

# El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales

*Le programme d'assistance à l'employé: intervention individuelle pour la prévention des risques psychosociaux.  
Employee assistance programme: an individual intervention for preventing psychosocial risks.*

## Redactoras:

M<sup>a</sup> Dolores Solé

Especialista en Medicina del trabajo

CENTRO NACIONAL DE  
CONDICIONES DE TRABAJO

Maite Balduque Alonso

Licenciada en Psicología

ATRA COUNSELING, S.L.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la primera conferencia internacional sobre promoción de la salud (PS) que tuvo lugar el año 1986 en Ottawa, la PS se definió como “el proceso que permite a las personas aumentar su control sobre los determinantes de salud y, en consecuencia, mejorarla”

En el año 1997, tomando esta definición como punto de partida, los 15 países integrantes en aquel momento de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (<http://www.enwhp.org>) consensuaron la siguiente definición de PS aplicada a salud laboral:

“La promoción de la salud en el trabajo (PST) es aunar los esfuerzos de empresarios, trabajadores y sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo. Esto se puede conseguir combinando actividades dirigidas a mejorar la organización y las condiciones de trabajo, a promover la participación activa y a fomentar el desarrollo individual.”

Esta definición considera la PST como un elemento más de la prevención de riesgos laborales añadiendo a la preceptiva obligación del empresario de conseguir entornos seguros y saludables la necesidad de intervenciones sobre la persona y la organización basadas en la

participación y en el compromiso de todos los agentes implicados y buscando un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las de sus trabajadores.

En el campo de la salud mental, la promoción de la salud tiene como objetivos principales la protección, apoyo y mantenimiento del bienestar emocional y social y la creación de condiciones individuales, sociales y ambientales que permitan un desarrollo psicológico óptimo y la mejora de la salud mental.

Es en este contexto que esta nota técnica describe el Programa de Ayuda al Empleado (Employee Assistance Programme - EAP) entendido como una herramienta de protección y promoción de la salud de los trabajadores de aplicación individual y complementaria de otras actuaciones colectivas destinadas a la creación de entornos seguros y saludables.

La salud mental de las personas es el resultado de la intervención de múltiples factores que incluyen esferas tan diversas como la biológica (ej.: factores genéticos, sexo), la individual (ej.: experiencias personales), las familiares y sociales (ej.: apoyo social, género) e incluso las económicas y ambientales (ej.: status social y condiciones de vida y de trabajo).

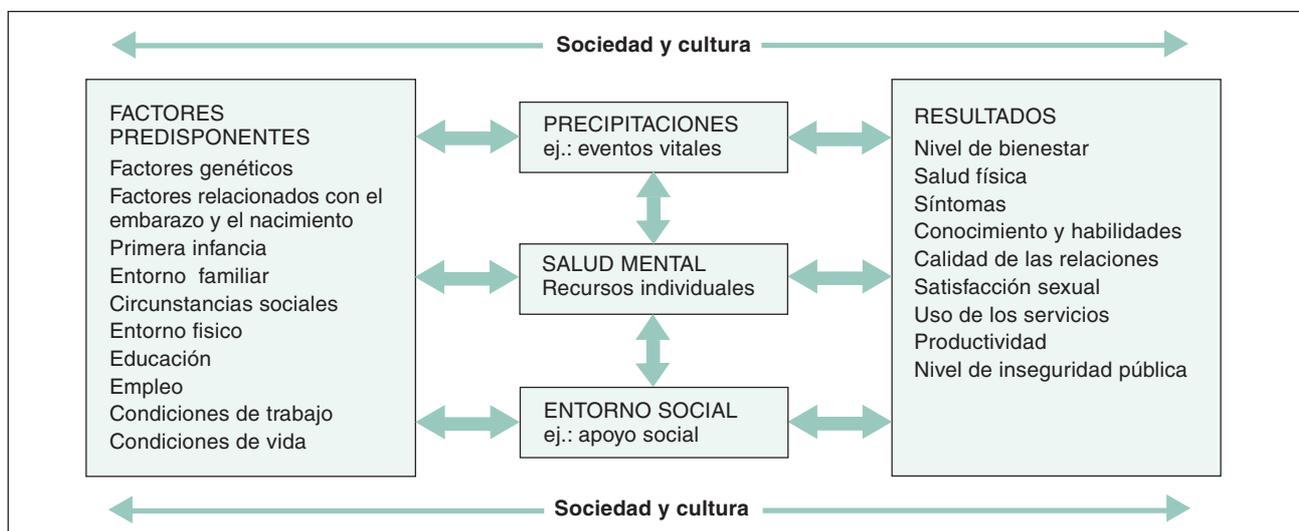


Figura 1. Modelo funcional de salud mental - Fuente: Adaptado de Lahtinen, E (1999)

