



El nuevo paradigma del riesgo psicosocial en el trabajo

por Marco Antonio García Pérez

Introducción

Los riesgos de trabajo históricamente se han relacionado con accidentes o enfermedades fisiológicas a las que se exponen los trabajadores en el desempeño de sus labores. Sin embargo, el grado de concientización sobre las enfermedades mentales ha permitido comprender que, muchas veces, las enfermedades encuentran su origen en los centros de trabajo. Por ello, la normatividad laboral enfrenta el reto de actualizarse para atender dos pandemias mundiales: la depresión y la ansiedad.¹

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el trabajo es un aliciente para la salud mental de una persona. Sin embargo, está demostrado que un entorno laboral negativo puede causar problemas psíquicos e incluso llegar a extremos físicos. En contrasentido, el cuidado de la salud mental en los centros de trabajo presume un aumento en la productividad de los trabajadores y reducción en las tasas de ausentismo laboral.

En tal contexto, México implementó la NOM-035-STPS-2018, que busca prevenir factores de riesgo psicosocial en los espacios de trabajo, al tiempo que plantea nuevos paradigmas y desafíos para el sistema de seguridad social. Esta norma de avanzada propone responsabilidades para los empleadores, quienes se obligan a garantizar mejores condiciones en el ambiente laboral y deben fomentar mejores prácticas de interacción con los trabajadores.

A la fecha, la incertidumbre en el empleo es un factor creciente de estrés entre los trabajadores que están sometidos a contratos precarios (EFILW, 2005). A menudo esta inquietud viene aparejada a bajos ingresos y cuestionamientos sobre la posición de un trabajador en su empresa (De Witte, H., 1999). Así, el trabajo en condiciones precarias está indirectamente vinculado al deterioro de la salud mental. Piazzì (1991) y Hobfoll (2001) acreditaron con estudios científicos que el estrés laboral desencadena trastornos psicológicos como la ansiedad, depresión y agotamiento crónico, además de incrementar la presencia de enfermedades psicosomáticas. Al respecto, el propio De Witte complementa afirmando que este ciclo vicioso con frecuencia se desdobra al espacio personal, al mermar el reconocimiento y crecimiento personal, y fomentando el aislamiento de la vida social del individuo.

¹ Estimaciones recientes de la OMS (2018) advierten que en el mundo hay 264 millones de personas que padecen depresión, la cual es una de las principales causas de discapacidad. Muchas de ellas, señala el estudio “Salud mental en el lugar de trabajo”, presentan también síntomas de ansiedad.

Visto desde otro ángulo, la mala salud de los empleados reduce su grado de satisfacción con el trabajo que desarrollan y afecta directamente a la productividad de la organización. Un estudio belga formulado por De Cuyper en 2008, demostró que los trabajadores por obra determinada y los empleados de tiempo completo responden a diferentes estímulos de acuerdo con sus condiciones laborales. Para sorpresa de muchos, los empleados temporales mostraron un mejor desempeño en las actividades de su trabajo. Esto debido a las condiciones precarias de los trabajadores de base. En general, muchos estudios científicos suponen que las malas condiciones laborales son más estresantes que el propio desempleo (Kinnunen, U., *et al.*, 2000).

A decir de Askenazy (2005) existen tres causas en el ambiente del trabajo que afectan directamente el estado emocional de un trabajador:

1. Las innovaciones en las organizaciones (en tecnologías, procedimientos, objetivos, etc.),
2. La debilidad de los sindicatos, y
3. La precariedad del trabajo combinada con el miedo al desempleo.

Estos factores se vinculan directamente con demandas crecientes hacia los trabajadores, en términos cuantitativos. Es decir, que en la actualidad un empleado es doblemente exigido en sus tiempos de entrega, por lo que debe extender sus jornadas de trabajo más allá de ocho horas, sin que ello signifique pagos extraordinarios. Paralelamente, en términos cualitativos, a los empleados se les demandan tareas más complejas que deberían ser desarrolladas por más de una persona. Emocionalmente también son exigidos al límite, pues la naturaleza de la tecnología ha deshumanizado las relaciones laborales.

En ese contexto, el nuevo paradigma mexicano sobre riesgos psicoemocionales del trabajo se refleja en el articulado de la NOM-035-STPS-2018, al referirse a las condiciones necesarias para un entorno laboral favorable, entre las que destacan el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa; la definición precisa de las responsabilidades de cada uno de los trabajadores y la distribución ordenada de cargas de trabajo; la capacitación para desarrollar adecuadamente las encomiendas en el trabajo; la participación proactiva y comunicación entre el patrón, y sus empleados; la administración de jornadas de trabajo regulares; y el reconocimiento del desempeño.

El sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa

Para Maslow (1954), la pertenencia es una necesidad humana básica que consiste en sentirse aceptado, valorado y necesitado por otras personas. John Kotter de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard menciona que una de las principales estrategias para fomentar el sentido de pertenencia, consiste en transmitir adecuadamente la visión organizacional, no solo consistente en la calidad de los productos o servicios, sino participando a los trabajadores de las expectativas de interacción.² Es decir, que cuando los trabajadores desarrollan mejores herramientas de comunicación, se sienten parte fundamental de la empresa y ello propicia que su entorno de trabajo se sienta más agradable, se despierte su compromiso, mejore el flujo de información, se promueva un clima laboral que facilite el desarrollo personal y, consecuentemente, se aumente la productividad del centro de trabajo.

De acuerdo con Dávila y Jiménez (2014) el sentido de pertenencia es un elemento indispensable para la salud mental y el bienestar (funcionamiento psicológico óptimo) de los empleados. Así, el bienestar en el trabajo puede interpretarse como el entorno en el cual un trabajador encuentra

² Para más detalles, véase: Kotter, J. (1999). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona: Ediciones Granica.

espacios de crecimiento personal y puede desarrollar su potencial humano. (Culberton, Fullagar y Mills, 2010).

Al respecto, Meyer y Maltin (2010) encontraron que el grado de bienestar en una organización laboral afecta potencialmente el desempeño de los trabajadores, pues aquellos que enfrentan un deterioro en su salud emocional se vuelven menos productivos en sus tareas, son más propensos al ausentismo, toman decisiones de menor calidad y disminuyen consistentemente su aportación a la empresa.

La definición de responsabilidades dentro de la organización

El principal responsable de esta tarea es el director ejecutivo, desde el diseño organizacional de la empresa, hasta la adecuada transmisión de sus expectativas con los trabajadores delimitando su marco de actuación (Laca, 2005). La delimitación de funciones implica que el empleado conozca las responsabilidades de su puesto, las habilidades requeridas para desarrollarlo, además de los recursos materiales y humanos con que dispone para su cumplimiento.³

Partiendo de esa base, los mandos subalternos son capaces de elaborar una planeación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como un programa de cumplimiento que les permita distribuir adecuadamente el tiempo de los trabajadores, de modo que se cumplan con los objetivos de la empresa y los plazos de entrega, sin necesidad de extender las jornadas laborales.

Capacitación sobre las responsabilidades de cada trabajador

La tradición jurídica ha definido la capacitación como una herramienta a través de la cual se explican los conocimientos teóricos y empíricos de un empleo a un trabajador, ya sea de recién ingreso o como un esquema de profesionalización implementado en la organización. No obstante, en el nuevo paradigma psicoemocional, la capacitación deja de concebirse únicamente como una fuente de instrucción o entrenamiento en habilidades técnicas.

Ahora, para fomentar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, se hace necesario concebir a la capacitación más como un ámbito educativo en el que se incentiven habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. La intención de estos procesos es fomentar un clima laboral óptimo, en el cual los trabajadores puedan adquirir un mayor compromiso con el centro de trabajo, se perfeccione el grado de bienestar en la organización y se adopten mejores prácticas en las relaciones humanas de la empresa.

La participación proactiva y comunicación entre el patrón y sus empleados

La proactividad puede ser entendida como una expresión del comportamiento de los empleados en su entorno de trabajo (Bonilla, 2013). Aunque los mandos superiores fungen como promotores de las iniciativas en las relaciones profesionales, en un escenario ideal de diálogo circular cualquier empleado puede transmitir al director sus propuestas en los ámbitos técnico y humano, sobre el trabajo que desarrolla.

El gran problema consiste en que la proactividad y la comunicación se han trabajado como dimensiones aisladas una de la otra, por lo que los esfuerzos en un ámbito no se traducen necesariamente en mejoras de la otra. Actualmente, en las organizaciones no se fomenta una

³ En México, el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo establece un listado de las obligaciones que adquieren los trabajadores al momento de contratarse con una organización. Este marco también debe fungir como referencia en torno a la delimitación de funciones en el centro de trabajo.

comunicación abierta, flexible, integrada y participativa. (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011). En el nuevo paradigma psicosocial, la información transmitida por el empleador a sus trabajadores debe evitar la saturación de datos y la repetición de contenidos, además de transmitir los valores corporativos. Partiendo de esa base, el trabajador sentirá la confianza necesaria para proponer iniciativas de optimización o nuevas áreas de mercado en beneficio de la empresa.

