

Jornada sobre buenas prácticas empresariales en Riesgos Psicosociales

En nuestra búsqueda de empresas que contasen entre sus objetivos con la implantación de una política antiestrés, tuvimos conocimiento de la amplia labor realizada en este sentido por BT. Gracias a la colaboración de esta entidad y del responsable de su servicio de prevención, Antonio Hernández Nieto, pudimos profundizar en los numerosos esfuerzos que se han venido realizando desde el servicio de prevención propio y el área de recursos humanos para instaurar una política antiestrés que redunde en beneficios para bienestar de los trabajadores y de la propia compañía.

La instauración de este tipo de iniciativas requiere el reconocimiento de sus potenciales efectos deseables, tanto desde la perspectiva de los empleados (p. ej., bienestar, salud, satisfacción y motivación) como de la empresa (p. ej., productividad, calidad de los servicios, menores índices de absentismo y pérdida de profesionales, óptima gestión del talento).

Desde hace años, BT, una de las compañías más importantes en el sector de la *Digital Network Economy* viene implantando una serie de innovadores programas y medidas, encaminadas a la reducción y gestión del estrés.

Para que las políticas, planes y programas de prevención de estrés puedan desarrollarse y afecten a otras políticas, programas y planes de manera transversal es necesario que el servicio de prevención participe de forma activa en el área de recursos humanos. En BT, el servicio de prevención tiene este papel activo desde que fue creado en 1999, lo que permite tener una visión global de las necesidades de la compañía, y aportarla a los distintos proyectos de recursos humanos para eliminar o introducir medidas que controlen factores estresantes, y apoyar aquellos que sin ser específicamente preventivos contribuyan a mejorar la salud y seguridad de las personas que trabajan en sus instalaciones.

A continuación se resumen algunas de las principales iniciativas que se han puesto en marcha en la compañía.

Una cultura anti-estrés se concreta en una serie de actividades. La cultura antiestrés de BT ha generado diversos productos, servicios y beneficios para los trabajadores que se han ido implantando progresivamente desde 2002. Podemos agruparlos en *preventivos* y *no preventivos* según hayan sido lanzados desde el servicio de prevención o no. Dentro de los primeros se encuentran los siguientes:

1. La inclusión en la **vigilancia de la salud** de un cuestionario de apreciación de estrés.
2. La realización de una **semana de sensibilización frente al estrés** en la que los empleados fueron informados de los recursos sobre estrés existentes en Internet; los falsos mitos acerca del estrés; la política en BT de tolerancia cero frente al acoso de cualquier tipo; y medidas preventivas frente al estrés.

También se les animó a realizar un **cuestionario rápido de estrés** y a consultar con el servicio de prevención en caso de que resultase positivo.

Por otro lado, los **directivos de la compañía y los jefes de equipo** recibieron un cuestionario que les permitía saber si suponían una fuente de estrés para su equipo e identificar por qué.

Por último, se ofreció una **consulta psicológica de evaluación del estrés y orientación** y un servicio de fisioterapia. Ambos servicios fueron pagados por la compañía.

3. La puesta en marcha de un **programa limitado en el tiempo de asistencia y tratamiento** en caso de estrés para aquellos trabajadores que voluntariamente lo solicitaran, estableciendo terapia de grupo o individual en función de que los niveles de estrés fueran bajos y medios o altos. El tratamiento se hacía dentro del horario laboral y en el propio centro excepto en los casos de consulta individual.

Este programa permitió identificar una serie de factores que afectaban a las personas que se habían acogido voluntariamente al programa, lo que sirvió para sensibilizar a la dirección de la compañía sobre las posibles fuentes de estrés que podrían estar influyendo negativamente sobre los trabajadores.

4. La realización de una **campana contra el acoso laboral** mediante un video enviado por correo electrónico a todos los empleados, en el que se mostraban las actitudes que no se permitían en la compañía.
5. La implantación de un **programa de evaluación y gestión de estrés** (Stress Assessment and Management, STREAM) disponible 24 horas al día, los 7 días de la semana durante todo el año.

Este programa consiste en un **cuestionario on-line** que permite a todo el que lo rellene saber en pocos minutos y sin moverse de su puesto de trabajo si tiene un nivel de estrés alto, medio o si no tiene estrés. La respuesta sobre el nivel de estrés se acompaña de recomendaciones para controlarlo, incluyendo los servicios que ofrece la compañía.