El aumento de exigencias del contexto laboral, las reestructuraciones y cambios, las dificultades para adaptarse a situaciones dinámicas, la falta de apoyo social, la inseguridad en el empleo, la conciliación de la vida personal con la laboral etc., son todos ellos factores laborales que explican muchas reacciones de ansiedad que pueden manifestarse como estrés, agotamiento, irritabilidad o depresión.

La naturaleza y gravedad del daño dependerá principalmente del tipo de factor de riesgo, de su intensidad, duración, frecuencia, predictibilidad o controlabilidad así como del significado que tiene para la persona en cuestión así como de sus recursos para afrontar la situación, pudiendo dar lugar desde reacciones emocionales agudas y temporales hasta patología mental como ansiedad y depresión, sobre todo si el factor de riesgo persiste de forma crónica o a comportamientos reactivos como fumar, ingerir alcohol u otras drogas, agresividad...

Disponer de habilidades de afrontamiento adecuadas que permitan a la persona disminuir el poder deletéreo de los factores estresantes puede ayudar a mejorar la efectividad de las actuaciones colectivas disminuyendo las consecuencias de los mismos sobre el individuo. Así pues, si a la actuación preceptiva sobre el entorno de trabajo se le suman actividades que busquen mejorar y reforzar la capacidad del trabajador para hacer frente a esos factores laborales, tomar decisiones y ejercer control sobre su vida personal, el impacto de las medidas preventivas será mayor.

El Programa de Ayuda al Empleado tiene una doble vertiente: 1) reactiva: que consiste precisamente en intervenciones ante situaciones de malestar psicossomático e incluso de crisis actuando terapéuticamente sobre la persona y conduciéndola hacia una participación activa en su cambio y crecimiento personal; 2) proactiva: que guía e informa al trabajador sobre los recursos disponibles tanto en la comunidad como en la propia empresa para solucionar ciertos problemas extralaborales o que orienta a la Dirección en la gestión de los recursos humanos y en la identificación de las posibles causas laborales del malestar o daño de origen psicossocial.

## 2. PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Los Programas de Ayuda al Empleado (EAPs) tienen su origen en los EEUU, con una larga trayectoria y prestigio en ese país. Posteriormente, desde los años 80, se han ido extendiendo y consolidando en muchos países europeos (Francia, Inglaterra, Alemania, Dinamarca, etc.).

En nuestro país, la introducción de la adaptación del modelo estándar americano, ha sido más tardía siendo muy incipiente su utilización en el ámbito de la prevención de riesgos laborales.

La aproximación al concepto de calidad de vida laboral desde una perspectiva psicossocial requiere de un análisis desde la experiencia subjetiva de las personas que están inmersas en el trabajo sin perder de vista que dichas experiencias se construyen en un entorno social y en interacción con los otros.

Si además tenemos en cuenta las definiciones que ponen el énfasis en la calidad de vida laboral tal y como es vivida por el trabajador, vemos que abundan los conceptos como sentimientos, motivación, satisfacción, etc., lo que de acuerdo con Elizur y Shye (1990) se define como Calidad de Vida Laboral Psicossológica. Este criterio pone de manifiesto la necesidad de atender tanto a las condiciones objetivas del lugar de trabajo, como a las percepciones de los individuos de tal situación y los comporta-

mientos sintomáticos (absentismo, conflictos, etc.) que puedan aparecer.

Hablar de calidad de vida en el trabajo lleva además a un cambio de paradigma en la percepción de la persona en el trabajo, ya que ese concepto supone considerar a la misma como una fuente de desarrollo, un activo de la empresa.

