

Psicosociología del trabajo



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

 INSTITUTO NACIONAL
DE SEGURIDAD E HIGIENE
EN EL TRABAJO

edición
2ª

Psicosociología del trabajo

SEGUNDA EDICIÓN ACTUALIZADA

Psicosociología del trabajo

SEGUNDA EDICIÓN ACTUALIZADA

Autores:

Manuel FIDALGO VEGA
Clotilde NOGAREDA CUIXART
Silvia NOGAREDA CUIXART
Margarita ONCINS DE FRUTOS
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Antonia ALMODÓVAR MOLINA
Macarena GARCÍA DE CASTRO Y RUIZ DE VELASCO
Servicios Centrales - INSHT

Rosa CUENCA ÁLVAREZ
Centro Nacional de Nuevas Tecnologías - INSHT

Jesús PÉREZ BILBAO
Jon ZUBIZARRETA MOLINUEVO
Centro Nacional de Verificación de Maquinaria - INSHT

Ilustraciones:

Enric MITJANS TALÓN
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Diseño:

Guillermo LATORRE ALCOVERRO
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Coordinación:

Clotilde NOGAREDA CUIXART
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

La ilustración que aparece en la cubierta de este libro pertenece a la obra *De Re Metallica* de editorial Casariego que, gentilmente, nos ha permitido su reproducción.

Edita:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
Torrelaguna, 73 - 28027 MADRID

Imprime:

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo - INSHT

Depósito Legal: B-34647-2006
I.S.B.N.: 84-7425-716-6
N.I.P.O.: 211-06-051-3
FD-2741

Presentación



Desde la aparición del primer texto de Psicología editado por el INSHT, hace ya diez años, hasta la actualidad, hemos asistido a un cambio paulatino en la cultura preventiva y en los focos de atención en el ámbito de la prevención de riesgos, creciendo el interés por aquellas repercusiones de la salud menos evidentes, y pasando de un concepto restringido de daño a la salud, en el que sólo tenían cabida los accidentes y enfermedades profesionales, a una concepción más amplia de daño relacionado con el trabajo.

Más allá de las obligaciones legales, en el marco de la empresa actual la prevención de riesgos laborales debe contemplarse como una actividad más de la gestión. En este contexto es preciso resaltar la importancia que la Psicología puede tener tanto para las personas como para las organizaciones. Y ello porque sus instrumentos de análisis y sus conceptos teóricos no sólo pretenden reducir los aspectos negativos del trabajo, sino también potenciar aquellos otros que permitan el desarrollo del trabajo digno y eficiente, garantizando al mismo tiempo la salud y la calidad de vida de los trabajadores.

Un reto al que hemos de enfrentarnos es el de actuar con rigor y método respecto al incremento gradual, producido en la última década, del ritmo y la presión en el trabajo, que entre otros factores contribuyen a aumentar la insatisfacción de los trabajadores. La paradoja es que la competitividad y la eficiencia en el trabajo están determinadas por la necesaria implicación de los trabajadores en el proyecto empresarial, lo cual puede constituir un beneficio para los trabajadores, pero también un perjuicio si con ello se exceden sus capacidades. Por ello, la minimización y el control de los riesgos psicosociales supone también una ventaja competitiva para el empresario, que éste debe descubrir.

Este texto pretende facilitar a los prevenicionistas algunos conocimientos teóricos sobre los elementos agresivos de naturaleza psicosocial y sus consecuencias para la organización y la salud de los trabajadores. Esto sería insuficiente si no se incluyera también criterios y procedimientos de cómo abordar la evaluación y la intervención para la mejora de las condiciones psicosociales.

Por ello, el texto parte de un primer capítulo en el que se exponen algunas de las principales teorías que sustentan la Psicología del trabajo. Se dedican después varios capítulos a los diversos factores de naturaleza psicosocial o que actúan como moderadores de las posibles repercusiones sobre la salud, dando directrices concretas para su control. Éstas se describen a lo largo de los siguientes capítulos, que están destinados a una de las consecuencias que hoy en día preocupa más: el estrés, y a otras alteraciones más específicas como son el síndrome de quemarse por el trabajo y a las consecuencias de acoso en el trabajo. Le sigue un capítulo en el que se describen las consecuencias sobre la organización de los factores psicosociales.

Siguiendo la secuencia, se especifica a continuación cómo abordar la evaluación de los factores psicosociales para terminar con dos capítulos en los que se describen cómo introducir cambios organizativos a fin de mejorar las condiciones de trabajo y cómo proveer a las personas de los mecanismos que permitan dar respuesta y afrontar las diversas demandas de la tarea.

Esperamos que este texto aporte, a todos los que participan en el proceso preventivo, información de utilidad y criterios para definir estrategias más eficaces dirigidas a actuar sobre los riesgos de naturaleza psicosocial .

Ángel Rubio Ruiz
Director del I.N.S.H.T.

Índice



1. TRABAJO, ESTRÉS Y SATISFACCIÓN LABORAL

LA EVOLUCIÓN DEL MUNDO LABORAL	11
ASPECTOS LEGALES	13
EL ESTRÉS	15
Modelos de estrés laboral	16
Componentes del estrés ocupacional	24
LA SATISFACCIÓN LABORAL	25
DISEÑO DEL TRABAJO	29

2. FACTORES DERIVADOS DEL CONTENIDO DE LA TAREA

EL CONTENIDO DE LA TAREA	31
Exigencias emocionales	32
Cantidad de trabajo	34
Complejidad de la tarea	35
Variedad – monotonía	37
Aislamiento	39
Atención	40
Responsabilidad	41
Autonomía	42
Formación en el puesto de trabajo	43
Exposición a otros riesgos	45

3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: PROCESOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

INTRODUCCIÓN	47
CULTURA Y VALORES	49
ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIZATIVA	51
DIRECCIÓN DE PERSONAS	52

COMUNICACIÓN	54
PARTICIPACIÓN	56
LAS RELACIONES PERSONALES	58
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	59
ACOGIDA E INTEGRACIÓN	61
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	62
VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	64
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	65
DESARROLLO PROFESIONAL	66
EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	67

4. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

INTERACCIÓN ENTRE ENTORNO Y CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	69
LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES	70
LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD	72
Las estrategias de afrontamiento	72
Los patrones de conducta	75
El locus de control	76
La resistencia	77
Otras características de la personalidad	78
LA EDAD	79
SEXO Y CONDICIONES DE TRABAJO	82
LAS MOTIVACIONES	84
LA FORMACIÓN	86
LAS ACTITUDES Y LAS APTITUDES	87

5. EL TIEMPO DE TRABAJO

LA ORGANIZACIÓN TEMPORAL	89
--------------------------------	----

Aspectos fundamentales del tiempo de trabajo	91
Distribuciones horarias especiales	92
La expansión de las horas de trabajo	94
Relaciones de trabajo temporales	95
La intensificación del trabajo	96
La colisión de estructuras temporales	97
Intervención	100
Normativa aplicable	101

6. CONDICIONES DE EMPLEO: TRABAJO PRECARIO

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR, NUEVAS RELACIONES CONTRACTUALES ...	103
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO TEMPORALES ...	104
ASPECTOS PSICOSOCIALES	107
INTERVENCIÓN	109
NORMATIVA APLICABLE	111

7. CONSECUENCIAS FISIOLÓGICAS DEL ESTRÉS

LA RESPUESTA FISIOLÓGICA DEL ESTRÉS. 113	
Síndrome General de Adaptación al estrés (GAS)	116
Las respuestas del organismo	117
EL MODELO BIOPSIOSOCIAL	120
LAS TÉCNICAS PREVENTIVAS DE CARÁCTER FISIOLÓGICO	121
Valoración/prevención	123

8. CONSECUENCIAS PSÍQUICAS Y CONDUCTUALES DERIVADAS DEL ESTRÉS LABORAL

EL ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO	125
CONSECUENCIAS EMOCIONALES	127
Ansiedad	128
Depresión	129
Inseguridad	130
CONSECUENCIAS COGNITIVAS	130
La atención	130
La memoria	131
El razonamiento	131
CONSECUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO	132
La violencia	133
El aislamiento	134

El derrotismo	134
El abuso del alcohol	134
El tabaco	135
Los medicamentos	136
Otras drogas	136
El suicidio	137

EL APOYO SOCIAL	138
-----------------------	-----

9. SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

DEFINICIÓN DE “SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO”	141
CAUSAS	143
FASES DEL PROCESO DE BURNOUT	144
CONSECUENCIAS PARA EL INDIVIDUO Y PARA LA ORGANIZACIÓN	145
EVALUACIÓN E INSTRUMENTOS DE MEDIDA	146
MEDIDAS PREVENTIVAS Y DE INTERVENCIÓN ANTE EL BURNOUT	147

10. ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO, “MOBBING”

QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	151
COMPORTAMIENTOS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	153
CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	154
EL PROCESO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	155
CONSECUENCIAS	156
Consecuencias para el trabajador afectado	156
Consecuencias para las organizaciones de trabajo	156
Consecuencias para el núcleo sociofamiliar y comunitario	156
EVALUACIÓN	156
ACTUACIONES FRENTE A SITUACIONES DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	158
Prevención	158
Intervención en las fases del proceso de acoso psicológico en el trabajo	159
ALGUNOS ASPECTOS JURÍDICOS ASOCIADOS AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO	159

11. CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y PARA LA VIDA FAMILIAR Y SOCIAL

EFFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN	161
Efectos sobre la producción	162
Efectos sobre la calidad de producción	163
Absentismo	163
Movilidad laboral	165
La siniestralidad	165
La resistencia al cambio	166
Los conflictos	166
CONSECUENCIAS SOBRE LA VIDA SOCIAL Y FAMILIAR	167
CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS SUSTANCIAS TÓXICAS	169

12. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

NECESIDAD DE EVALUAR LOS FACTORES PSICOSOCIALES	171
CUÁNDO DEBEN EVALUARSE LOS FACTORES PSICOSOCIALES	173
FASES DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES	174
Identificación de los factores de riesgo	175
Elección de la metodología y técnicas de investigación a aplicar	178
Planificación y aplicación de la metodología y técnicas	179
Análisis de los resultados y elaboración del documento de la evaluación	179
Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención	180
Seguimiento y control de las medidas adoptadas	181
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	181

13. TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PSICOSOCIAL	185
TÉCNICAS INESPECÍFICAS	185
La encuesta	185
La entrevista	188
La observación	190
Grupos de discusión	192
Las escalas	194

TÉCNICAS ESPECÍFICAS	196
Análisis de las condiciones de trabajo	198
Técnicas para el análisis de factores psicosociales específicos	203
Evaluación de la satisfacción	203

14. INTERVENCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR	205
BASES NORMATIVAS	206
PARTICIPACIÓN	207
LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL COMO FORMA DE PARTICIPACIÓN	209
Reuniones	210
Grupos de apoyo	210
La dirección por valores	210
Entrenamiento (coaching)	211
Comparación de sistemas (benchmarking)	212
Delegación de poder (Empowerment)	213
CAMBIOS ORGANIZATIVOS	214
Rotación de tareas	214
Ampliación de tareas	215
Enriquecimiento de tareas	215
Trabajo en equipo	215
LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	217
EL PROCESO DE CAMBIO	218

15. INTERVENCIÓN SOBRE LAS PERSONAS

TÉCNICAS PARA LA INTERVENCIÓN SOBRE LAS PERSONAS	221
LA INFORMACIÓN	222
Los contenidos de la información	222
Las condiciones de eficacia de la información	223
Los posibles canales de información en la empresa	225
LA FORMACIÓN COMO MEDIDA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL	225
La formación: condiciones de eficacia	226
Los contenidos de la formación en la empresa	228

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	231
LEGISLACIÓN	235

Trabajo, estrés y satisfacción laboral

1

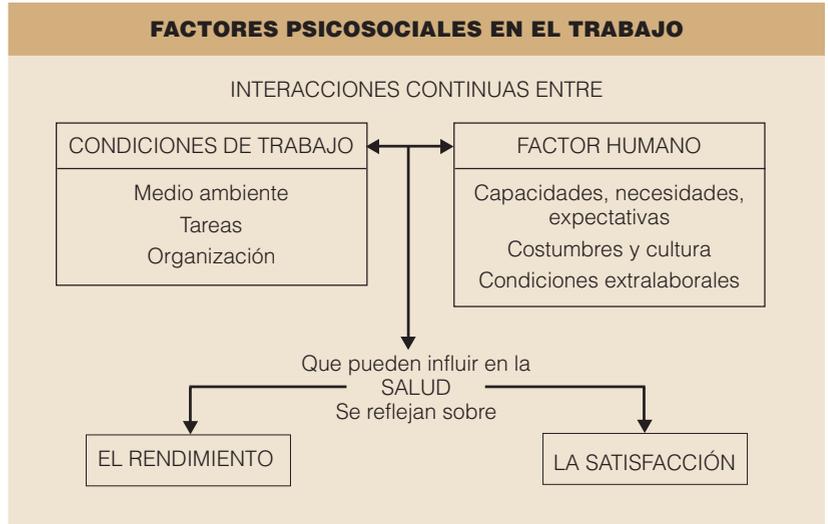
LA EVOLUCIÓN DEL MUNDO LABORAL

Los cambios que se han ido produciendo en los últimos años en la manera de trabajar han ido encaminados a conseguir una mayor competitividad y un mayor rendimiento. Estos cambios han ido asociados a la introducción de nuevas tecnologías, nuevas relaciones contractuales, reducción de la estabilidad en el empleo, intensificación del trabajo y cambios sustanciales en los horarios de trabajo (aumento de horas de trabajo y de horarios irregulares).

De manera global podemos decir que los datos de las diversas encuestas de condiciones de trabajo que se han publicado en los últimos años, tanto nacionales como europeos, ratifican el cambio del mundo del trabajo hacia tareas cuyo contenido gira en torno a los procesos de integración de información y toma de decisiones. Este hecho hace que los factores de carácter psicosocial tengan un papel preeminente en el perfil de exposición predominante en la actualidad

La Comisión Europea hace referencia de forma específica a los efectos que este cambiante mundo del trabajo tiene sobre problemas psicosociales como el estrés, la ansiedad o la depresión y defiende que debe promoverse un “verdadero bienestar en el trabajo” que no se mida únicamente por la ausencia de accidentes o enfermedades profesionales sino que integre las dimensiones físicas, morales y sociales. Entre sus objetivos prioritarios incluye la necesidad de analizar los “nuevos riesgos emergentes” entre los que se contemplan los riesgos psicológicos y sociales.