Su jefe directo o el jefe de este, dependiendo de a quién haya elegido el trabajador, recibe una copia del nivel de estrés del trabajador y es informado de la necesidad de tener una reunión con el mismo. El objetivo de esta reunión es dar apoyo al trabajador en situación de estrés y determinar si existe algún factor laboral que haya que controlar, cambiar o eliminar para resolver la situación de estrés independientemente de que la causa sea laboral o no. Por ejemplo, si un trabajador tiene a su cargo a una persona enferma se puede ser más flexible con los horarios de trabajo para que los adapte a sus obligaciones de cuidado durante el periodo que dure dicha enfermedad. Cuando el factor estresante o de sobrecarga es extralaboral, la compañía no puede modificar esta situación pero sí facilitar al trabajador el cumplir con sus compromisos extralaborales.

Además, el trabajador tiene acceso directo a un programa de asistencia al empleado (PAE) proporcionado por la empresa externa *Más Vida Red*. Este programa da **consejo psicológico telefónico las 24 horas del día, los 7 días de la semana, durante todo el año**. El contacto también se puede hacer por correo electrónico.

Asimismo, a través de esta empresa se ofrece hasta un máximo de seis consultas psicológicas cara a cara si tras la evaluación telefónica se considerasen necesarias. Estas consultas son pagadas por BT.

El jefe que tiene un trabajador estresado en su equipo puede acudir al programa de asistencia para recibir asesoramiento sobre cómo preparar la entrevista, los planes de acción y el seguimiento de un caso de estrés de tal forma que sea útil al trabajador y, consecuentemente, a su equipo y a la empresa.

La aceptación del programa ha sido posible gracias a la **comunicación interna** del mismo. Previamente a su implantación, se informó a los trabajadores y se les pidió su opinión al respecto respondiendo a las cuestiones planteadas. Y una vez implantado se formó a los directivos para que informasen a sus equipos sobre qué era el estrés y cuál era la herramienta que BT ponía en marcha para afrontarlo, lo que permitió además de incrementar su conocimiento del tema y ver la importancia de enfocarlo adecuadamente, mostrar ante sus equipos el compromiso con el programa STREAM.

El acceso al servicio de prevención está garantizado durante todo el proceso si cualquiera de los implicados considerase que fuera necesaria su participación. Asimismo, tanto el trabajador como su jefe directo pueden solicitar la ayuda del departamento de recursos humanos si fuera necesaria su colaboración para la resolución del problema.

Las medidas que no se han lanzado desde el servicio de prevención, pero que también sirven para que los trabajadores puedan controlar su estrés, son las siguientes:

1. El establecimiento de una **línea para que cualquier empleado de BT pueda denunciar** de forma confidencial y anónima si cree que se está infringiendo alguna norma o se están llevando a cabo comportamientos inaceptables, como puede ser el abuso de autoridad por parte de un jefe.
2. La implantación de **un procedimiento de resolución de conflictos**, con el objetivo de que todas las personas que trabajan en los centros de trabajo de BT puedan transmitir sus quejas tanto formal como informalmente. Estas quejas pueden estar relacionadas con prácticas inadecuadas en el lugar de trabajo, sospechas, injusticias, serios riesgos para la salud y la seguridad, etc.
3. La implantación de **horario flexible** que permite a los empleados entrar en sus centros de trabajo entre las 8 y las 10 de la mañana, y salir entre las 17 y las 19 horas.
4. Establecimiento del **Programa Óptima que viene desarrollando el Instituto de la Mujer** en colaboración con el Fondo Social Europeo, que en el caso de BT se concretó en: **ampliación del permiso de maternidad** dos semanas antes del parto; establecimiento de jornada continuada con horario de 8:00 a 15:00 para la madre o para el padre durante los 12 primeros meses de vida del recién nacido; **mejora de las posibilidades de petición de excedencia**. Los empleados podrán solicitar un mes de excedencia cada tres años. Además, podrán solicitar hasta un año de excedencia para el cuidado de familiares aunque estos tuviesen alguna actividad remunerada; la ley sólo lo obliga a hacerlo en el caso que se tuviese que cuidar a un familiar sin actividad remunerada.
5. Realización de la **encuesta CARE** por la que se invita a todos los empleados de la compañía a responder una serie de preguntas que permitan conocer cuál es el grado de motivación y de compromiso y la actitud de los empleados hacia la compañía. Las respuestas obtenidas se usan para calcular el *Employment Engagement Index* (Índice de Compromiso con el Empleo) para toda la empresa de forma global, por área de negocio y por directivo, siempre y cuando este tenga más de 8 respuestas.