Mejorar la calidad de vida laboral es uno de los objetivos del EAP. Las intervenciones implican atender y ocuparse de la interacción entre la persona y el ambiente laboral en el que ésta se desenvuelve. Cuestiones como la motivación, las percepciones, los sentimientos que se generan, la comunicación, facilitar cambios de actitud con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral en las empresas, son objeto del EAP que pretende proporcionar un ajuste entre lo individual y lo organizacional, entre la productividad y los resultados psicossológicos del trabajo.

En concreto, el EAP consiste en dar un adecuado asesoramiento psicossológico, apoyo emocional, valoración, y acompañamiento a los trabajadores para afrontar y prevenir malestares psicossomáticos cuya causa radica en situaciones laborales y/o personales o familiares. Puede llegar a ser también una herramienta importante en la recuperación y rehabilitación de trabajadores en situación de baja laboral por estrés.

El EAP tiene un consistente efecto protector en la salud mental y en el absentismo causado por enfermedad de origen psicossomático. Disponer de un soporte profesional que va a ofrecer apoyo emocional y el aprendizaje de estrategias de afrontamiento, mejora la salud, reduce el absentismo por enfermedad y, por tanto, conduce a un aumento general del rendimiento individual o de un equipo de trabajo y de la productividad.

Aunque con menor frecuencia, el EAP es utilizado también como una herramienta de gestión para identificar el origen del estrés y las áreas de intervención o para hacer frente a situaciones conflictivas o difíciles.

En esta nota técnica nos centraremos principalmente en la vertiente individual del EAP como herramienta para identificar y resolver o minimizar los efectos de los factores tanto laborales como extralaborales. No se debe olvidar sin embargo que el EAP puede jugar también un papel en la prevención primaria de los riesgos psicossociales como fuente de información para evitar las situaciones que han llevado al trabajador a expresar su malestar y requerir del apoyo individual.

## 3. MARCO TEÓRICO DEL PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO (EAP)

Un modo saludable de enfrentarse al cambio y tomar decisiones en momentos difíciles es disponer de recursos personales que ayuden a afrontar con más seguridad y menor coste emocional la situación.

Enfrentarse al estrés y la depresión que pueden acompañar a los cambios es una labor difícil. Hay que saber comprender lo que está sucediendo y desarrollar estrategias personales que faciliten la resolución del problema. El objetivo principal del EAP consiste en la detección precoz y/o resolución de aquellos problemas personales o laborales que pueden afectar el rendimiento y satisfacción del empleado ayudando al trabajador a adoptar una actitud constructiva en situaciones conflictivas, aumentando la autoconfianza, la autoestima y el equilibrio emocional.

El Counselling, también conocido por asesoramiento psicossológico breve, se está utilizando con gran éxito como

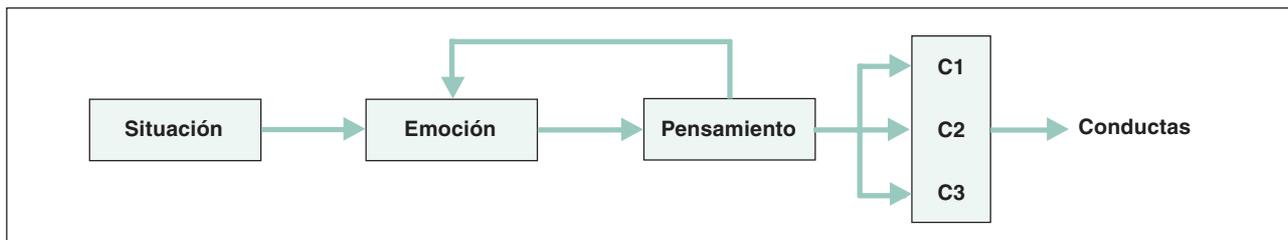


Figura 2. Modelo de referencia del counselling

técnica de intervención para resolver conflictos humanos en las empresas. El Programa de Ayuda al Empleado utiliza las técnicas del counselling para reconducir las situaciones que generan malestar.