No fue hasta la segunda mitad del siglo XX que se desarrolló la investigación sobre los factores psicosociales. A principios de



Fuente: *Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo*. Comité Mixto OIT-OMS de Medicina del Trabajo. Ginebra, 1984

los años 60 se llevaron a cabo los primeros estudios sobre el concepto de “entorno social”, “espacio psicológico”. En los 70 se estudiaron aspectos como la importancia del rol, la salud mental en grupos de trabajadores (trabajo en cadena) y la relación entre enfermedad cardiovascular y estrés. El desarrollo en la década de los 70 de la teoría psicosocial y la consideración de empresa como sistema permitió la evolución del concepto desde el individuo hasta el contexto laboral. Los resultados de la interacción entre trabajo y persona pueden ser positivos si la tarea se cumple satisfactoriamente y la persona desarrolla sus capacidades o encuentra satisfacción a través de las actividades laborales. Sin embargo puede ocurrir lo contrario, dando lugar a efectos negativos sobre la salud si el diseño de las tareas y del entorno no tiene en consideración el aspecto humano del sistema.

El desarrollo de estudios en esta área ha permitido que, además de los enfoques generales, se preste atención a temas más concretos, a riesgos más específicos, por ejemplo en los últimos años han aparecido términos como el *burnout*, el *mobbing*....

Por otra parte, podemos achacar este interés a una serie de factores socioculturales como es el desarrollo del concepto de “calidad de vida laboral” y el enfoque amplio del concepto “salud” o incluso, y a partir de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), la ampliación del concepto de daño derivado del trabajo, más allá de los accidentes y enfermedades profesionales que se venían considerando hasta hace poco.

En las últimas décadas hemos asistido a un cambio paulatino en la percepción que la sociedad tiene de los riesgos en el

entorno laboral: de la “seguridad e higiene” a “las condiciones de trabajo” y a la “salud” como valor. Ello ha abierto el camino a la consideración de los factores psicosociales como posible factor de riesgo y, por tanto, como condiciones que deben contemplarse en las políticas de gestión de riesgos de las organizaciones.

Todo ello da lugar a una evolución en el enfoque de los riesgos existentes y a la aparición de nuevas situaciones que hace pocos años ni tan siquiera podían sospecharse o no se valoraban en su justa medida. Así, hoy en día nos encontramos en una sociedad en la que conviven los riesgos “tradicionales” (accidentes, exposición a agentes químicos o físicos) con los denominados “nuevos riesgos”, de los cuales el más ampliamente conocido es el estrés.

ASPECTOS LEGALES

La aprobación de la LPRL, en 1995, supuso un paso más en la evolución de la “cultura” de la prevención. Facilita el marco legal (marco mínimo) a partir del cual debe planificarse y gestionarse la prevención de riesgos en la empresa, teniendo como eje central la protección de la salud de los trabajadores.

La legislación española vigente en materia de prevención de riesgos laborales establece la obligatoriedad de gestionar los riesgos para la salud de los trabajadores fijando, de un lado el derecho que éstos tienen a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo y, de otro, el deber correlativo del empresario a proteger a sus trabajadores frente a los riesgos laborales (art. 14,1, LPRL). Lo reseñable del artículo es que el derecho y el deber citados se articulan en torno al concepto de “seguridad y salud”, términos de significados mucho más amplios que los tradicionales de “seguridad e higiene”. Significa esto reconocer la existencia de riesgos para la salud de origen distinto a los tradicionales, pero también riesgos y, por tanto, con potencialidad para generar daños a la salud.

De manera más explícita el artículo 14.2 de la LPRL señala que el empresario deberá garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en “todos los aspectos relacionados con el trabajo”. La cobertura legal en el reconocimiento de estos riesgos viene dada por qué se entiende por “condición de trabajo que pueda tener influencia en la generación de riesgos para la salud del trabajador”, señalando el artículo 4, 7 d) de la LPRL que son condiciones de trabajo “todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador”. Como tales condiciones de trabajo – y al igual que

otras – han de ser objeto de la evaluación de riesgos (art. 4, 1 a) del Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP).

De esta forma quedan los llamados “riesgos psicosociales” recogidos genéricamente por la LPRL y por las normas de desarrollo como riesgos a evitar y a evaluar y, por tanto, como objeto de la acción preventiva. Sin embargo, no existe una legislación específica sobre este tipo de riesgos, aunque sobre cuestiones que han generado una importante alarma social y que pueden ser considerados riesgos emergentes (como el acoso y la violencia en el trabajo) algunas instituciones y organismos abogan por establecer legislación concreta (iniciativas de partidos políticos, Comisión Europea y otros).

Por otra parte, es de destacar que algunas de las cuestiones que conforman los factores psicosociales han sido -y siguen siendo- legislados en otros cuerpos normativos aunque con una óptica distinta a la vinculada al “riesgo”. Así, de manera relevante, el Estatuto de los Trabajadores (ET) regula lo referente a los descansos, tiempo de trabajo, trabajo a turnos, trabajo nocturno, ritmo de trabajo (ET arts. 36 y ss.). El mismo ET tiene disposiciones en defensa de la dignidad del trabajador, relativas a las relaciones con otros trabajadores (arts. 4, 18, 20) y en relación con la ordenación del trabajo (arts. 30, 41).

La importancia de estas cuestiones se observa cuando la defensa de trabajadores víctimas, por ejemplo, de acoso laboral, se hace por la vía de la vulneración del articulado del ET (aunque ya existen ejemplos de acceso a la vía penal). Sin embargo, es la LPRL y las normas relacionadas las que relacionan estas cuestiones puntuales con el concepto de “riesgo” y de “daño a la salud”.

Todo ello sitúa a los riesgos de origen psicosocial como una parte del conjunto total de riesgos laborales, sin normativa de desarrollo concreto pero totalmente amparados por la LPRL, de forma que los principios generales de esta ley les son completamente aplicables. El art. 15 LPRL, cuando cita los principios de la acción preventiva, establece de forma explícita la necesidad de adaptar el trabajo a la persona con el objeto de atenuar el trabajo monótono y repetitivo y reducir sus efectos sobre la salud (art. 15 1 d) y de planificar la acción preventiva buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y las relaciones sociales (art. 15, 1 g). Claramente todos ellos aspectos que conforman los denominados riesgos psicosociales.

La prevención de riesgos profesionales, en su más amplia dimensión, consiste en evitar que se den una serie de situaciones o de incidencias que puedan suponer cualquier problema sobre la salud o el bienestar del trabajador. Este presupuesto

supone que debemos ser conscientes y conocer tanto los daños que se pueden originar en la salud del individuo como las fuentes que originan esos daños.

En relación con los riesgos psicosociales es necesario señalar la relevancia del Acuerdo Marco Europeo sobre el estrés ligado al trabajo de 8 de octubre de 2004, en cuanto que tal Acuerdo se configura como un primer paso en dirección a una posible regulación legal de la prevención del estrés laboral. El Acuerdo es vinculante para las partes firmantes: las principales organizaciones empresariales y las sindicales europeas. Tal Acuerdo fue llevado al ámbito de la negociación colectiva en España mediante el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005, firmado el 4 de marzo de 2005 por CEOE y CEPYME (por las organizaciones empresariales) y UGT y CCOO (por las organizaciones sindicales) y publicado el 16 de marzo de 2005 en el Boletín Oficial del Estado por Resolución de la Dirección General de Trabajo de 7 de marzo.

El Acuerdo Interconfederal reconoce la preocupación creciente de empresarios y trabajadores por el estrés laboral, declara compartir el Acuerdo Marco Europeo sobre Estrés Laboral y lo incorpora como Anexo al Acuerdo Interconfederal. Igualmente lo define como “instrumento especialmente útil, ya que proporciona pautas de referencia y criterios de actuación”...para prevenir, eliminar y reducir el problema del estrés laboral.

Por otra parte, el Acuerdo reconoce que otros riesgos psicosociales, como el acoso y la violencia en el lugar de trabajo, son factores potenciales de estrés; pero excluye del Acuerdo la violencia en el trabajo, el acoso y el estrés postraumático ya que los interlocutores sociales europeos prevén la posibilidad de una negociación específica sobre tales cuestiones.

EL ESTRÉS

No existe una definición única ni una sola teoría que lo explique. Ello es debido a que se estudia desde diversas disciplinas (Biología, Psicología, Sociología..). También se debe a los distintos enfoques desde los que se aborda y a la gran cantidad de variables que se incluyen: no existe una única causa sino que los factores son múltiples y se interrelacionan entre sí. Asimismo las consecuencias debidas al estrés pueden estudiarse a partir de los cambios psicológicos, las alteraciones fisiológicas, las enfermedades físicas.....

Actualmente existen diversos enfoques y modelos teóricos que estudian el estrés en el trabajo, que tienen un elemento común:

DEFINICIONES DE ESTRÉS

- El estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos.
- El individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que puede ser considerado como positivo, pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una tensión intensa.

Acuerdo Marco Europeo sobre el estrés ligado al trabajo

- Conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo.
- Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

Unión Europea

la relación entre el trabajo y la persona. Los problemas de salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a necesidades, expectativas o capacidades del trabajador. En las reacciones que se producen intervienen: el trabajo/la persona y una serie de aspectos que se llaman “moderadores” (factores del individuo y del contexto).

Ello permite enfocar la prevención desde las actuaciones primarias: debe atenderse al correcto diseño de las tareas y sus condiciones de realización para prevenir posibles consecuencias negativas sobre la salud que pueden manifestarse a través de trastornos tanto psicosociológicos como físicos (a este respecto las alteraciones cardiovasculares son las más estudiadas).

El objetivo es conseguir un trabajo que dé respuesta a las necesidades de las personas, permitiéndoles aplicar y desarrollar sus capacidades. Estos principios se contemplaban ya en el año 1963 en los estudios desarrollados por el Instituto Tavistock de Londres hasta

conceptos más modernos como el de “trabajo decente”.

Modelos de estrés laboral

El estudio del estrés se ha enfocado desde diversas perspectivas: los primeros estudios partían de un enfoque fisiológico, luego se añadió la importancia de los aspectos individuales y se enfocó desde la psicología cognitiva. Posteriormente se ha incorporado el estudio de las estrategias de afrontamiento.

Referiremos los modelos teóricos más conocidos:

El modelo del entorno social

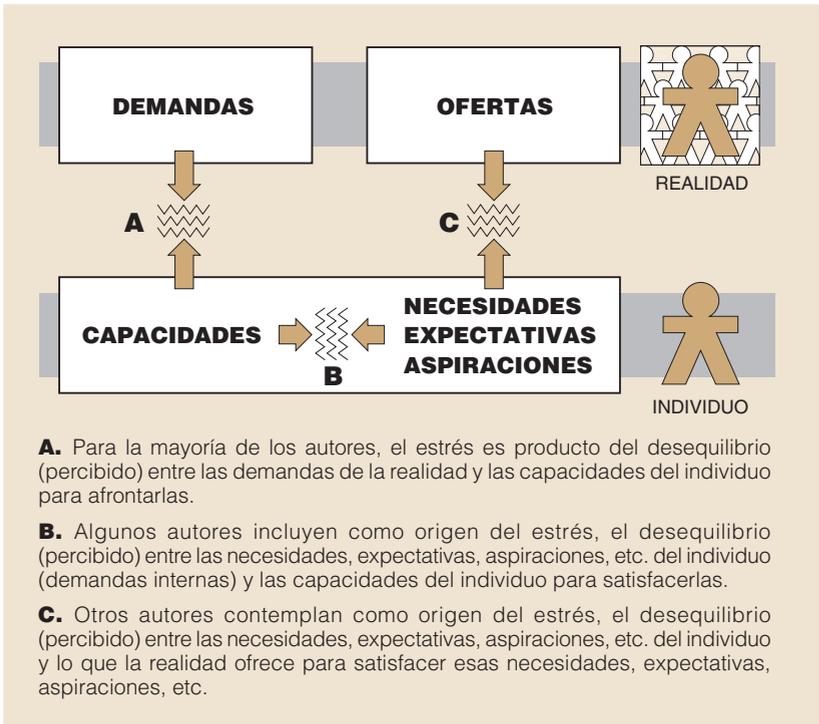
Desarrollado por French y Kahn (1962) de la Universidad de Michigan y que posteriormente ha sufrido numerosas reformulaciones. Es el modelo de estrés laboral más conocido y define el estrés como las reacciones que se dan en el individuo a partir de la percepción que el sujeto tiene del entorno objetivo y la percepción subjetiva de esta realidad.

Este modelo recoge los componentes básicos del estrés y reconoce el papel que juegan las condiciones de trabajo y la percepción que se tiene de ellas en el origen del estrés. Define una serie de categorías o de factores que deben considerarse en el estudio de situaciones de estrés:

DIRECTRICES GENERALES PARA EL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. INSTITUTO TAVISTOCK DE LONDRES (1963)

- El puesto de trabajo ha de ser razonablemente exigente y mínimamente variado
- El trabajador ha de poder aprender en el puesto de trabajo y tener en él un aprendizaje continuo
- Las personas deben poder tomar decisiones
- Debe ofrecerse apoyo social y reconocimiento
- El trabajador debe sentir que el trabajo tiene perspectivas de futuro

- Entorno objetivo: independiente de la percepción individual. Se refiere a aspectos estructurales y de la organización de la empresa.
- Entorno subjetivo: lo conforman los estresores y son aspectos que el individuo percibe (entorno psicológico): ambigüedad y conflicto de rol, falta de participación y sobrecarga.
- Reacciones de estrés. Respuestas afectivas, emocionales o de conducta del individuo: insatisfacción, presión sanguínea, fumar. A largo plazo: absentismo e incluso abandono del puesto.
- Enfermedad. Aparecen como reacciones a un estrés persistente. Pueden ser alteraciones físicas o mentales.



