es notorio porque el 44% afirma “nunca” o “casi nunca” temer y un 32% solo a veces, y esto es positivo.

Los resultados de las respuestas a la *Pregunta 17* refieren sobre las conductas de prácticas de actividad deportiva que realiza la población de la dotación. Al cruzar las respuestas con los rangos etarios se obtiene el cuadro de la Ilustración 76 donde se ve claramente que se ha logrado inspirar la práctica de deportes. Se puede notar en el cuadro que el 42% realiza deportes de manera frecuente y muy frecuentemente, mientras que un 40% hace prácticas deportivas a veces. Solo el 18% casi nunca hace deportes.

Edad - Actividad Física	Menor de 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años	Total
Muy frecuentemente	1	0	0	1	2
Frecuentemente	0	5	8	6	19
A veces	2	6	8	4	20
Casi nunca	0	3	3	3	9
Nunca	0	0	0	0	0
Total	3	14	19	14	50

Ilustración 76 Relación edad – práctica de deportes o actividades físicas

Edad – Frecuencia Actividad Física	Menor de 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años	Total
nunca	0	0	3	0	3
1 hora por semana	1	4	3	2	10
entre 2 y 4 horas por semana	1	9	12	8	30
5 o más horas por semana	1	1	1	4	7
Total	3	14	19	14	50

Ilustración 77 Relación edad – frecuencia de actividades físicas

La Ilustración 77 muestra como dato positivo que solo 3 personas en el rango etario entre 41 y 50 años nunca realizan actividad física. Ello implica que solo el 6% no hace actividad física mientras que el 94% hace deportes. De la ilustración se puede extraer el rango etario de las personas y la frecuencia de la práctica deportiva. Así el 20% utiliza 1 hora semanal para mover el cuerpo, el 60% realiza actividad física entre 2 y 4 horas semanales y el 14% de la población practica deportes durante 5 horas semanales o más tiempo.

Del análisis de los datos que brindan las respuestas a la *Pregunta 18* se puede notar que hay una relación directa entre las personas que tienen mayor grado de responsabilidades y el tiempo insumido para el desarrollo de prácticas deportivas, lo cual es importante porque como ya se expresara quienes tienen mayor nivel de responsabilidad tienen un mayor grado de exposición a sufrir alguno de los síntomas de los eslabones de la cadena de estrés. En el cuadro de Ilustración 78 (de relación entre la función que desempeña la persona en la empresa y el tiempo que dedica por semana a realizar actividades físicas) se puede ver que la mayor parte de los encuestados (30) realiza ejercicios entre 2 y 4 horas semanales pero los 2 directores, 1 responsable de área y 3 supervisores (6 personas de un total de 7) utilizan 5 horas semanales o más para el cuidado del cuerpo a través de prácticas deportivas. Se puede decir que existe una relación directa entre el nivel de presión que se soporta y la práctica de deportes como medio de descompresión o liberación de presión.

Función - Frecuencia de actividad física	nunca	1 hora por semana	entre 2 y 4 horas por semana	5 o más horas por semana	Total
Director	0	0	0	2	2
Líder de Site	0	0	0	0	0
Responsable de área	2	1	13	1	17
Supervisor	0	3	3	3	9
Operativo y/o Administrativo	0	4	10	1	15
Operario y/o Panelista	1	2	4	0	7
Total	3	10	30	7	50

Ilustración 78 Relación Función – frecuencia de práctica de actividad física

A partir de las respuestas de la *Pregunta 19* se obtiene que el 44% utiliza el beneficio del reintegro del 75% del costo de la actividad para ejercitarse otorgado por la empresa mientras que el restante 56% no hace uso de este beneficio.

Beneficio – Función	Sí	No	Total
Director	2	0	2
Líder de Site	0	0	0
Responsable de área	7	10	17
Supervisor	2	7	9
Operativo y/o Administrativo	9	6	15
Operario y/o Panelista	2	5	7
Total	22	28	50

Ilustración 79 Relación Beneficio - Función en la compañía

La Ilustración 79 detalla el uso (o no) del beneficio otorgado por la compañía con relación a la función de cada persona, lo que implica gozar de un beneficio económico que va más allá de la remuneración. En términos absolutos 22 empleados se ven beneficiados por este beneficio de reembolso de gastos en prácticas deportivas, pero 28 personas no lo utilizan.

Beneficio - Frecuencia de actividad física	Sí	No	Total
Nunca	0	3	3
1 hora por semana	4	6	10
entre 2 y 4 horas por semana	12	18	30
5 o más horas por semana	6	1	7
Total	22	28	50

Ilustración 80 Relación Beneficio – frecuencia de práctica de actividad física

La Ilustración 80 revela la relación entre la frecuencia con que los empleados realizan actividad física (o no) y el uso del beneficio económico (o no) para la realización de determinada actividad física. En términos relativos el 44% (esto es 22 empleados de un total de 50) realiza algún tipo de actividad física haciendo uso del beneficio de compensación económica de reintegro del 75% del costo de la cuota del establecimiento deportivo al que asiste. El 56% restante que no utiliza el beneficio de reintegro económico, lo que equivale a 28 personas, se desglosa en 25 trabajadores que desarrollan algún tipo de actividad física sin recibir el reintegro económico por su práctica deportiva y 3 personas que no realizan ningún tipo de actividad física. Más allá del beneficio económico de reintegro monetario hay que resaltar el hecho que el 94% de la población muestral está realizando algún tipo de actividad física y/o deporte lo que es significativamente positivo, con solo un 6% de la dotación que no realiza deportes.