Cualquier persona que se sienta inmersa en alguna problemática, personal o profesional, es susceptible de recibir counselling. No necesariamente tiene que existir una patología específica; basta que sea una situación que la persona identifique como problema y tenga dificultades para afrontarla.

El counselling utiliza un enfoque y un método de cambio personal. Es una intervención a nivel individual que se sitúa entre una intervención psicosocial y una terapia breve. Se fundamenta en el desarrollo de estrategias cognitivo-conductuales, basadas en el presupuesto de que la emoción y el pensamiento humano no son dos procesos dispares o diferentes, sino que son interdependientes. El counselling se apoya en el axioma que afirma que “el origen de los comportamientos está en la forma en que se conciben los sucesos”.

El counselling se enfoca desde una premisa de escucha activa. Eso hace que la persona se siente escuchada y comprendida. Se le ayuda a comprender lo que le está sucediendo desde otra perspectiva; se le facilita el desarrollo de nuevas estrategias que van a ayudarlo a enfrentarse a los problemas profesionales y/o personales que están causando malestar psicosomático. A modo de ejemplo se exponen en la Tabla 1 algunos de los síntomas que puede presentar el trabajador sometido a factores estresantes. Para una mayor información, se puede consultar la NTP355 “Fisiología del estrés”.

Algunos síntomas comunes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteraciones del sueño.</li> <li>• Frustración fácil.</li> <li>• Aumento en la ingesta de alcohol u otras drogas.</li> <li>• Capacidad de atención disminuida.</li> <li>• Disminución del rendimiento de trabajo.</li> <li>• Dificultades para mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal.</li> <li>• Sensación de tristeza, de infelicidad.</li> <li>• Llanto fácil.</li> <li>• Cambios de humor</li> <li>• Cortejo de síntomas indefinidos y de preferencia en varios aparatos.</li> </ul>

Tabla 1.

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO (EAP)

El asesoramiento, ayuda y soporte en momentos difíciles es valorado muy positivamente por la mayoría de personas. Situaciones muy diversas, generadas dentro de la empresa y/o a nivel personal/familiar pueden provocar se-

rios malestares y, muchas veces, llegar a enfermar al individuo, sobre todo cuando las dificultades para enfrentarse a ellos sobrepasa el umbral de resistencia o la efectividad de las defensas que cada persona ha desarrollado.

Los EAP consisten en poner a disposición de todos los trabajadores una línea telefónica gratuita, abierta las 24h y 365 días, donde las consultas se atienden por un profesional del counselling que a través de una escucha activa, le ayudará en su decisión, proporcionándole asesoramiento y apoyo emocional para afrontar la situación-conflicto de tipo laboral y/o de índole personal/familiar. Dicha atención se realiza a lo largo de varias consultas telefónicas para clarificar la naturaleza del problema y consensuar un plan de acción finalizando la intervención con una llamada de control para evaluar la satisfacción del trabajador. Dependiendo de las necesidades de la empresa y de sus recursos, los EAP proporcionan también sesiones individuales o grupales, e información y guía sobre los recursos de la comunidad donde está implantada la empresa.

La confidencialidad es un punto crucial para la aceptación y efectividad del programa. En este contexto, la empresa bajo ningún concepto, conocerá la identidad de los empleados que han utilizado el programa. La única excepción, se da cuando el usuario firma una autorización específica que permita compartir información con terceras partes, como por ejemplo con el personal sanitario del servicio de prevención de la empresa. En la Tabla 2 se relacionan las características básicas del Programa.

Características del EAP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea telefónica, 24h/365 días.</li> <li>• Atención a todos los empleados y los familiares que conviven en el mismo domicilio.</li> <li>• Sesiones de counselling, en modalidad telefónica o presencial.</li> <li>• Confidencialidad absoluta.</li> <li>• Atención prestada por profesionales en counselling, externos a la empresa.</li> <li>• Acceso libre y gratuito para el empleado.</li> </ul>

Tabla 2.

El Programa de Ayuda al Empleado atiende a una serie de problemáticas surgidas en el entorno laboral y/o personal. Las situaciones más frecuentes en las que interviene el EAP están vinculadas tanto a aspectos laborales como personales/familiares. En la tabla 3 se dan algunos ejemplos.