- La persona. Características individuales (genéticas, demográficas, de personalidad...) que moderan o condicionan las reacciones al entorno.
- Apoyo social, como moderador del estrés. Se refiere a las relaciones interpersonales, laborales o extralaborales. En el modelo se definen dos tipos de apoyo: tangible y emocional.

El modelo demandas-control

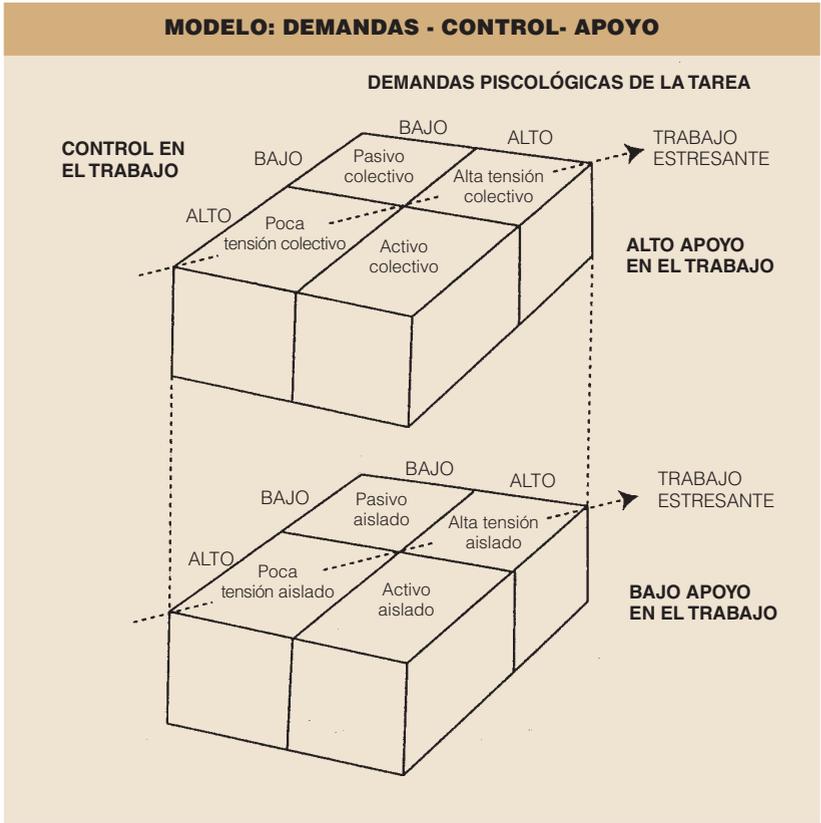
Desarrollado por Karasek y Theorell en los años 70 (revisado con posterioridad, en los 90), se basa en las exigencias psicológicas del trabajo y la posibilidad que la persona tiene de controlarlas y de aplicar sus capacidades (latitud de decisión). Se ha aplicado principalmente en el estudio de las enfermedades coronarias. La hipótesis básica consiste en que los puestos con elevadas exigencias y escaso control (entendido como la posibilidad y la aptitud de las personas de controlar sus actividades, no de control sobre otras personas) son las que mayor riesgo de enfermedad presentan.

Este modelo se relacionó con la respuesta fisiológica del estrés, que se tratará en el capítulo 7 y en el que se explica más ampliamente este modelo, que resalta la importancia no sólo de reducir las presiones en el trabajo sino también de promover un trabajo motivador y satisfactorio, que permita el desarrollo personal.

La importancia del control en el trabajo se había estudiado anteriormente en las teorías de la satisfacción: concretamente se habían estudiado la autonomía y la variedad de tareas. Por otra parte, se había estudiado el trabajo con elevadas exigencias. Ambas variables se habían considerado de manera independiente. La teoría demandas-control integra los dos aspectos, combinando ambas líneas de investigación: se necesita un modelo bidimensional para estudiar las consecuencias sobre la salud. El nivel de exigencias psicológicas junto con un control escaso de la situación puede llevar a dos tipos de reacción: la tensión psicológica o el repliegue pasivo.

El estrés no se enfoca como resultado de una serie de variables, sino de la interacción entre las exigencias de la tarea y el grado de control que la persona puede ejercer para la realización de la misma. Así pueden darse cuatro situaciones:

1. Puestos activos: existen elevadas exigencias para el desarrollo del trabajo pero también se da posibilidad de controlarlas.
2. Puestos pasivos: tanto las demandas como la capacidad de control son escasas.
3. Puestos con elevada tensión: elevadas exigencias sin posibilidad de control.



4. Puestos con baja tensión: bajas demandas y posibilidad de controlar los problemas.

En los primeros estudios se encontró que las personas que percibían escasa latitud de decisión y elevadas exigencias manifestaban más problemas de salud y menor satisfacción. Los trabajadores que sufrían menos consecuencias eran los que tenían una carga moderada combinada con posibilidad de controlar las condiciones de trabajo.

Este modelo recibió críticas porque no se prestaba atención al entorno social. Posteriormente se añadió una tercera dimensión: el apoyo social, que parece que juega un papel decisivo como moderador de situaciones con elevadas exigencias psicológicas. (En el capítulo 8 se dedica un apartado a este aspecto debido a su importancia como moderador del estrés.)

El modelo ajuste persona/entorno

Ofrece el marco teórico en el que se explica la interacción entre características personales y entorno laboral. Se refiere al grado en que el trabajo permite a la persona aplicar y desarro-

MODELO AJUSTE PERSONA/ENTORNO

llar sus capacidades individuales, hasta qué punto la persona puede satisfacer sus necesidades.

Parte de la teoría de algunos investigadores que sugieren que el ajuste entre la persona y el entorno laboral ofrece una explicación mejor de la conducta que las diferencias individuales o de situación. Es decir, que la conducta de las personas está en función de la interrelación entre éstas y el entorno (Lewin, Murray). El estrés viene determinado por la interacción entre las variables del entorno y las características individuales.

Entre las características personales se contemplan tanto las aptitudes como las necesidades. Entre las características del trabajo se incluyen las oportunidades y las exigencias. Este modelo ha demostrado estar relacionado con la satisfacción en el trabajo y en sus consecuencias, por ejemplo, el rendimiento.

El estrés es el resultado de la discrepancia entre las expectativas de las personas y lo que el trabajo ofrece o entre las capacidades de individuales y las exigencias del trabajo. El primer caso se refiere a la satisfacción de necesidades, por ejemplo, las posibilidades de desarrollar una carrera profesional. El segundo caso podría ser, por ejemplo, el equilibrio entre el nivel formativo y lo que debe realizarse en el puesto.

French y col. explican el desarrollo del estrés a partir de esta premisa, planteando dos aspectos:

- el grado en que las actitudes y las capacidades de los trabajadores se ajustan a las exigencias del trabajo;
- el grado en que el trabajo da respuesta a las necesidades de los trabajadores, especialmente el grado en que las personas pueden aplicar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo del trabajo.

Una premisa importante es que la tensión puede producirse no sólo por defecto sino por exceso de capacidades: se produce cuando existe un desajuste entre las expectativas de la persona y el trabajo, cuando las capacidades o necesidades del trabajador están por debajo de las exigencias u ofrecimientos del trabajo o están por encima de ellas. Se han realizado estudios que relacionan las situaciones de desequilibrio y depresión, asimismo también hay evidencia de la relación entre ajuste y bajos niveles de tensión.

Teorías cognitivas

La mayoría de estas teorías parten de los conceptos en los modelos de interacción (Michigan, Karasek). Han sido desarrolladas por Lazarus y Folkman y Cox y Mackay.

Según ellas el estrés es un estado psicológico que implica aspectos emocionales y cognitivos. Parten de la base de que las personas y el medio que las rodea forman un todo indisoluble. El estrés es el resultado de una falta de adaptación entre el entorno y la persona. El proceso de estrés requiere una estimación cognitiva de lo amenazante, una valoración de las condiciones que pueden ser potencialmente estresantes en función de la capacidad que se tenga (o que se piense tener) para controlarlas.

El individuo no solamente valora las demandas del medio, sino que valora aspectos relativos a sus propias capacidades: si es capaz de identificar las conductas necesarias para afrontar la situación, si dispone de esas conductas, si es capaz de llevarlas a cabo, etc.

La primera fase se denomina de “appraisal” (estado de alerta), es el momento en que se reconoce una situación como problemática (¿tengo un problema?) y va acompañado de emociones desagradables e incomfort. Se pone en marcha el mecanismo de apreciación, de valoración de la situación como potencialmente agresiva.

El proceso de apreciación determina si la interacción entre una persona y su situación debe considerarse como significativa para su bienestar o no, y si es valorada de forma positiva (en la que el individuo confía en su capacidad de superar las demandas) o de forma negativa (en la que el individuo no confía en su capacidad para dominar las demandas y prevé la aparición de daño). Lo importante no es, pues, tanto la capacidad real del individuo como lo que la persona crea que puede hacer en una situación determinada, y esto porque, por una parte, es esa vivencia de la situación como amenazante lo que origina los primeros síntomas de estrés, y también porque esta apreciación orienta al individuo en la elaboración de las respuestas específicas para enfrentarse a esa situación.

De la fidelidad que uno tenga en sus percepciones depende, en gran medida, su adaptación a la realidad. Cuanto más exacta sea la evaluación de la situación y más exacta sea la autoevaluación que el sujeto hace de sus capacidades, el individuo podrá decidir de forma más adecuada la respuesta que debe emitir, sin mantener tiempos de demora e incertidumbre.

En la siguiente fase la persona asume que tiene un problema. Implica un análisis de la situación y la generación de estrategias para afrontarla.



El tipo de respuestas dirigidas a controlar una situación externa, en las que el sujeto se enfrenta al entorno, tienen un contenido fundamentalmente conductual. Buscan la eliminación o modificación de las condiciones o situaciones que pueden dar lugar a problemas. El sujeto evalúa y decide, entre las posibles alternativas de respuesta, aquella que cree que va a contrarrestar los efectos negativos que encuentra en una determinada situación y, posteriormente, ejecuta esa respuesta. La eficacia de este proceso está en función de una serie de factores, entre los que cabe mencionar el grado de exactitud del proceso de apreciación, la experiencia pasada y la situación actual del sujeto, la variedad y recursos disponibles, las capacidades del sujeto y la dificultad de la tarea.

dades del sujeto y la dificultad de la tarea.

Por otra parte, el individuo pone en juego otro tipo de estrategias dirigidas a controlar las respuestas emocionales asociadas a la situación de estrés. Este tipo de respuestas están referidas al ámbito interno y tienen un carácter defensivo y eminentemente psicológico. Tienen la misión de controlar el significado de la situación para neutralizar su carácter problemático y prevenir las posibles consecuencias emocionales negativas. Estas respuestas defensivas son producto del proceso de apreciación en su intento de valorar la tensión que puede provocar un determinado requerimiento de una forma positiva, como un reto motivador, o bien de mantener la posible emoción dolorosa dentro de unos márgenes tolerables para el individuo. El objetivo último de este proceso, ante una determinada situación, es el de proteger al individuo de ser dañado tanto psicológicamente como fisiológicamente.

Ambos tipos de respuestas o de estrategias están relacionadas. El fracaso en las respuestas defensivas, es decir, la emisión de intensas respuestas emocionales ante una situación de estrés alterará la percepción de la situación, desorganizará la emisión de respuestas, para hacer frente a las demandas, desencadenará la aparición de la sintomatología propia del estrés y, en definitiva, mermará la capacidad del individuo para enfrentarse a la realidad. Por otra parte, el fracaso en la elección y/o ejecución de las respuestas de enfrentamiento con la realidad (respuestas inadecuadas a las demandas) aportará información al individuo sobre los ineficaces resultados de su acción y, posiblemente, modificará de forma negativa la valoración que el individuo ha hecho de la situación, manteniendo la activación del organis-

mo, incrementando las respuestas emocionales negativas y, consiguientemente, su nivel de estrés.

El estrés aparece cuando la persona percibe que no puede dar una respuesta adecuada a las exigencias que se le piden, lo que da lugar a repercusiones sobre su bienestar.

La experiencia de estrés debido al trabajo está, pues, asociada a la exposición a unas exigencias del trabajo, tanto físicas como psicológicas, y a la apreciación de la persona de que va a tener dificultades en afrontar aspectos importantes de su situación de trabajo. La experiencia de estrés va acompañada de cambios cognitivos, de conducta y de las funciones fisiológicas. A corto plazo estas alteraciones son adaptativas, pero a largo plazo producen alteraciones en la salud.

El modelo vitamínico

Desarrollado por Warr, es parecido al de ajuste persona-entorno.

Equipara la salud mental a la física y establece un paralelismo: las vitaminas mejoran la salud, hasta un cierto punto en que son inefectivas o incluso pueden llegar a tener efectos “tóxicos” y consecuencias negativas.

Algunos aspectos del trabajo actúan de la misma manera: su ausencia tiene consecuencias negativas y su presencia mejora la salud. Cuando se alcanza cierto nivel, la salud no mejora. El tipo de efecto depende de cada situación particular.

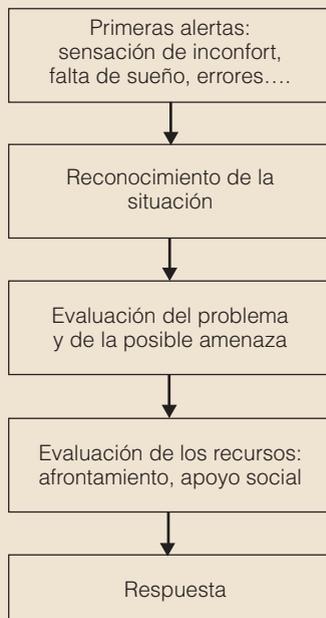
Warr identifica nueve factores, de los cuales seis tienen un efecto de curva: tienen efectos negativos tanto por exceso como por defecto (por ejemplo: las exigencias de la tarea, autonomía, variedad de tareas, aplicación de capacidades y *feed-back*)

Las restantes (seguridad, salario y significado de la tarea) tienen efectos lineales: cuanto más se dan, mejor es la salud.