Las respuestas a la *Pregunta 20* demuestran que solo el 12% de la dotación tiene total desconocimiento de todos los programas y acciones desarrollados por la compañía de manera preventiva. El restante 88% conoce al menos una de las acciones y dentro de este subgrupo un

26% tiene conocimiento de todas las acciones llevadas a cabo para mejorar la calidad de vida. Esto implica que el trabajo realizado deja ver buenas señales en cuanto al logro de objetivos en la mejora de salud y prevención de síntomas de estrés.

Los resultados de la *Premisa 21* arrojan que solo 6 empleados (12%) no ha realizado ningún tipo de cambio que procure una mejor y más saludable calidad de vida. El 88% ha procurado adquirir hábitos saludables de vida a tal punto que el relevamiento indica que algunas personas han adquirido más de un hábito para mejorar su calidad de vida.

A partir de la práctica de hábitos saludables consultada con la *Premisa 22* los encuestados manifiestan en su mayoría sentirse mejor físicamente a punto tal que solo 11 personas expresan que no notan cambios hasta el momento mientras que el resto de los encuestados auto perciben resultados positivos para su salud y afirman estar motivados a mejorar su calidad de vida.

Los cuadros de las *Premisas 23, 24 y 25* muestran básicamente el nivel de reducciones en el consumo de alcohol, tabaco y fármacos y/u otras sustancias que se produjeron en la dotación durante los últimos tres años. Estas reducciones no son el final de un camino sino el comienzo a una nueva vida de calidad, o al menos de un intentar vivir con una menor probabilidad de ocurrencia de episodios de estrés en los miembros del personal que se debe sostener por la compañía y los empleados hasta el último día para gozar de calidad de vida.

Finalmente, la *Premisa 26* hace referencia a las respuestas plasmadas por los empleados sobre sus preferencias para participar de talleres que puedan concientizar sobre la importancia de la prevención del estrés de todas las maneras posibles.

APENDICE 4

Cuestionario de entrevista semidirigida a personal de gestión

- Puesto: Responsable de gestión / operaciones
- Nivel de estudios: Profesional universitario

1. *Antigüedad en la empresa.*
2. *¿Cuál es la función que desempeña en la empresa?*
3. *¿Cuánto tiempo que lleva en su función?*
4. *¿Conoce los programas y las acciones en beneficio del bienestar integral del empleado desarrolladas por la empresa? ¿Podría mencionarlos?*
5. *Desde la gestión de las personas ¿Podría describir los beneficios que percibe en los empleados que han participado en estos programas? ¿Podría comentar de qué forma repercuten en la empresa?*
6. *Desde el punto de vista de la gestión ¿Cuál es el nivel de eficacia obtenido de estas acciones y/o programas en relación a los objetivos que perseguían originalmente?*
7. *¿Han detectado algún tipo de fallas y/o dificultad/es en la implementación de alguna de las acciones y/o programas? ¿Cuál /es? ¿Las pudieron corregir? ¿Cómo lo hicieron?*
8. *Considerándose Ud. mismo/a como empleado/a de la compañía, ¿ha participado de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué fallas identificó como usuario?*
9. *Como integrante del área de Gestión, ¿ha participado en la gestión de alguno de los programas o acciones del plan de bienestar integral de las personas desarrollado por la empresa? ¿En qué forma lo hizo? ¿Qué nivel de responsabilidad se le asignó?*
10. *¿Qué mejoras propondría para aumentar el nivel de efectividad de las acciones y/o programas del plan de bienestar integral de las personas?*
11. *¿Se han registrado carpetas médicas por casos de estrés laboral? En los últimos tres años, ¿han aumentado o disminuido los casos de estrés?*
12. *¿Considera necesario algún tipo de cambio en las políticas de la empresa para favorecer el nivel de bienestar integral de las personas y evitar el estrés laboral?*

APENDICE 5

Una reflexión adicional merece las condiciones cambiantes que la emergencia sanitaria mundial originada por el COVID- 19 planteó para las organizaciones en general y para la empresa Dow Argentina S.A en particular.

Cabe recordar que, a principios de diciembre de 2019, se detectó una neumonía de origen desconocido en la ciudad de Wuhan (China). A raíz de ello, las autoridades sanitarias de China se vieron sorprendidas por una serie de neumonías de origen desconocido que poseía una gran facilidad para su expansión. Se denominó Covid-19 a la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019 y el 30 de enero de 2020 el Director General de la OMS declaró que el brote del nuevo coronavirus constituía una emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) en el marco del Reglamento Sanitario Internacional. Luego de ello todos experimentamos lo que fue dado en llamar el aislamiento preventivo forzoso.

Las condiciones de aislamiento forzoso y distanciamiento social preventivo han afectado la forma de los espacios de encuentro, las tácticas de la empresa y los diferentes procesos de trabajo, presumiblemente con un impacto en la adaptación de la fuerza laboral. Es una evidencia observable que estos espacios de trabajo debieron cambiar y ajustarse a las condiciones que la empresa por la situación pandémica propuso. Y frente a este desafío el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes ha generado un impacto que ha requerido adaptación y un costo personal y organizacional que todavía no se ha podido evaluar con exactitud.

Cuál es el impacto de la pandemia, y aún luego de ella, en relación al estrés en los trabajadores por motivo del COVID – 19 son algunas de las cuestiones que se podrían llegar a estudiar en nuevas líneas de investigación a futuro ya que el presente trabajo no las contempla.