El EAP es también una buena herramienta para dar apoyo y ayudar a superar la repercusión sobre los trabajadores de incidentes ligados a accidentes de trabajo (tanto si los sufre el trabajador como si los presencia), agresiones, atracos,...o incluso para acompañarlos en los periodos de

Situaciones en las que interviene el EAP	
Vinculadas a aspectos laborales	Vinculadas a la vida personal/familiar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuraciones, re-conversiones, fusiones empresariales.</li> <li>• Afrontar cambios en la empresa.</li> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Desmotivación.</li> <li>• Falta de apoyo social.</li> <li>• Deterioro en las relaciones interpersonales (compañeros, superiores, etc.).</li> <li>• Acoso psicológico (mobbing).</li> <li>• Violencia en el trabajo.</li> <li>• Accidente laboral grave.</li> <li>• Conciliación vida profesional/personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separaciones.</li> <li>• Conflictos de pareja.</li> <li>• Maltratos.</li> <li>• Conflictos relaciones padres-hijos.</li> <li>• Pérdidas, proceso de duelo.</li> <li>• Crisis personales.</li> <li>• Abusos en consumo de alcohol u otras drogas y ludopatías.</li> <li>• Baja autoestima.</li> <li>• Falta de autoconfianza.</li> </ul>

Tabla 3.

transición (entrada en el mundo del trabajo, jubilación, vuelta al trabajo después de una baja por enfermedad, maternidad, desempleo...)

## 5. RESULTADOS DE LOS EAP

En el periodo 2001-2003 el proyecto europeo "Mental health promotion and prevention strategies for coping with anxiety, depression and stress related disorders in Europe" recogió modelos de buenas prácticas (MBP) entre los cuales se hallaban algunos que incluían dentro de una acción más global programas de ayuda al empleado. El impacto de dichas actuaciones se evidenció tanto a nivel individual como de la organización (Tabla 4)

De forma general, los resultados de la implementación del Programa de Ayuda al Empleado, en términos cuantitativos y cualitativos, inciden de manera positiva en el empleado y en la organización. Indicadores medibles como la reducción del absentismo y las bajas de larga duración (generalmente causadas por problemas como el estrés y la depresión) mejoran sustancialmente.

Es obvio señalar que se hace difícil demostrar cuantitativamente, por ejemplo, variables como la mejora en los cambios de comportamiento, la disminución de conflictos relacionales o la mejora de la atención a los clientes. En cambio, nadie duda de la importancia de los factores vinculados a estas variables: los factores actitudinales de las personas que integran una organización. Saber gestionar adecuadamente los problemas y las actitudes que van a determinar finalmente los comportamientos de las personas es aportar un importante valor añadido, ya que los empleados son el principal capital de las empresas.

El EAP dispone además de una evaluación continua de los resultados y de los profesionales que dan el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) BERKELS, H.; HENDERSON, J.; HENKE, N. et al  
**Mental health promotion and prevention strategies for coping with anxiety, depression and stress related disorders in Europe (2001-2003)**  
[http://www.baua.de/nn\\_33068/en/Publications/Research-reports/2004/Fb1011,xv=vt.pdf](http://www.baua.de/nn_33068/en/Publications/Research-reports/2004/Fb1011,xv=vt.pdf) [último acceso 26/06/07]

Ejemplos de impacto y resultados de los EAP combinados con actuaciones colectivas	
Mejora	Disminuye
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud de los trabajadores.</li> <li>• Clima laboral.</li> <li>• Implicación y motivación del trabajador.</li> <li>• Rendimiento y productividad.</li> <li>• Efectividad del trabajo en grupo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Satisfacción de los clientes y de los trabajadores.</li> <li>• Calidad del producto o del servicio.</li> <li>• Imagen corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo laboral.</li> <li>• Conflictos laborales</li> <li>• Rotación de los trabajadores.</li> <li>• Errores y distracciones.</li> <li>• Hábitos de vida inadecuados.</li> <li>• Faltas de puntualidad.</li> </ul>

Tabla 4.