En el cuestionario hay un apartado sobre equilibrio entre la vida laboral y personal que incluye dos preguntas, una relativa al **impacto de la presión del trabajo en la vida personal** y otra relativa al **impacto de dicha presión en la eficiencia con la que se realiza el trabajo**. También se incluye un apartado en el que se hacen preguntas acerca de la actitud del jefe directo hacia el empleado y el trabajo que realiza, para saber si el trabajador está recibiendo el adecuado soporte y apoyo para la realización de sus tareas.

Estos resultados son públicos y los utiliza la dirección de la compañía para, en colaboración con un grupo de trabajadores voluntarios que representan a cada una de las áreas de negocio, establecer planes de acción que permitan mejorar los factores evaluados. Con estos planes de mejora se pretende aumentar el bienestar del trabajador y su grado de motivación, compromiso y la actitud hacia la compañía.

6. Una evaluación del desempeño con revisiones trimestrales en reuniones individuales entre el trabajador y su jefe directo. Estas reuniones permiten conocer el rendimiento del trabajador y analizar las posibles causas, entre las que puede estar el estrés. En los casos en los que se sospeche que existe estrés, el jefe debe recomendar al empleado el uso de los servicios ofrecidos por la compañía para confirmar o descartar el problema y, en caso de que exista, actuar inmediatamente.

Resultados del desarrollo de una cultura frente al estrés. Los programas enumerados son un reflejo de importante esfuerzo que se está llevando a cabo en la compañía por alcanzar la excelencia en su gestión del estrés. Todas estas iniciativas han sido acompañadas de bajos índices de absentismo y rotación voluntaria entre los empleados, hecho que ilustra los importantes beneficios prácticos que pueden desprenderse de instaurar una política ambiciosa en materia de estrés laboral dentro de la empresa. En definitiva, aumentar el bienestar y satisfacción de sus empleados y atraer el talento es la mejor manera de aumentar la productividad de la compañía y su valor en el mercado.