Según Warr, el bienestar afectivo y emocional como indicador de salud mental, relacionada con el trabajo, tiene tres dimensiones: contento/descontento (satisfacción); ansioso/confortable (ansiedad, estrés); deprimido/activo (*burnout*, depresión, fatiga).

Las características individuales se contemplan como moderadoras de los efectos, en función de tres grandes categorías: capacidades, valores y nivel de salud mental.

PROCESO DE DESARROLLO DEL ESTRÉS



Componentes del estrés ocupacional

De las diversas teorías puede extraerse que en general el estrés psicosocial se refiere a las reacciones de la persona ante estímulos no deseados.

A pesar de que siguen existiendo diversos puntos de vista, hay acuerdo en considerar el estrés como una respuesta psicológica negativa, con componentes cognitivos y emocionales y con consecuencias negativas para la salud individual y de las organizaciones.

En diferentes revisiones de la documentación sobre estrés se concluye que hay tres enfoques, no excluyentes, para su estudio (Cox, T; Griffiths, A; Rial-González, E., 2000)

- Enfoque de ingeniería: consideración de los factores de estrés como variable independiente. El entorno como causa de enfermedad.
- Enfoque fisiológico: consideración del estrés como reacción fisiológica a un conjunto de estímulos adversos.
- Enfoque psicológico: conceptualiza el estrés como el resultado de la interacción entre el entorno y la persona.

Los dos primeros han recibido críticas por no contemplar la mediación de los factores cognitivos y del contexto en el proceso de aparición del estrés. Por otra parte, parten de un concepto simple de estímulo-respuesta, ignorando la naturaleza psicológica y las diferencias individuales así como los procesos perceptivos y cognitivos. La persona es considerada como un elemento pasivo.

Por otra parte, el enfoque psicológico coincide con la definición de factores psicosociales de la OIT.

De manera genérica podemos definir el estrés, siguiendo a la Comisión Europea (2000) como *un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.*

A partir de los modelos que hemos revisado a lo largo del capítulo, y a pesar de las limitaciones metodológicas, se pueden considerar algunas variables que intervienen en el proceso de aparición del estrés laboral. Actualmente existen diversas categorizaciones de los estresores, elaboradas a partir de enfoques pragmáticos y descriptivos. Podemos concluir que a pesar de la diferencia de enfoques teóricos existen una serie de factores relacionados con el contenido y el contexto del trabajo, que en la bibliografía especializada se aceptan como factores de estrés u otras repercusiones negativas y que pueden repercutir positiva o negativamente en la salud de los trabajadores. Desde una

FACTORES ASOCIADOS AL ESTRÉS LABORAL (adaptado de Cox y col.)	
CATEGORÍA	RIESGOS
CONTEXTO LABORAL	
CULTURA Y FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Mala comunicación, poco apoyo en resolución de problemas, falta de definición de objetivos
FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	Ambigüedad, conflictividad entre funciones
PROGRESIÓN PROFESIONAL	Estancamiento e inseguridad profesional, inadecuación del puesto, baja valoración social del trabajo
CIERTA LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES	Poca participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	Aislamiento social o físico, malas relaciones, conflictos interpersonales, falta de apoyo social
INTERRELACIÓN HOGAR-TRABAJO	Exigencias contradictorias hogar-trabajo
CONTENIDO LABORAL	
ENTORNO Y EQUIPO DE TRABAJO	Problemas relativos a la fiabilidad, disponibilidad, adecuación o mantenimiento del equipo y de las instalaciones
DISEÑO DE TAREAS	Falta de variedad, ciclos cortos, fragmentados o sin sentido, no utilización de capacidades
VOLUMEN DE TRABAJO	Exceso o escasez de trabajo, falta de control sobre el ritmo de trabajo, presión temporal
TIEMPO DE TRABAJO	Trabajo por turnos, horarios inflexibles, imprevisibles, jornadas extensas

Fuente: Revista de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Magazine n° 5, Luxemburgo, 2002

perspectiva preventiva deberán potenciarse los aspectos positivos que favorecerán la satisfacción de los trabajadores y garantizarán un nivel de salud, y deberán identificarse y reducirse aquellos aspectos que produzcan efectos negativos.

LA SATISFACCIÓN LABORAL

El estudio de la satisfacción laboral parte de preguntas como: ¿qué mueve la atención, el interés de las personas?; ¿cómo se canaliza la motivación hacia la ejecución de una tarea?; ¿cómo se mantiene la motivación?; ¿qué resultados prefieren las personas?

La satisfacción laboral expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, espec-

ENTENDEMOS POR "SATISFACCIÓN LABORAL" EL GRADO DE BIENESTAR QUE EXPERIMENTA EL TRABAJADOR CON MOTIVO DE SU TRABAJO

tativas o necesidades del trabajador, según es percibido y reflejado por el propio trabajador. Cuando se da una situación en la que existe un malestar con respecto al trabajo o tenemos un bajo grado de bienestar, decimos que existe una baja satisfacción laboral o una insatisfacción laboral.

Normalmente, este balance está medido a través de distintos métodos de los que se obtienen valoraciones que tales métodos denominan "índices de satisfacción laboral". Dichos índices ofrecen una puntuación que informa de la situación de un individuo en una escala, en la que un extremo indicaría una satisfacción máxima con su trabajo y, el otro, una insatisfacción máxima con su trabajo.

Las características del trabajo más relevantes en la generación de la satisfacción o insatisfacción y sobre las que se interroga al individuo son: el contenido del trabajo, la organización del trabajo, el salario, la promoción, las relaciones humanas, el reconocimiento que el individuo obtiene y el estilo de mando.

El grado de satisfacción en el trabajo es un índice muy importante porque, además de señalar la actitud del individuo frente al trabajo o frente a algunos aspectos concretos de su trabajo, es un predictor de comportamientos y de otras actitudes. Unas puntuaciones que indiquen insatisfacción se relacionan con la aparición de sintomatología física y psíquica asociada al estrés, con el absentismo, con los cambios de trabajo solicitados por el trabajador e, incluso, con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo.



Los modelos teóricos en los que se inspiran la mayor parte de los métodos, para la medición de la satisfacción laboral, parten de la existencia de una serie de necesidades, expectativas, etc., comunes a todos los individuos que el trabajo, entendido en su dimensión más amplia, debe saciar.

Las teorías se centran en los conceptos "necesidad" y "fines". En las primeras se defiende que las acciones de las personas van dirigidas a dar respuesta, a satisfacer las necesidades. Una vez satisfechas éstas, se recupera el equilibrio.

Las teorías enfocadas hacia los objetivos defienden que la persona se fija unas metas hacia las cuales dirige sus acciones y evita las actuaciones de las cuales espe-

ra resultados no atractivos: los objetivos o los resultados impulsan a actuar de cierta manera.

Una de las teorías de motivación más conocidas es la de Maslow. Aunque al principio no la relacionó con el trabajo, más adelante se interesó por la aplicación de su teoría a partir de otras investigaciones sobre la importancia de su teoría en el entorno industrial.

Parte del principio de que el comportamiento está determinado por las necesidades no satisfechas: lo que impulsa a actuar a las personas es la necesidad de satisfacer sus necesidades y una vez se ve satisfecha una necesidad ya no condiciona la conducta, aparece otra. La necesidad de satisfacer estas necesidades es un proceso continuo, no se termina nunca.

Los individuos satisfacen sus necesidades empezando por las más básicas y defiende que debe perseguirse un modelo que busque “el crecimiento y la autorrealización total del ser humano”.

Propone cinco tipos de necesidades jerarquizadas:

- fisiológicas: son las más básicas, son necesarias para sobrevivir;
- de seguridad;
- sociales: necesidad de asociación, de pertenencia y compañía;
- de autoestima: confianza en uno mismo, reconocimiento, aprecio de los demás;
- de autorrealización: realización del potencial personal, “llegar a ser cada vez más lo que uno es, conseguir lo que cada uno es capaz de conseguir. Desarrollo de la personalidad, de manera que la persona sea capaz de hacer frente a los problemas de la vida, aceptación de uno mismo”.

Según este autor, para motivar a los trabajadores se debe diseñar un entorno en el que puedan dar respuesta a sus necesidades, a la vez que cumplen con los objetivos de la empresa. Si se consigue este paralelismo (motivación-objetivos), el trabajo se beneficiará de la tendencia natural humana de satisfacer las necesidades.

Otra teoría es la de Herzberg, que propone la existencia en el ámbito laboral de dos grandes grupos de necesidades, que son:

- Necesidades de satisfacción, motivadoras, de crecer psicológicamente, de éxito, etc., que son saciadas por una serie de factores intrínsecos al trabajo (el contenido del trabajo, los logros en el trabajo, el reconocimiento de méritos, la responsabilidad, etc.).
- Necesidades “higiénicas”, de obtener lo que el individuo cree que le es debido y que son saciadas por una serie de factores

extrínsecos al trabajo que se realiza (el salario, el grado de supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la estabilidad en el empleo, etc.).

Esta teoría supone la existencia de dos índices distintos y paralelos. Un índice de satisfacción que informaría acerca de si el individuo está más o menos satisfecho y que sería medido a través de los factores intrínsecos del trabajo; y otro índice de insatisfacción, que informaría acerca de si el individuo está más o menos insatisfecho, y que sería medido a través de los factores extrínsecos del trabajo.

Estas teorías se basan en la idea de que las motivaciones esperan ser satisfechas independientemente de la opción individual. Pero también hay otras teorías que parten de la base de que la persona dirige sus acciones, su conducta, a fin de conseguir unos objetivos

Así, una persona está satisfecha cuando consigue lo que quiere. Cuanto más importante es para la persona lo que desea, su consecución ocasiona mayor satisfacción. Consideran que es necesario establecer el valor individual que para cada trabajador tiene una necesidad y hasta qué punto su trabajo satisface esa necesidad.

Muchos aspectos de la motivación aparecen cuando las personas son conscientes de sus motivos y sus acciones y se organizan en función de sus expectativas. En su relación con el entorno las personas esperan poder tomar decisiones, controlar la situación y conseguir alguna cosa. Estas teorías se basan en que las personas saben lo que quieren y dirigen sus acciones con el fin de conseguirlo (toman decisiones, se arriesgan, se planifican....). Algunas de las más conocidas son:

- La de consecución de objetivos (Locke). Se basa en la consideración de hasta qué punto el trabajo ofrece a las personas aquello que desean o valoran. Las personas actúan para conseguir unos objetivos, éstos son los que condicionan el esfuerzo que las personas están dispuestas a invertir en un trabajo. Las conductas están basadas, pues, en decisiones conscientes. Esta teoría refuerza la importancia de conocer y aceptar los objetivos del trabajo.
- La de la expectativa (Vroom). Las personas esperan obtener algo a cambio de su conducta, la motivación depende no sólo de lo que la organización ofrece a cambio del esfuerzo, sino también de cómo es valorado por el individuo. Así pues, la motivación hacia una conducta determinada depende de la expectativa de que lleve a conseguir unos objetivos y del valor que se dé a los resultados obtenidos.

- La de la equidad (Adams). Propone que la motivación tiene una base social y de justicia distributiva: la comparación que las personas hacen entre su situación y la de otras personas tiene efectos sobre la motivación.

La persona aporta al trabajo una serie de “inputs” (inteligencia, experiencia, esfuerzo, salud...) y espera tener una recompensa en el trabajo (“outputs”): salario, reconocimiento, condiciones de trabajo... La motivación está en función del equilibrio entre inversión, coste personal -“inputs”- (esfuerzo, ritmo de trabajo, riesgos que se asumen, responsabilidad...) y recompensa -“outputs”-, y de la comparación que las personas hacen en relación con las demás.

Las personas están motivadas si se percibe una equidad por comparación con los demás. Si se percibe que no hay consonancia, que hay inequidad en relación con otros, se produce insatisfacción.

DISEÑO DEL TRABAJO

Las diversas teorías de la motivación aportan algún aspecto de la misma, no hay ninguna que los abarque todos ni se puede considerar que sean contradictorias entre sí sino que la consideración de las diversas teorías permitirá tener una visión amplia de una idea tan compleja como la motivación humana.

“LAS CAPACIDADES CLAMAN POR SER USADAS Y CESAN SU CLAMOR CUANDO ESTÁN BIEN APLICADAS.” (MASLOW)

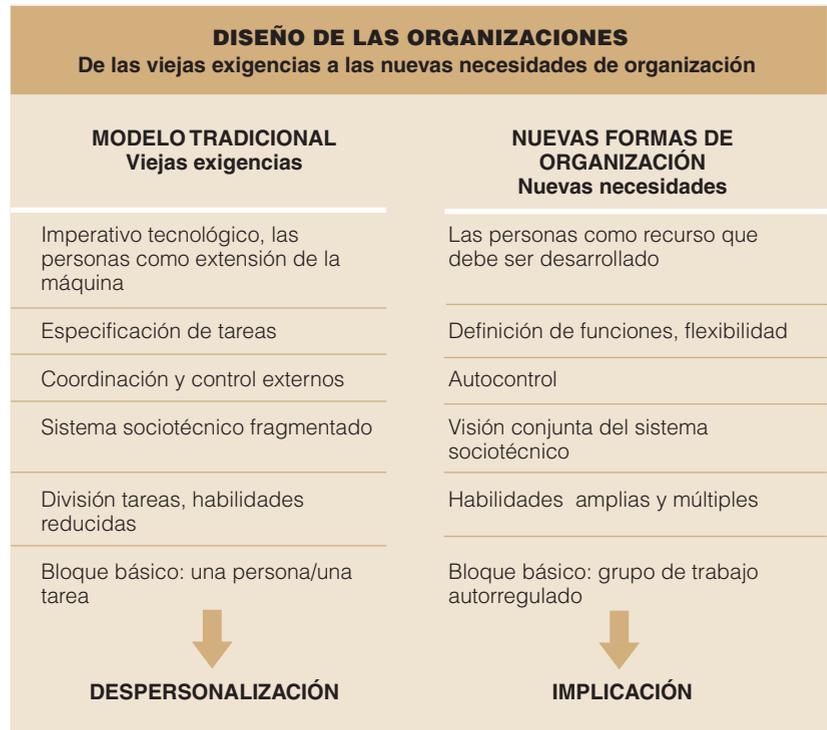
Si atendemos a las diversas teorías podemos concluir que para motivar a los trabajadores se debe diseñar un entorno en el que puedan dar respuesta a sus necesidades y expectativas a la vez que cumplen con los objetivos de la empresa.