Mediante un control estadístico y de forma periódica, se procesan los datos (siempre anónimos) de los usuarios atendidos para elaborar informes estadísticos con información relevante para la empresa. Dichos informes muestran los conflictos que provocan más consultas, por ejemplo, la percepción de sufrir estrés, un cuadro de ansiedad, la desmotivación, el malestar con los compañeros, superiores, o incluso una baja laboral. Con ello, la empresa dispone de una información especialmente útil que contribuye a introducir mejoras en la gestión de sus recursos humanos.

## 6. CONCLUSIÓN

El EAP es un servicio de asistencia que la empresa/organización puede ofrecer a sus empleados con la finalidad de dar soporte y asesoramiento a todos sus trabajadores en la resolución de sus problemas tanto personales como laborales reduciendo el impacto de los mismos sobre su salud y su rendimiento laboral. No hay que olvidar sin embargo que estas actuaciones de capacitación y empoderamiento individuales se diluyen considerablemente si no se actúa sobre los factores estresantes y que, en ningún caso, la implantación de este servicio debe suplantar la creación de entornos saludables y seguros mediante la aplicación de medidas preventivas colectivas.

En resumen, para que una estrategia tenga éxito no debe centrarse en la persona, sino considerar la relación entre ella, su función y las condiciones y organización del trabajo haciendo prevalecer la prevención sobre la curación.

*Se agradece a la empresa Atra Counseling, S.L. la aportación de su experiencia en el campo de los EAP para la redacción de esta NTP.*

- (2) BIMBELA, J.L.  
**Cuidando al cuidador. Counselling para médicos y otros profesionales de la salud.**  
*EASP, 3ªEd., 1996*
- (3) CUENCA, R.  
**Concepto de riesgos psicosociales**  
*Estudios/Investigación del INSHT, 2002*
- (4) ELIZUR, D.; SHYE, S.  
**Quality of Work Life and its Relationship to Quality of Life.**  
*Applied Psychology: An International Review, 39, (3) pp. 275-291, 1990.*
- (5) ELLIS, A.  
**Razón y Emoción en psicoterapia**  
*Ed. Desclee de Brouwer, 1998*
- (6) EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION  
**Employee assistance programme**  
*[http://www.enwhp.de/toolbox2/pdf/Spain1\\_Employee\\_Assistant\\_Program.pdf](http://www.enwhp.de/toolbox2/pdf/Spain1_Employee_Assistant_Program.pdf) [último acceso 26/06/07]*
- (7) FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO DE LAS INDUSTRIAS METALÚRGICAS  
**Estrés y agotamiento: un creciente problema para los trabajadores no manuales**  
*[http://www.imfmetal.org/main/files/stress\\_spanish.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/stress_spanish.pdf) [último acceso 26/06/07]*
- (8) GRAY, P.  
**Mental Health in the Workplace: Tackling the Effects of Stress.**  
**The Mental Health Foundation (1999)**  
*<http://www.mentalhealth.org.uk/publications/?EntryId=38718&char=M> [último acceso 26/06/07]*
- (9) ILO  
**Mental Health in the Workplace**  
*<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/papers/index.htm> [último acceso 26/06/07]*
- (10) LAHTINEN, E; LEHTINEN, V.; RIIKONEN, E.; AHONEN, J.  
**Framework for promoting mental health in Europe**  
*Stakes, 1999*
- (11) MARTIN, F. y PEREZ, J.  
**Factores psicosociales: metodología de evaluación**  
*Nota Técnica de Prevención, 443. INSHT, 1997*
- (12) NOGAREDA, S.  
**Fisiología del estrés**  
*Nota Técnica de Prevención, 355. INSHT, 1994*
- (13) OHER, J.M.  
**The Employee Assistance Handbook**  
*John Wiley & Sons, Inc, 1999*
- (14) PEIRO, JOSE M<sup>a</sup>. y PRIETO, F.  
**Tratado de Psicología del Trabajo (Volumen II)**  
*Síntesis Psicología, 1996*
- (15) PEIRO, JOSE M<sup>a</sup>. y BRAVO, M<sup>a</sup> J.  
**Factores psicosociales de la prevención de riesgos laborales**  
*Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 1999*
- (16) WHO  
**Prevention of mental disorders. Effective interventions and policy options, summary report.**  
*Geneva, 2004*