La administración de jornadas de trabajo regulares

La jornada de trabajo es la exigencia de tiempo que se demanda a un trabajador junto con los periodos destinados a las pausas y descansos (STPS, 2016). Es recomendable que las organizaciones valoren el estado físico y mental de los trabajadores, de manera que se eviten abusos en estas jornadas. Aunque la vertiginosidad de las comunicaciones virtuales y la premura de entregas tempranas como valor diferenciador orillan a los empleadores a demandar esfuerzos físicos agotadores, el nuevo marco normativo prevé un esquema de responsabilidad patronal cuando se demanden jornadas exhaustivas sin el estímulo económico y emocional adecuado. Particularmente en aquellas que implican la rotación de turnos nocturnos y no permitan la recuperación física de los empleados, ya que la ausencia de descanso es uno de los aspectos generadores de estrés laboral, así como de complicaciones en los ciclos orgánicos de sueño-vigilia y trastornos de ansiedad.

Si bien es comprensible que de acuerdo con la naturaleza de algunos trabajos no se pueden evitar jornadas rotativas, debe balancearse adecuadamente entre los objetivos de la empresa y la salud general de los trabajadores de modo que no se aisle al individuo de su entorno social-afectivo, y se evite forzar los ciclos naturales para prevenir accidentes o enfermedades.

El reconocimiento del desempeño

El reconocimiento sobre el trabajo de los empleados es una herramienta que refuerza la dinámica de la empresa con los trabajadores y que también origina positivos cambios al interior de una organización. Es uno de los factores más importantes para la motivación de los trabajadores y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se revalorizan las acciones y comportamientos que el centro de trabajo espera de sus empleados.

La gente que se siente apreciada por otros goza de una actitud positiva, de mayor confianza y mejor habilidad para contribuir a las metas del centro de trabajo. En ese orden de ideas, compensar adecuadamente el desempeño actúa en doble sentido: tanto a nivel de los colaboradores, llegando a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados; como en el ámbito de la organización: al aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa.

Conclusiones

Gracias a la paulatina concientización sobre las enfermedades mentales y sus consecuencias en la vida personal y profesional de los trabajadores, el sistema normativo ha volcado su atención en revertir la vulnerabilidad emocional que está implícita en las relaciones laborales y se ha potenciado en la era de la globalización.

El nuevo paradigma mexicano sobre los riesgos psicoemocionales del trabajo descansa en la responsabilidad del patrón sobre cinco bases: 1) Fomentar el sentido de pertenencia; 2) Delimitar funciones y distribuir cargas de trabajo; 3) Capacitar a los empleados en habilidades socioemocionales; 4) Incentivar la participación proactiva y abrir líneas de comunicación en las

relaciones de paridad y supra-subordinación; 5) Programar jornadas de trabajo regulares; y 6) Reconocer el desempeño de los trabajadores en sus tareas cotidianas.

Destaca entre las singularidades de este paradigma psicoemocional en el trabajo, que el derecho mexicano retoma una de sus características globales al asumir que el trabajador se enfrenta a una posición de vulnerabilidad frente a su empleador. Aunque estas reglas se han positivizado en una norma de carácter reglamentario, los mecanismos dispuestos para equilibrar la relación empleador-patronal en el ámbito psicosocial adquieren relevancia constitucional y son oponibles jurídicamente mediante la convencionalidad por tratarse de un derecho humano: el derecho a la salud mental.

Bibliografía

- Álvarez-Nobell, A., y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Askenazy, P. (2005). Sur les sources de l'intensification. *Revue Économique*, 56(2), 217-236.
- Bonilla Uribe, J. (2013). *Relación comunicación interna y proactividad: percepciones de responsables de comunicación interna en organizaciones del sector privado*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. y Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421-433.
- Dávila de León, C. y Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- De Cuyper, N. (2008) Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*. 57(3), 488-509.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being. Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Hobfoll S., (2001) Conservation of resources theory: application to stress and management in the workplace. *Handbook of organizational behavior*. USA: Marcel Dekker.
- Kotter, J. (1999). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Laca Arocena, F. (2005). Actitudes y Comportamientos en las situaciones de conflicto. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica*, 118 - 119.
- Mauno S., Leskinen E., Kinnunen U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 919-937.
- Marín, L. F. (2007). La noción de paradigma. *Signo y Pensamiento*, 26(50), 34-45.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Meyer, J. P. y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 323-337.
- VV.AA. (2016). *Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo: Evolución y desafíos en México*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Marco Antonio García Pérez
Director Ejecutivo de la consultoría Demolytics – Investigación Estratégica.
marco@demolytics.com.mx