A partir de las diversas teorías sobre la motivación Katzell y Thompson proponen varias maneras de aumentarla:

- Asegurarse de que las motivaciones y valores de las personas se adaptan a las del puesto de trabajo.
- Diseñar tareas que sean acordes con las motivaciones de los trabajadores.
- Definir objetivos de trabajo que sean claros, estimulantes, atractivos y asumibles.
- Facilitar a los trabajadores los medios para conseguir los objetivos de trabajo.
- Crear entornos sociales que faciliten el apoyo.
- Reforzar el rendimiento.
- Armonizar estos elementos en un sistema sociotécnico.

Por ello el diseño del trabajo, relacionado con la motivación, debe evolucionar desde la posición de especialización en el trabajo promovida por la Organización Científica del Trabajo, que todavía está vigente en el mundo empresarial y en la cual los trabajadores manifiestan insatisfacción con aspectos como: el ritmo marcado por la máquina; las tareas repetitivas; las bajas exigencias de habilidades; la implicación en sólo una pequeña parte del proceso; la interacción social reducida y el no control de los métodos y herramientas.

La organización debe tender a la aplicación de formas de trabajar en las que el potencial motivador de una tarea puede aumentarse con: la combinación de tareas; la formación de unidades naturales de trabajo; el establecimiento de relaciones con los clientes; el aumento del control vertical (incluyendo tareas de control que generalmente se deja en manos de los supervisores); el establecimiento de canales de *feed-back*; la inclusión de variedad de tareas; el diseño del trabajo con identidad y significado; dando autonomía a los trabajadores; diseñando el trabajo no de forma individual sino a partir del grupo. En el capítulo 14 se tratan con detalle las diversas formas de intervención sobre la organización del trabajo desde una perspectiva psicosocial de mejora de las condiciones de trabajo.



Factores derivados del contenido de la tarea

2

EL CONTENIDO DE LA TAREA

Los factores que se refieren a la propia tarea están relacionados con el contenido y el significado que el trabajo tiene para la persona que lo ejecuta. Un trabajo con contenido es aquel que permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

Cuando el trabajo se consideraba un arte, el proceso de trabajo estaba unificado; el trabajador tenía conocimiento y posibilidad de actuación sobre la planificación, el diseño y la ejecución del trabajo.

Con el desarrollo industrial, el trabajo se ha ido fragmentando, pasando de una actividad completa, bien definida, con un producto terminado fácilmente reconocible, a una serie de numerosas subunidades pequeñas, altamente específicas, con poca relación aparente con el producto terminado.

A medida que el trabajo se ha ido fragmentando, el trabajador ha tenido menos oportunidad de aplicar sus capacidades intelectuales y se ha ido convirtiendo, paulatinamente, en una pieza más de la máquina. El trabajo ha perdido su contenido y su significado para la persona que lo realiza, ya que los trabajadores sólo están implicados en una pequeña parte del proceso productivo y tienen poca o ninguna conexión con el producto acabado.

Esta fragmentación ha ido acompañada de una disminución del control del propio trabajo por parte de la persona que lo realiza. Esto es así porque, por un lado, existe una dependencia mayor de otros factores (del ritmo de la máquina, del público o del ritmo de otros compañeros) y, por otro lado, por la mayor

complejidad de las organizaciones (hay una separación mayor entre las funciones de realización del trabajo y las de planificación, organización y control).

La tarea ha quedado reducida al desarrollo de una serie de subtarear monótonas, sin sentido para la persona que las lleva a cabo, que requieren una atención superficial por parte del trabajador y que ofrece pocas oportunidades para la creatividad. El trabajo así organizado no da opción a variar ni el ritmo ni el contenido y las oportunidades de interacción social son mínimas, con lo cual hay una utilización limitada de las capacidades y no se facilita el desarrollo de las muchas habilidades que la persona posee.

En otros casos, el desarrollo de la técnica ha favorecido una evolución del trabajo hacia tareas con elevadas demandas de atención, ritmo, etc., a las que es difícil dar una respuesta simultánea y con la rapidez deseada. Con estos ingredientes es fácil la aparición, en los trabajadores, de sentimientos de baja autoestima, desmoralización y falta de confianza en uno mismo.

EL TRABAJO HA DE TENER SIGNIFICADO
PARA LA PERSONA QUE LO REALIZA

En este apartado se describen los factores relacionados con el contenido de la tarea y con las consecuencias citadas en esta introducción: las exigencias emocionales, la cantidad de trabajo, la complejidad de la tarea, la variedad/monotonía, la repetitividad, el aislamiento, el nivel de atención, la responsabilidad, el grado de iniciativa/autonomía, el nivel de formación requerida, el aprendizaje de la tarea, el prestigio social y la exposición a otros riesgos.

En este apartado se describen los factores relacionados con el contenido de la tarea y con las consecuencias citadas en esta introducción: las exigencias emocionales, la cantidad de trabajo, la complejidad de la tarea, la variedad/monotonía, la repetitividad, el aislamiento, el nivel de atención, la responsabilidad, el grado de iniciativa/autonomía, el nivel de formación requerida, el aprendizaje de la tarea, el prestigio social y la exposición a otros riesgos.

Todos los factores anteriores serán tratados como si cada uno de ellos fuera el único presente en un puesto de trabajo. De esta manera se pueden aportar soluciones para mitigar los efectos que la presencia de dicho factor pudiera ocasionar. No obstante, se debe aclarar que lo más habitual es que en un mismo puesto de trabajo concurren varios factores. Para estos casos, en el apartado de intervención, de este texto, se desarrollan aquellas actuaciones que se consideran más globales.

Exigencias emocionales

En muchas ocasiones el desempeño de la tarea conlleva un desgaste emocional o, lo que es lo mismo, un esfuerzo que afecta a las emociones que una persona puede sentir. Esta situación puede originarse por varias razones:

- porque la tarea es de atención al público o implica el trato con personas (trabajar hacia o para las personas no con personas, como por ejemplo enfermeras o profesores...) y se deben mantener determinadas formas (normalmente marcadas

por la empresa) en su relación con los clientes, proveedores o similares;

- porque son tareas que originan alguna molestia a terceros (dentro o en el exterior de la empresa) y que pueden derivar en un “maltrato verbal” de esos terceros al operario en cuestión;
- porque la tarea conlleva la relación con personas que están viviendo una situación problemática (falta de recursos, enfermedades o situaciones sociales precarias de diversa índole).

Todas estas situaciones tienen un mismo denominador común: la persona se ve abocada a afrontar situaciones que pueden alterar sus emociones. Para hacer frente a esa situación, normalmente, se reprime la emoción suscitada y se intenta mantener la compostura. Este tipo de respuesta puede, a la larga, ser dañina para quien la realiza y contribuir a que aparezca, por ejemplo, el síndrome de «estar quemado» (burn out).

Para evitar llegar a estas situaciones, es necesario dotar a estos puestos de trabajo de elementos que permitan gestionar de una forma adecuada las propias emociones; hay dos factores que son claves para ello: la formación y los recursos.

Este tipo de puestos de trabajo requiere que las personas que los ocupan tengan el nivel adecuado de formación para su desempeño (se supone que esto es así puesto que para ello se realiza la selección de personal) y además es necesario mantener un nivel de formación continua que les permita estar al día en los temas que les competan.

En cuanto a los recursos, es evidente que la empresa ha de poner a disposición de los empleados los elementos necesarios para facilitar el desempeño de ese tipo de tareas. Estos recursos se centran en facilitar:

- apoyo emocional de los superiores y de los compañeros que desempeñan puestos similares mediante reuniones de intercambio de estrategias y recursos;
- apoyo logístico, facilitando los recursos necesarios para un óptimo desempeño de las tareas: acceso instantáneo al material o documentación, actualización instantánea de las modificaciones que la dirección realice sobre dicho material y, finalmente,
- acceso a los procesos formativos necesarios para fortalecer esos recursos.



LA FORMACIÓN Y DISPONER DE LOS RECURSOS NECESARIOS FACILITAN EL CONTROL DE LAS EXIGENCIAS EMOCIONALES

Cantidad de trabajo

Como factor de riesgo, la cantidad de trabajo es un factor nocivo tanto cuando esta carga es muy elevada (sobrecarga) como cuando es muy poca (infracarga). Por sobrecarga cuantitativa se entiende que hay demasiada cantidad de trabajo en un periodo de tiempo determinado. Por infracarga cuantitativa se entiende la situación completamente opuesta a la anterior. En ambos casos las tareas pueden ser repetitivas.



La sobrecarga cuantitativa suele ser más frecuente en trabajos de producción en serie y en trabajos rutinarios de oficinas. La infracarga cuantitativa suele darse en puestos de trabajo de vigilancia de procesos o de instalaciones, ya sea en el sector industrial o en el de servicios.

Gráficamente, la cantidad de trabajo se puede representar como una línea continua que va desde “muy poco” hasta “excesivo” y que tiene su punto óptimo en la franja central de la misma. Cuando la carga de trabajo es demasiado elevada las personas pierden capacidad de integración de los mensajes, los procesos mentales se fragmentan y la capacidad de juicio se deteriora. Cuando la carga de trabajo es demasiado baja, las personas tienden a disminuir su capacidad de atención, a aburrirse y a perder su capacidad de iniciativa.

Si la cantidad de trabajo está adaptada a las características de las personas que deben desempeñarla, el resultado esperable es el de confort y satisfacción. No obstante, en determinadas ocasiones, esta carga puede ser elevada. En estas situaciones puede aparecer tensión como resultado. Esta tensión no tiene por qué ser negativa sino que puede poner al organismo en el estado de alerta necesario para desempeñar el trabajo. En muchas ocasiones es como un reto que proporciona aliciente al trabajo, siempre que esta situación no sea la habitual.

Para mejorar estas situaciones de trabajo las intervenciones



pueden ser muy variadas. Debería estudiarse el puesto de trabajar para tratar de averiguar si la situación de sobrecarga o de infracarga es habitual o no. En el caso de que no fuera habitual, sería necesario conocer la frecuencia con que se produce el exceso o defecto de trabajo para decidir el tipo de actuación más conveniente.

LA CANTIDAD DE TRABAJO DEBE SER ADECUADA A LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES

Si la sobrecarga o infracarga fuese habitual u ocurriera con bastante frecuencia, la actuación se centraría en redistribuir las tareas entre todo el equipo de trabajo de manera que se consiga una alternancia de tareas de distinto nivel de exigencia. Para ello, es conveniente reunir a todo el equipo de trabajo para analizar el desarrollo del conjunto de la tarea asignada al equipo y estudiar nuevas redistribuciones de las tareas. El objetivo es conseguir el equilibrio para todas las personas que conforman el grupo de trabajo.

No debe descartarse el ofrecer formación e información. Formación para mejorar las habilidades individuales e información para conocer mejor la situación económica y comercial de la empresa.

Una tarea es compleja en la medida en que para realizarla es necesario llevar a cabo un conjunto de subtareas, o bien es necesario realizar procesos mentales tales como el análisis, la síntesis, la resolución de problemas, la toma de decisiones, etc.

Complejidad de la tarea

Evidentemente no todas las tareas complejas comportan problemas. Es más usual pensar que las tareas complejas son más gratificantes puesto que obligan a utilizar más las capacidades intelectuales y así lo indican numerosos estudios: una mayor complejidad de las tareas conlleva mayor satisfacción laboral y autoestima.

No obstante, en algunos casos puede ocurrir que la realización de una tarea compleja se desarrolle sin descanso alguno, con lo cual puede llegar a producir fatiga. También puede darse el caso de que las exigencias de la tarea no se correspondan con las competencias, habilidades y conocimientos de quien la esté realizando. Es en estos casos cuando este factor se convierte en nocivo y es cuando se habla de sobrecarga cualitativa.

Por otro lado, se habla de subcarga cualitativa cuando el contenido de la tarea es



LAS EXIGENCIAS DE LA TAREA DEBEN ESTAR EN CORRESPONDENCIA CON LAS COMPETENCIAS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LAS PERSONAS.

demasiado limitado; esta situación frecuentemente va ligada a la realización de tareas repetitivas. No hay variación en el estímulo que ofrece la tarea, hay una ausencia de demandas a la capacidad de creación o a la solución de problemas y las oportunidades de interacción social son escasas.

Tanto la sobrecarga como la subcarga cualitativa se han ido haciendo, cada vez, más frecuentes debido a que no se han diseñado de manera óptima los procesos de automatización, tanto en las oficinas como en los procesos de fabricación. Uno de los factores clave ha sido el mayor empleo de los ordenadores u otras tecnologías, que a la vez que facilitan mucho el trabajo, a veces también lo complican por el uso de programas poco adecuados.

Para mejorar los puestos de trabajo en los que aparecen estos factores de riesgo psicosocial hay distintas medidas a aplicar. En general, cuando las tareas son complejas, el trabajar en grupo aporta mejoras importantes a este tipo de tareas: facilita el apoyo social de los compañeros, mejora las relaciones y conlleva unos conocimientos más elevados para resolver los problemas.

Debe haber un equilibrio entre la complejidad de la tarea y la cantidad de trabajo a desarrollar, evitándose elevadas exigencias de ambas simultáneamente: si la complejidad es muy elevada, deberá procurarse que la cantidad de trabajo sea menor. Así mismo, hay que asegurarse de que las personas disponen de la información necesaria para la realización de su trabajo: disponer de ayudas (textos de consulta, especificaciones de códigos...) y que esta información es actualizada puntual y convenientemente. Otro aspecto importante es el establecer los descansos necesarios y vigilar que se cumplan.

Cuando el problema es la infracarga cualitativa, debería estudiarse la posibilidad de reorganizar el trabajo de tal manera que el tiempo de realización de la tarea fuera el menor posible, pasando después a realizar otro tipo de trabajo que conlleva mayores niveles de actividad física y/o mental. Es decir, que la reorganización del trabajo consistiría en realizar rotaciones con otros puestos de trabajo del mismo nivel de cualificación para que las personas que los desempeñan pudieran alternar de un puesto a otro.