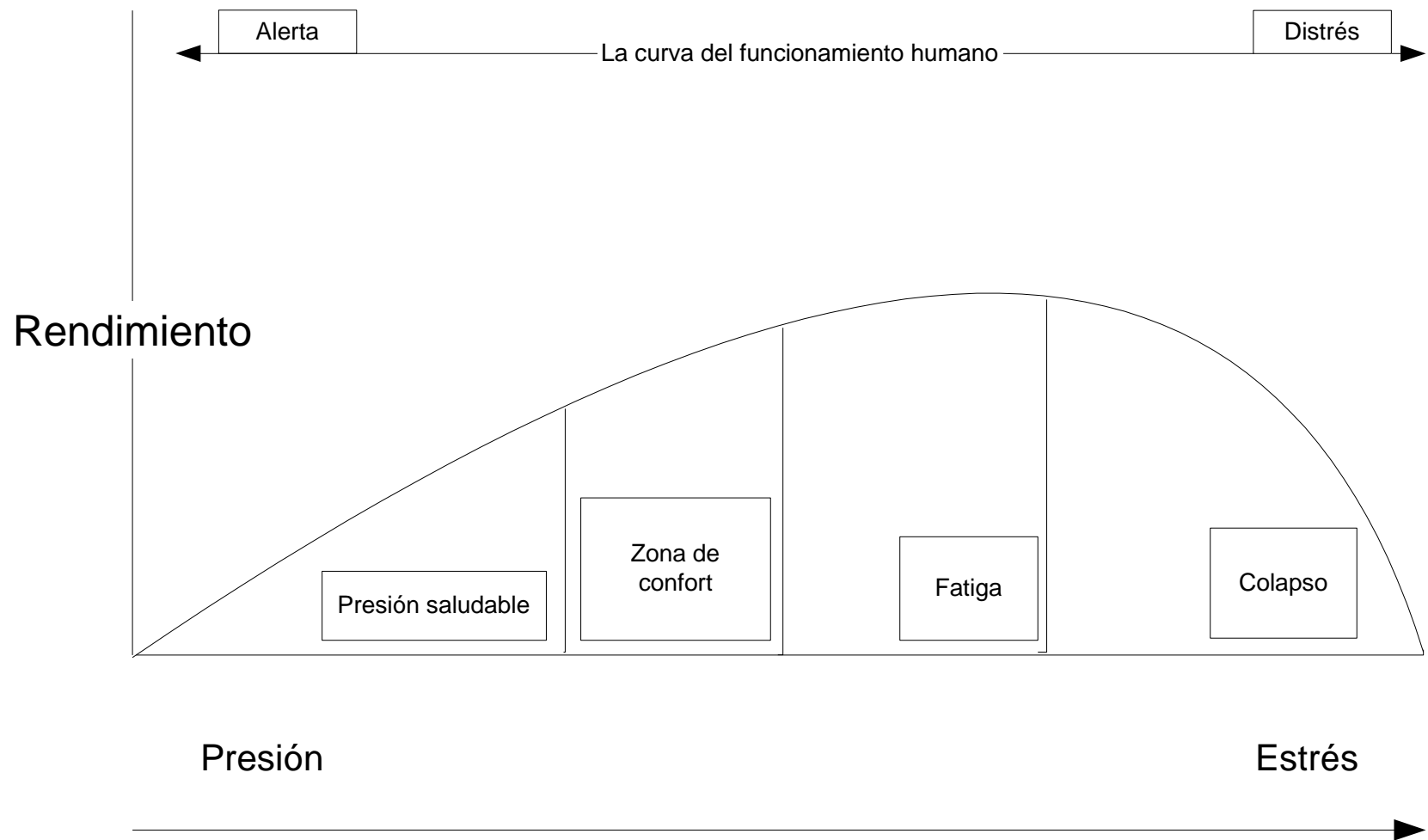


Figura .Modelo general de adaptación de Hans Seyle

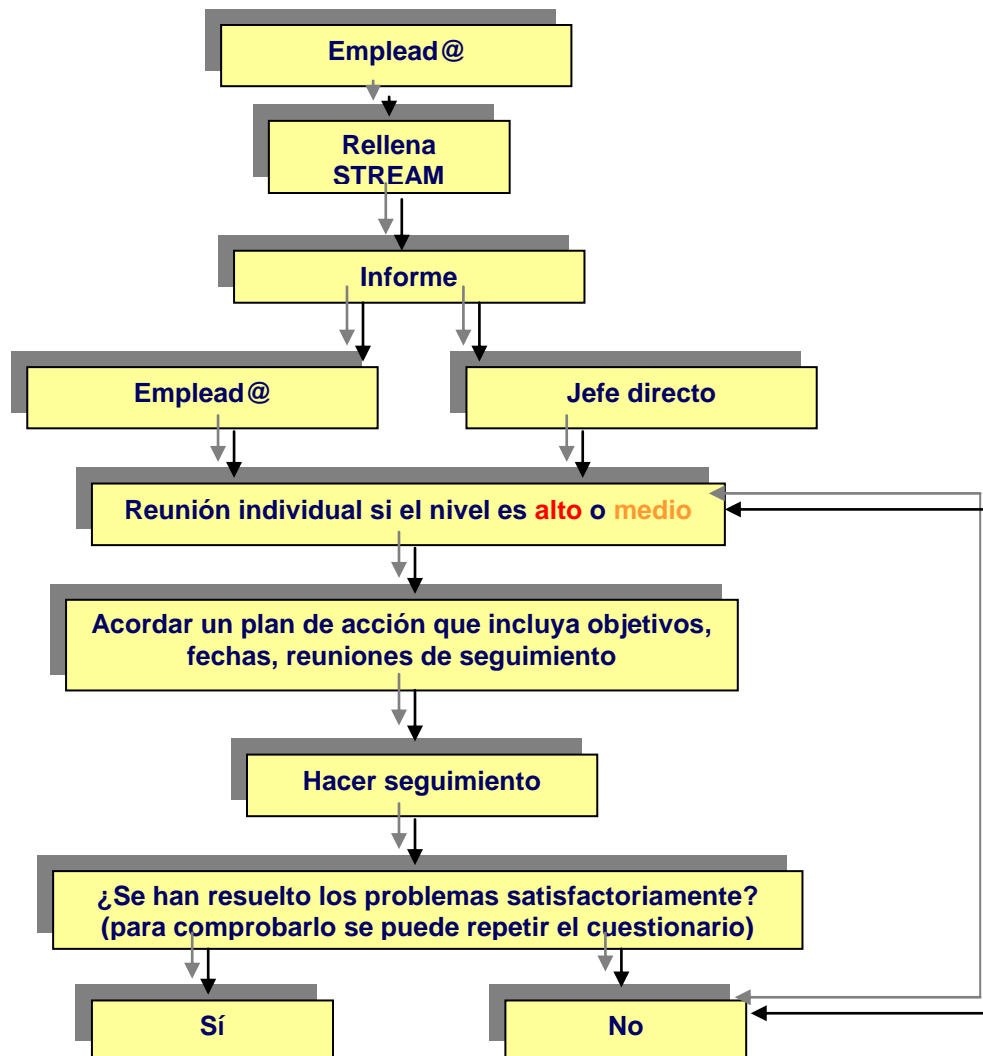


Figura 2. Flujo del programa STREss Assessment and Management (STREAM) de BT