En ambos casos, mucha o poca complejidad, es muy importante que todas las propuestas sean debatidas con las personas implicadas del grupo, área o departamento.

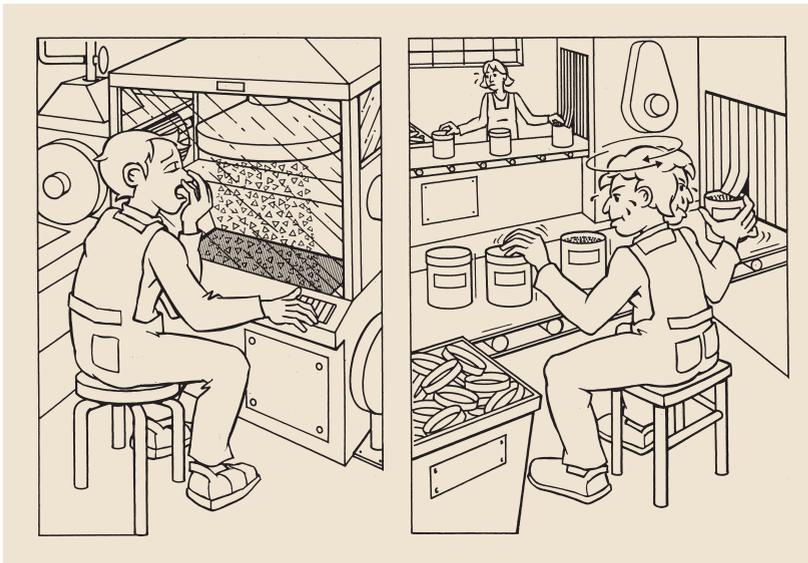
Esta dicotomía está muy relacionada con la complejidad del trabajo. La monotonía aparece cuando el trabajo a desarrollar sigue siempre una secuencia similar, se utilizan elementos similares y el fruto de esa tarea es, siempre, el mismo o muy parecido. La persona que lleva a cabo este tipo de tareas utiliza siempre las mismas habilidades y capacidades, con lo cual el trabajo termina por ser aburrido para esa persona.

Si, además, la tarea se desarrolla en un entorno que nunca sufre ninguna modificación, la sensación de monotonía puede ser mayor. Ejemplos de esta situación se pueden observar en distintos tipos de puestos de trabajo, tanto en el sector industrial (por ejemplo: puestos de trabajo en los que la tarea consiste en controlar una situación sobre la que sólo debe intervenir cuando ocurre algún problema) como en el de servicios (por ejemplo: tareas de introducción de datos en bases de datos).

Numerosos estudios relacionan la monotonía en el trabajo con consecuencias tales como un incremento de la irritabilidad, estados de nerviosismo, aparición de ansiedad, depresión y mayores niveles de secreción de catecolaminas.

La sensación de monotonía se agrava cuando las tareas a realizar son exactamente las mismas: una operación o conjunto de operaciones, con la misma secuencia, durante un espacio de tiempo determinado, susceptible de ser medido, y que se denomina ciclo. A esta situación se le denomina **repetitividad**. El ciclo de trabajo se repite y se repite durante toda la jornada. Cuanto más corto es este ciclo, más perjudicial resulta para el equilibrio físico, mental y social de la persona que lo desempeña.

Variedad – monotonía



Cada día, al llegar al trabajo se inicia la misma rueda y no para hasta que termina la jornada. Numerosos estudios señalan que este tipo de trabajo, con los años, termina por condicionar incluso la vida extralaboral, impidiendo la realización de actividades lúdicas de tipo creativo. Es lo que se denomina un trabajo “alienante”.

EL TRABAJO HA DE TENER LA IDENTIDAD
SUFICIENTE PARA QUE LA PERSONA VEA
QUE SU TAREA TIENE SENTIDO

Cuando se habla de variedad se habla de lo opuesto a la monotonía anteriormente descrita: tareas, secuencias y/o elementos distintos. Esta situación tiene a primera vista un sentido mayor de gratificación y de satisfacción que la de monotonía. Pero la variedad también puede entrañar algún peligro. Puede ocurrir que en un puesto de trabajo exista tal variedad de tareas que terminen por agotar a la persona que debe realizarlas. Ya sea porque debe realizar demasiadas tareas (cantidad de trabajo) o porque las distintas secuencias a realizar en las distintas tareas puedan inducir a un mayor número de errores por la complejidad de las mismas.

La excesiva variedad puede ser estresante para la persona que realiza la tarea, lo que se traduce en que esta persona llegue a sentir que es ineficaz al no poder atender adecuadamente a todos los requerimientos de su trabajo. Para paliar esta situación conviene realizar un estudio de las tareas que se desarrollan en ese puesto de trabajo y los relacionados con el mismo, conjuntamente con las personas implicadas, para ver las posibilidades de reorganización de los mismos. Además, al hacer partícipes a las personas más relacionadas con la tarea se puede lograr una mayor cooperación entre ellas y el mando respectivo (apoyo social).

En cuanto a la monotonía y la repetitividad, en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, art. 15.1.d se indica que se debe “adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud”.

Para lograr atenuar este tipo de tareas, conviene estudiar todo el proceso de trabajo. Mediante el estudio de la distribución del trabajo y con la participación de todas las partes implicadas deberían reorganizarse los puestos de trabajo de tal manera que se consiguiera que fueran estimulantes para las personas que los desempeñen. La mejor opción es la de organizar equipos semiautónomos de trabajo.

Se consideran como trabajos en situación de aislamiento aquellos que se realizan en soledad, sin otras personas que desarrollen su labor en el mismo recinto o sala. Por lo general, las personas que realizan estos trabajos no tienen contacto visual con otras personas y, a menudo, no pueden oír ni ser oídos sin el uso de mecanismos (teléfono, interfono, etc.).

Aislamiento

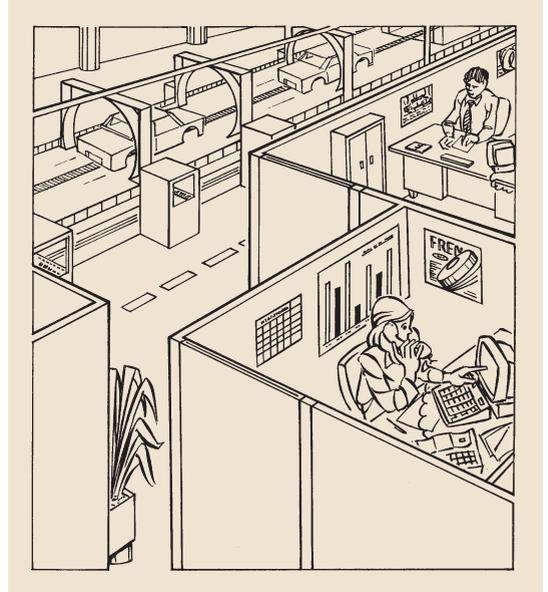
Otras situaciones menos agresivas pero que también podrían ser consideradas como aislamiento son las tareas de los gruitas, de los vigilantes de un proceso automático o de instalaciones, etc.

El trabajar en situaciones de aislamiento puede originar desequilibrios en el ser humano y dar lugar a conductas alteradas. Estos desequilibrios pueden presentarse tanto en el ámbito socio-afectivo, como en el cognitivo. Las relaciones personales son muy importantes tanto para el desarrollo personal como para atenuar las tensiones derivadas de situaciones de estrés.

En el ámbito socio-afectivo, cuando la tarea a desarrollar es rutinaria, la ausencia de otras personas en el entorno próximo puede conllevar aburrimiento, descenso en la vigilancia y/o alteraciones en la percepción del tiempo. Además se dificulta la posibilidad de tener conversaciones no ofreciendo respuesta a la necesidad humana de relacionarse con los demás.

En el ámbito cognitivo, la ausencia de comunicación con otras personas impide el intercambio de conocimientos y experiencias, lo cual dificulta la elaboración de respuestas. El trabajo, normalmente, consiste en una serie de estímulos a los que las personas deben dar respuesta necesariamente. La situación de aislamiento puede dar lugar a frecuentes incertidumbres que, tarde o temprano, podrían derivar en una reacción inadaptada en caso de situación imprevista y dar lugar a una sensación de inseguridad que puede ser motivo de situaciones de tensión.

El aislamiento también puede producir una carga psíquica que podría traducirse en un sentimiento de soledad y/o angustia. Durante sucesos excepcionales, es posible que las personas que trabajan solas sufran una fatiga física, intelectual o en el plano psíquico (motivada por la falta de ayuda proveniente de otras personas). En estas situaciones de estrés, se aumenta la probabilidad de que la persona que trabaja sola tome decisiones erróneas, realice falsas manipulaciones o improvise peligrosamente.



Para evitar el aislamiento, se debe procurar que cualquier puesto de trabajo esté en contacto visual y auditivo con varios puestos de trabajo cercanos. Si esta solución no es factible, se deben estudiar otras soluciones que, como mínimo, no impidan la visión de la persona aislada. Así mismo, se deben establecer pausas, rotaciones o cualquier otro sistema que permita tener actividades laborales con otros colaboradores.

Atención

Indudablemente cualquier tarea a realizar conlleva un cierto nivel de atención. Cuando una persona realiza una tarea nueva (en un nuevo puesto de trabajo) el nivel de atención suele ser muy elevado, puesto que se está realizando el aprendizaje de todas las especificaciones que se han dado para el desempeño de dicha tarea. Pasado un tiempo, cuando ya se conoce bien el desarrollo de la misma y todos los detalles que comporta, el nivel de atención desciende: hay acciones que se realizan mecánicamente y la atención se centra en los detalles.

ES IMPRESCINDIBLE QUE EXISTA COMUNICACIÓN VISUAL Y VERBAL EN TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO

No obstante, existen puestos de trabajo en los que el nivel de atención siempre es elevado puesto que es un requerimiento propio de la tarea. Son aquellos puestos de trabajo en los que se requiere una atención sostenida: mantenida y duradera sobre una o más tareas, fuentes de información, etc. Esta situación requiere un alto nivel de concentración y, a la larga, provoca fatiga. Un ejemplo de esto son los puestos de trabajo de control de calidad en los que este control se realiza de forma visual.

La capacidad de mantener el nivel de atención constante es limitada, rápidamente aparece el cansancio. Se crea entonces un círculo vicioso ya que el cansancio dificulta el mantenimiento del nivel de atención con el consecuente incremento de aquél. Se entra así en una situación de fatiga que va a impedir seguir manteniendo la atención por más tiempo. La combinación monotonía – atención elevada es nefasta, en tanto en cuanto la monotonía conlleva disminución de la atención, como ya se ha comentado anteriormente.

Para mejorar esta situación de trabajo se hace necesario establecer pausas frecuentes que permitan el descanso y prevengan la aparición de la fatiga. No obstante, la mejor solución es la resultante de la reorganización de las tareas y una con-



cepción de las mismas que permita una adecuada utilización de las capacidades humanas y que evite una atención sostenida durante largos periodos de tiempo.

Dicha reorganización debe realizarse basándose en el estudio de dicho puesto de trabajo y los relacionados o circundantes. Para ello es conveniente que se dialogue con las personas implicadas: puestos de trabajo a estudiar y mandos, con el fin de determinar la posible rotación con esos otros puestos de trabajo, de tal manera que el tiempo que se deba permanecer en situación de atención sostenida sea el mínimo posible.

Es importante asimismo prestar atención a los medios materiales, al entorno ambiental en el que se lleva a cabo la tarea.

LA ATENCIÓN SOSTENIDA PRODUCE FATIGA. ES CONVENIENTE DESCANSAR

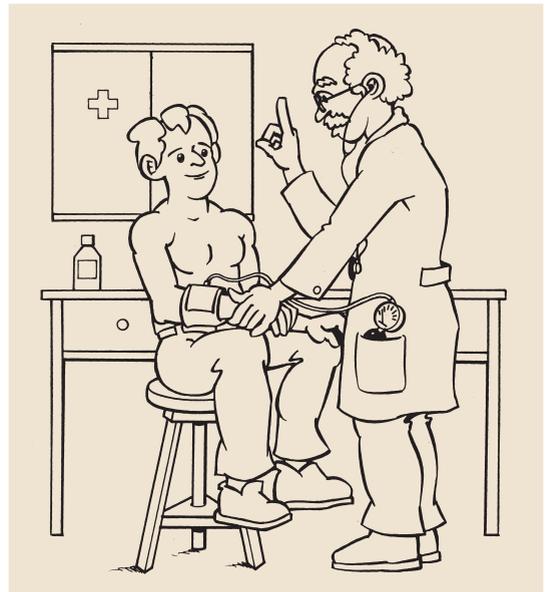
El término responsabilidad conlleva obligación: ser consciente de las obligaciones que se tienen; también culpabilidad: ser responsable de alguna cosa; también tiene la acepción de poder: tener la responsabilidad de algo o sobre alguien. En el trabajo, estas tres acepciones entran en juego cuando se habla de responsabilidad.

Desde el ámbito de la prevención interesa tener en cuenta dos de las tres acepciones: Las obligaciones que se tienen en función de la tarea que se desempeña y la responsabilidad que se tiene sobre las personas y/o los equipos. La acepción de la culpabilidad interesa desde el punto de vista de las relaciones. Las empresas más avanzadas saben que no es bueno basar las relaciones en la búsqueda del culpable. Al contrario, se trata de fomentar la creatividad y, por lo tanto, no hay que buscar la culpabilidad de nadie sino la parte del proceso que no ha sido efectiva.

Para poder desarrollar el trabajo con la responsabilidad que se tenga asignada, es necesario que se den una serie de condiciones: disponer de los recursos necesarios para ejercerla, tener el poder de tomar las decisiones oportunas y disponer de la formación adecuada para el desempeño de dicho puesto. Cuando algunos de estos elementos no están presentes, es cuando el factor responsabilidad se convierte en un riesgo.

No obstante, puede haber otras situaciones en las que el nivel de responsabilidad deviene un riesgo: cuando la persona

Responsabilidad



EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD ESTÁ RELACIONADO CON: LOS RECURSOS, LA TOMA DE DECISIONES Y EL NIVEL DE FORMACIÓN

que desempeña el puesto percibe que estos niveles son excesivos para ella y cuando del propio trabajo depende la seguridad de otras personas. En estos casos puede que se den todas las condiciones anteriores (tener los recursos, la toma de

decisiones y la formación) pero, aun así, la persona no puede asumir ese nivel de responsabilidad por tener la percepción de que es demasiado elevado para ella.

La mejora de este tipo de puesto de trabajo se centra en facilitar los recursos de que se carezca y en organizar el trabajo de manera que la toma de decisiones sea compartida. Esto implica una gestión descentralizada en la que los colaboradores tengan poder de decisión y que en las situaciones que lo requieran se pueda compartir esta toma de decisiones.

Autonomía

La autonomía es el grado en que el trabajo da libertad e independencia al individuo para organizarse y para determinar los métodos que deben utilizarse. Es la libertad de decisión sobre aspectos referentes a la tarea y sobre la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral.

EL TRABAJO HA DE OFRECER A LAS PERSONAS LA POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES

En todo trabajo hay una parte prescrita y una que depende de la persona; el trabajador ha de realizar elecciones y adoptar decisiones guiado por su valoración de la situación. Si dominan los contenidos prescritos, se reduce la autonomía individual y las consecuencias más previsibles son el empobrecimiento de las capacidades del trabajador, la falta de motivación, la pasividad y la baja autoestima.

Actualmente, este concepto se engloba dentro del concepto de control sobre aspectos relacionados con el trabajo. Las personas son capaces de definir objetivos, planificarlos, poner los medios para conseguirlos, controlar las consecuencias, etc. Es decir, que las personas son capaces de tomar decisiones y, de hecho, en la vida diaria, continuamente debemos decidir sobre múltiples aspectos.

Una persona ejerce control cuando tiene la posibilidad de definir y llevar a cabo objetivos y planes. Así pues, el trabajo también ha de brindar la oportunidad de po-



der ejercer el control. Si el entorno no ofrece libertad de decisión, la persona no tiene control.

Con el objetivo de conseguir un mayor control se debe modificar la organización del trabajo. Técnicas como el enriquecimiento de tareas o el trabajo en grupos autónomos tienen como objetivo el dotar a todos los puestos de trabajo de mayores niveles de autonomía. En el capítulo dedicado a la intervención se hablará con más detalle sobre estas técnicas.

La falta de formación es un factor de riesgo psicosocial. Esta situación puede presentarse en tres ámbitos: la formación básica para el puesto de trabajo, la formación necesaria para el aprendizaje de la tarea y la formación continua necesaria para estar al día.

En este apartado nos centraremos en la formación como una característica de la tarea y en el capítulo referente a la intervención sobre el individuo se enfocará como una medida de intervención psicosocial.

Formación básica. Todo puesto de trabajo requiere unos conocimientos básicos. Normalmente, cuando se realiza la selección de personal, se busca determinado perfil de persona. En ese perfil ya se contemplan los conocimientos básicos que debe tener el/la candidato/a. Estos conocimientos básicos deben ser adecuados al tipo de tarea que se va a desempeñar, es decir, que debe existir un equilibrio entre la formación de la persona y las exigencias de la tarea.

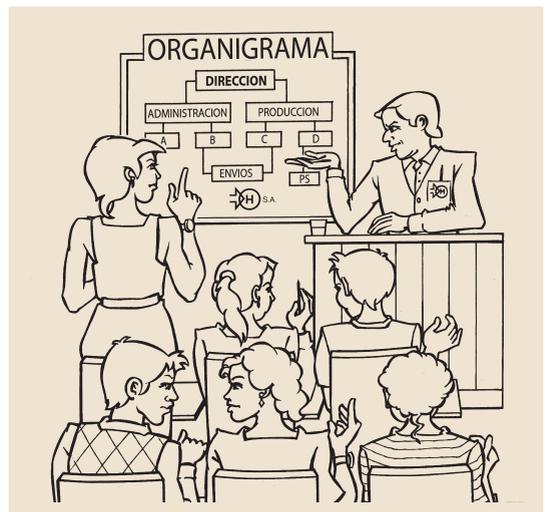
Formación de aprendizaje. En esta formación se deben contemplar dos aspectos: el plan de acogida y el aprendizaje de la tarea.

Aquellas tareas que es preciso que sean aprendidas son las que generalmente tienen un contenido; por ello, desde una perspectiva psicosocial, una tarea que no requiere aprendizaje es una tarea poco satisfactoria ya que esto quiere decir que son tareas cortas y de muy fácil realización y sin contenido o significado para la persona que las debe realizar.

Por ello la organización debe prever un tiempo de aprendizaje que suele ir incluido en el plan de acogida.

El plan de acogida es la “bienvenida” que se ofrece a toda persona que se integra en la empresa. Este plan tiene unos re-

Formación en el puesto de trabajo



quisitos definidos: información de la empresa (ubicación general, ubicación de las distintas áreas, estructura jerárquica, objetivos, cultura y valores de la empresa, etc.), formación e información sobre prevención de riesgos laborales (generales y específicos), visita por toda la empresa y presentación a aquellas personas con las que se vaya a tener una relación directa.

Cumplir con los requisitos del plan de acogida, expresados en el párrafo anterior, ayuda a integrar a las personas, a predisponerlas de forma positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las que va a trabajar y es una muestra patente de los valores culturales que predominan en la empresa.

El aprendizaje de la tarea se realiza en el tiempo que transcurre entre el ingreso (nuevo o por cambio de puesto de trabajo) en el puesto y el momento en que se considera que esa persona ya es lo suficientemente autónoma como para desempeñar su tarea sin ayudas. Es el plazo de tiempo que una persona necesita para dominar todos los detalles de la tarea.

Cuando se producen cambios en el puesto de trabajo (maquinaria nueva, organización distinta o ambas cosas a la vez) o cuando una persona cambia de puesto de trabajo es necesario que reciba la formación necesaria para el correcto aprendizaje de la nueva tarea. Esta formación es fundamental, pero, cuando la persona se halla sola frente a su nueva tarea, aparecen las dudas y las incertidumbres que pueden traducirse en ansiedad y estrés.

En el transcurso de este tiempo, desde que se ha recibido la formación y se empieza a trabajar hasta que se domina (más o menos) por completo la tarea, se hace necesario tener un apoyo que facilite la ayuda necesaria para resolver esas dudas e incertidumbres que puedan presentarse. En algunos casos este tiempo será muy reducido y, en otros, muy grande. Dependerá de los conocimientos previos de la persona, de su experiencia o de la novedad de la tecnología o material utilizado.

En aquellas situaciones o circunstancias en las que no se tiene en cuenta este periodo de tiempo, destinado al aprendizaje de la nueva herramienta, sistema o metodología, o en las que no se ofrece el tipo de ayuda necesaria (teléfono del proveedor o instalador, o de mantenimiento...), se está dando lugar a una situación de riesgo.

Por todo lo anterior, es importante que, una vez realizada la formación necesaria para conocer el funcionamiento de la novedad de que se trate, se estime, con criterios objetivos y consensuados con la persona que vaya a ocupar el puesto de trabajo, el tiempo que se considera necesario para el correcto desarrollo de la tarea a desempeñar. Este cálculo debe realizarse

contabilizando el tiempo que debe transcurrir desde que se ha recibido la formación hasta que se considere que la persona es capaz de desempeñar la nueva tarea sin ninguna ayuda especial y a pleno rendimiento.

Formación continua. Es muy importante mantenerse al día de todas las novedades que aparecen y que están relacionadas con el trabajo que cada uno desempeña. Este tipo de formación permite aumentar el conocimiento de las tareas, aportar mejoras al proceso productivo general y, también, el crecimiento personal.

Existen puestos de trabajo en los que esta formación continua es una característica de la tarea, es una necesidad para poder desarrollar las tareas encomendadas. En estos puestos, el acceso y constante actualización de los conocimientos favorece el crecimiento personal y puede facilitar la promoción de quienes los desempeñan.

Como ya se ha comentado en otras variables de este capítulo, la carencia de conocimientos (recursos) para desarrollar la tarea ocasiona tensiones que pueden fácilmente terminar en estrés y en otro tipo de daños de cariz psicosocial. En cambio, facilitar la formación necesaria para el correcto desempeño de las tareas aporta seguridad personal y autoconfianza en las posibilidades de afrontar los retos que la nueva tarea conlleva.

PROPORCIONAR LA FORMACIÓN
COMPLEMENTARIA NECESARIA APORTA
UNA MAYOR SEGURIDAD EN EL
DESEMPEÑO DE LAS TAREAS

El hecho de estar expuesto a otro tipo de riesgos (de seguridad o exposición a contaminantes de diversa índole) puede tener consecuencias psicosociales. Esto es así porque hay factores como el ruido, la iluminación, la temperatura, el grado de humedad o los olores que, en condiciones extremas, producen molestias que alteran el sistema nervioso; además, el estar expuesto a riesgos graves de accidente y/o de enfermedad, ya sea porque se es consciente de ello (se sabe) o porque se sospecha, produce una tensión añadida que puede acabar en estrés.

En aquellas situaciones en las que el trabajo puede estar poniendo en peligro la integridad física de las personas, éstas viven sus condiciones de trabajo con tensión. Lo mismo ocurre con la realización de trabajos en condiciones físicas extre-

Exposición a otros riesgos



NO SE DEBE OLVIDAR LA INCIDENCIA QUE LOS RIESGOS FÍSICOS, QUÍMICOS O MECÁNICOS PUEDEN TENER SOBRE EL ESTADO DE SALUD PSICOSOCIAL.

mas de temperatura, que originan desconcentración y modificación del estado de vigilia; de ruido, que impide o dificulta la concentración y la comunicación y puede llegar a provocar irritabilidad; de iluminación, que provoca desconcentración y bajo rendimiento; de olores, que producen descontento y falta de atención; o sin ningún amparo legal (contrato).

En estos casos, es necesario adoptar, y que el personal lo sepa y lo compruebe, todas las medidas de seguridad necesarias para que, sin impedir el óptimo desarrollo de la tarea, se asegure la integridad física de la persona que está desarrollando esa tarea. Con ello también se reduce la tensión psicológica que esa situación le pueda ocasionar.

Estructura de la organización: procesos de organización y gestión de personas

3

INTRODUCCIÓN

Existen multitud de organizaciones, y frecuentemente con características muy diferentes unas de otras. Por esto, una buena forma de definir lo que es una organización es delimitar qué rasgos comunes tienen todas las organizaciones:

- Están formadas por un número determinado de miembros, excluyéndose los grupos muy pequeños de individuos.
- Presentan funciones diferenciadas mediante la determinación de roles.
- Están orientadas hacia el logro de fines concretos, es decir, su configuración es específica, no natural.
- Las relaciones entre sus miembros establecen en función de esos objetivos, y no de factores personales.

La estructura de la organización la entenderemos como aquellas relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de la empresa, que básicamente están regidos por principios de especialización e integración. Organizar el trabajo, por tanto, es crear una estructura constituida por actividades humanas dependientes entre sí y orientadas a producir bienes o servicios. Es obvio que el diseño de ciertos procesos (estructura jerárquica, definición de competencias, estilos de mando, canales de comunicación e información, participación, relaciones formales-informales, desarrollo profesional, etc.) influye decisivamente en el logro de los objetivos, en la adaptación al exterior y en la consecución del equilibrio interno entre las partes de la organización. La estructura organizativa y los procesos formales e informales que se establecen son elementos clave para mantener, por un lado, la motivación-satisfacción (nivel de gestión de recursos humanos) y, por otro, la salud laboral (nivel de gestión

ES NECESARIO REALIZAR UN TRABAJO CONJUNTO DESDE EL ÁMBITO DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

de los riesgos psicosociales). Para que el trabajador no se vea afectado en su salud desde lo psicosocial, los procesos organizativos que se destacan en este apartado han de diseñarse con criterios que compatibilicen y optimicen a la vez la gestión de los recursos humanos (RRHH) con la gestión en materia de salud laboral.

Ante una exposición continuada a riesgos psicosociales derivados de un inadecuado diseño de los procesos organizativos expuestos en este capítulo, no es posible garantizar la salud, y en consecuencia, la gestión de RRHH no será tampoco la idónea, de cara a la obtener la mayor competencia, motivación y rendimiento de las personas al servicio de los objetivos empresariales.



A continuación se analizará la estructura de la organización identificando algunos procesos psicosociales relacionados con la gestión de RRHH que, mal diseñados o implementados, son susceptibles de generar riesgos para la salud. El ejercicio de la dirección de personas, el análisis y la descripción de puestos de trabajo (ADPT), la evaluación del rendimiento, la comunicación, el desarrollo profesional, etc. son decisivos para la prevención de los riesgos psicosociales. Así, prevenir tiene que ver con pro-

emocionar, implementar y mantener, dentro de estos procesos, aquellos criterios, actuaciones y principios preventivos bajo los que la salud psicosocial de los trabajadores puede permanecer protegida y en un óptimo estado.

UNA MEJOR GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EQUIVALE A UNA MEJOR CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

CULTURA Y VALORES

La cultura es un concepto que se refirió durante mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero, a partir de los años ochenta, se adaptó este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. La cultura determina la forma de funcionar de una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que la componen.

La cultura organizacional se puede definir como aquel *conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización, así como la propia presentación de la imagen de la empresa. Se comparte una concepción de la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje y costumbres.* La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional.

LAS ORGANIZACIONES POSEEN UNA CULTURA QUE LES ES PROPIA: UN SISTEMA DE CREENCIAS Y VALORES COMPARTIDOS.

La cultura cumple varias funciones en la empresa: define los límites en los comportamientos, transmite un sentido de identidad a los miembros de la empresa, facilita la creación de un compromiso personal más amplio que los intereses propios e incrementa la estabilidad del sistema social. En consecuencia, el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa conducirse de una determinada manera y no de otra.

Los mecanismos que a continuación se detallan son comúnmente utilizados para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional; organigramas; misión; materiales usados en el reclutamiento, la selección y la integración del sujeto en la empresa.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios, etc.

UNA CULTURA LABORAL ABIERTA Y HUMANA ALIENTA LA PARTICIPACIÓN, PERMITE QUE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN SE COMPORTEN DE FORMA MADURA, COMPROMETIDA, PARTICIPATIVA Y RESPONSABLE.

- Manejo deliberado de comunicaciones, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios, reconocimiento y criterios de promoción.
- Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Las reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización.
- Diseño y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración, transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Los sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones, los ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación

del desempeño y otros procesos valorativos, transmiten mensajes implícitos de lo que se prioriza. Por ejemplo, los criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción y jubilación del personal. Criterios implícitos y posiblemente inconscientes que usan los líderes para determinar quién «encaja» y quién «no encaja» en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

Hay que destacar también la importancia de los **valores** como fundamento y expresión de la cultura de la organización y como base de evaluación que los componentes de una empresa emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores motivan la acción, proporcionan un sentido de dirección común para los trabajadores y establecen directrices para su compromiso diario.

Las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Por ello, toda empresa debería tener comprendidos



y sistematizados el sistema de valores y las ideas que constituyen el motor de la organización. Así, el rasgo constitutivo del valor no es sólo la creencia o la convicción, sino la traducción en patrones de comportamiento que la empresa tiene derecho a exigir a sus miembros. *Los valores han de ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todas las personas de la organización. Sirven de referentes para que se establezcan comportamientos saludables entre las personas que componen la organización y se prevenga así cualquier actuación que ponga en peligro la salud psicosocial de los trabajadores.* El grado de tolerancia ante conductas tóxicas o lesivas hacia la salud que se puedan producir entre los componentes de la organización es un buen ejemplo de la influencia de la cultura y los valores en la PRL de origen psicosocial.

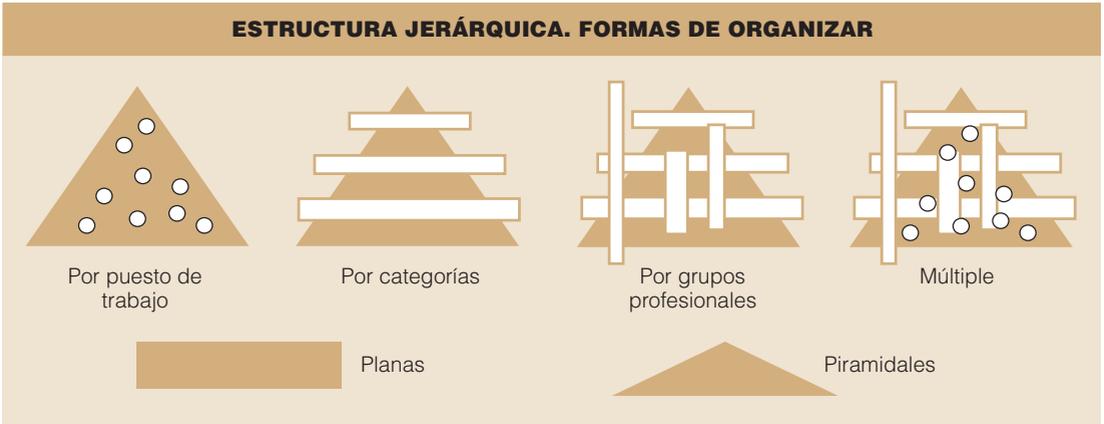
Actualmente, las organizaciones están en constante cambio, y el cambio cultural es un proceso necesario en el que las empresas han de implicarse si pretenden ser competitivas. En este sentido, implementar seriamente en la cultura organizacional un sistema de valores que sustente la prevención de riesgos psicosociales es un ineludible reto actual y de futuro (ver capítulo 14, dirección por valores).

EL VALOR DE LA SALUD, DEL RESPETO MUTUO, DE LA PARTICIPACIÓN, DEL CONOCIMIENTO COMPARTIDO, DE LA COLABORACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO, SON PRINCIPIOS RECTORES DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN QUE PRETENDA SER COMPETITIVA.

Psicosocialmente hay que decir que el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales; esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional. Desde el punto de vista de la prevención de los riesgos psicosociales, la cultura y los valores son elementos fundamentales para conseguir trabajar en un entorno libre de riesgos que puedan dañar la salud psíquica de las personas.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIZATIVA

Es importante visualizar el organigrama de una empresa, puesto que es donde se observa su estructura. Aparte de la estructura orgánica, del poder formal caracterizado por la posición del sujeto en el organigrama es importante observar las dependencias o relaciones funcionales y de colaboración que se dan desde cada puesto. La estructura jerárquica y organizativa es también la expresión del modo que la empresa tiene de entender el reparto del poder para incidir sobre el control y la eficacia de los recursos humanos y materiales.



Cuanto más grande y piramidal es la estructura jerárquica normalmente menos autonomía tienen los trabajadores y más rigidez existirá a la hora de implementar cualquier cambio. Cuanto más piramidal es una estructura, el trabajador suele disponer de un menor margen de maniobra para solucionar los distintos problemas que pueden presentarse en el desarrollo del trabajo o relacionados con el entorno social del mismo. No obstante, existen fórmulas de intervención psicosocial de carácter organizativo que inciden en prevenir este tipo de riesgos en las empresas (Ver capítulo 14, delegación del poder, cambios organizativos, la organización que aprende, etc.)

Las distintas estructuras jerárquicas y organizativas que existen no son intrínsecamente buenas o malas para la salud psicosocial de los trabajadores; ésta depende más del modo en que se implementen los procesos organizativos que en este capítulo se describen y cómo se tengan en cuenta los demás factores psicosociales expuestos en este libro.

No obstante, la práctica evidencia que las estructuras jerárquicas, cuanto más piramidales sean, habitualmente tienden a ser menos dinámicas y operativas, más burocráticas y con mayor riesgo psicosocial.

Por el contrario una estructura orgánica y funcional clara, con roles claramente definidos, es un buen indicador de inicio en la prevención de riesgos psicosociales.

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Resulta evidente que el ejercicio de dirigir personas influye notablemente sobre la salud laboral en la empresa y, particularmente, tiene una enorme importancia en la aparición y gestión de los riesgos psicosociales. La forma en que se incida o actúe

sobre las personas pone de relieve un estilo de dirigir que provoca bienestar o aumenta notablemente los riesgos psicosociales en la organización (insatisfacción, absentismo, rotación, conflictos, conductas violentas, conductas de acoso, etc.). Así, el papel y estilo de la dirección ha de ser diferente al de antaño, y se ha de adaptar al nuevo escenario organizativo, de competencias profesionales y a la mentalidad de las personas que componen las organizaciones.

Existe el término *liderazgo* para referirse al mismo proceso de dirección. Para que se pueda asimilar dirección a liderazgo se debe añadir a las funciones clásicas de dirección (como organización, coordinación, planificación y control) la de motivación de las personas y aceptación y seguimiento por parte de estas. Hay que decir que, respecto a la motivación del personal, resulta ingenuo pensar en una técnica milagrosa que promueva la eficacia y la satisfacción en las personas, y que además sea simple, rápida y efectiva. Por tanto, en muchas ocasiones, el éxito en esta materia se ha ligado más a los efectos del comportamiento de un líder sobre el resto de personas que a la utilización de técnicas específicas.

¿La función de dirigir es una técnica que se puede adquirir con formación o es un arte, íntimamente relacionado con las cualidades de la persona? Dirigir sería una disciplina que se puede y se debe aprender.

En ocasiones los directivos, como las demás personas, tratan de reducir la naturaleza humana a descripciones sencillas y comunes. Desde esta postura se suelen fomentar algunos tópicos, por ejemplo “no se puede confiar en nadie”, que pueden mantener situaciones disfuncionales en la empresa. Para evitar situaciones de este estilo hay que proveer al directivo de conocimientos básicos sobre la conducta humana, para que puedan establecer las estrategias más efectivas para reclutar, incorporar, integrar, formar y dirigir al personal de forma saludable.

LA DIRECCIÓN DEBERÍA OPTIMIZAR UNA DISPOSICIÓN SALUDABLE DEL INDIVIDUO HACIA EL ENTORNO DE TRABAJO Y LA TAREA



LA DIRECCIÓN QUE TIENE UNA FUERTE ORIENTACIÓN AL PERSONAL ES MÁS SALUDABLE.

Se pueden resumir cuatro comportamientos directivos clave para el desarrollo óptimo de unas buenas condiciones psicosociales:

- **Comprensión del personal:** los directivos están abiertos a los planteamientos de sus subordinados, los alientan y se muestran siempre dispuestos a ayudarles.
- **Conciencia de su función directiva:** se esfuerzan por cumplir, en los niveles más altos de eficacia, las funciones de planificación, organización y gestión de personal.
- **Delegación:** los directivos no sólo delegan ciertas funciones en su personal subalterno, sino que también le transfieren la responsabilidad y el poder de tomar decisiones, garantizan su independencia de actuación y le dan libertad de movimientos.
- **Orientación al grupo:** estructuran las decisiones, actividades y operaciones que están bajo su responsabilidad, en función del grupo en su conjunto; fomentan las relaciones interpersonales y la participación, dan especial importancia a los «logros del grupo» y evitan que surjan actitudes personalistas, haciendo especial hincapié en el trato equitativo e igualitario con todos los colaboradores.

Una «dirección saludable» forma parte de la innovación, de la competitividad y en definitiva, de la supervivencia de las empresas, pues es sinérgica con objetivos de calidad, producción, organización, etc.

COMUNICACIÓN

Aparte de ser un factor fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, resulta ser un elemento clave en la prevención de los riesgos psicosociales. La verdadera comunicación es aquella que combina a la vez la información con la participación sobre la materia que se trate. La importancia de este proceso para la prevención está ya resaltada en la norma (LPRL art. 18 Información, consulta y participación de los trabajadores).

A pesar de estar en la era de las comunicaciones y de disponer de multitud de elementos tecnológicos que las facilitan, paradójicamente no es infrecuente que se manifieste un déficit de información y de comunicación en las empresas.

Es bien sabido los muchos accidentes que se producen que tienen su origen en un error o falta de comunicación. Muchos fallos en el trabajo tienen relación con la comunicación: «no lo entendí», «no lo sabía», «lo interpreté de otra manera»... y una

larga lista de opiniones que demuestra que en estos casos el error es la comunicación.

En primer lugar hay que establecer una diferencia importante entre los conceptos de información y de comunicación:

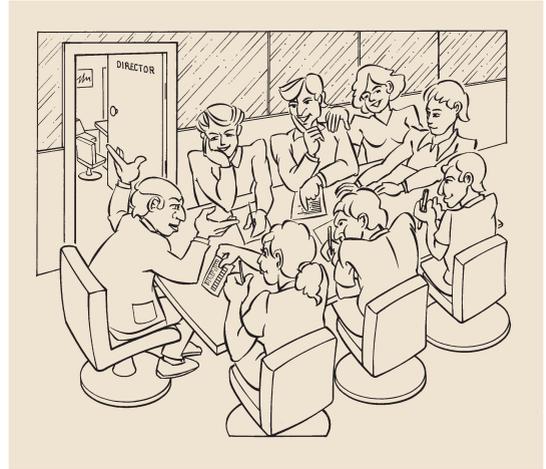
- Informar es emitir un mensaje para un receptor. Éste no suele tener la oportunidad de comprobar en interacción con el emisor si lo ha recibido con corrección. Es unidireccional.
- La comunicación es un proceso que se da cuando el emisor envía un mensaje y el receptor tiene la posibilidad de verificar el contenido del mismo asegurándose de su comprensión. El receptor puede hacer todas las preguntas que necesita para resolver sus dudas, y el emisor puede dar todas las explicaciones requeridas para conseguir una comunicación eficaz. El «feed-back» o retroalimentación consiste en la información de retorno que permite al emisor comprobar si el mensaje ha sido comprendido por el receptor de forma correcta y en su totalidad.

Cuando un trabajador está motivado dispone de un alto grado de moral, siendo claro que esta circunstancia, en prevención, representa un buen clima para la implantación de las acciones preventivas y para que el trabajador sea su propio «guardián» de seguridad y salud.

Es obvio que en la prevención de riesgos laborales la comunicación es esencial, ya que la ejecución de los trabajos se realiza en base a una comunicación efectiva entre mando y trabajador o entre trabajador y trabajador:

- 1) Un trabajador no sabrá realizar el trabajo con seguridad si no se le indica cómo hacerlo.
- 2) Cualquier acción conjunta que se emprenda no se podrá lograr con seguridad si antes no se ha comunicado cuál es la función de cada uno.
- 3) No se podrá conseguir que un grupo haga suyo un objetivo de prevención si sus miembros no han intercambiado sus propios objetivos.
- 4) Existe una obligación de consultar a los trabajadores (art. 33 de la LPRL).

La comunicación es una necesidad humana que ha de verse cubierta dentro de la empresa, ya que si no es así en la medida que el trabajador precisa, es fuente de insatisfacción en un pri-



UNA ADECUADA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN TIENE COMO CONSECUENCIA LA INTEGRACIÓN Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

mer momento, y de posible falta de salud en segunda instancia. Y todo esto sin despreciar los efectos que la poca o nula comunicación produce en el clima laboral y en la generación de todo tipo de conductas conflictivas o “tóxicas” de violencia que se pueden producir en el entorno de la organización.

La empresa ha de proveer de información a los empleados, comunicada de forma efectiva, además de crear el clima necesario para que los trabajadores no padezcan ninguna clase de incertidumbre y no tengan reparos a la hora de hacer preguntas y solicitar más explicaciones. Ha de haber un plan de comunicación interna y externa inspirado y apoyado permanentemente por el equipo directivo. Para ello,

LA FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN ES UN POTENCIAL FACTOR DE ESTRÉS Y TENSIÓN.

es necesario que quienes dirigen sean conscientes de las ventajas, tanto de las de carácter tangible (ventajas de tipo económico) como de carácter intangible (mejora del clima laboral) que puede reportar un plan de comunicación que contemple la prevención de los distintos riesgos psicosociales. Así, deben diseñarse desde estos criterios las comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y también las informales. En las nuevas formas de organización del trabajo basadas en el trabajo en equipo, la comunicación resulta ser una herramienta fundamental (ver capítulo 14, intervención psicosocial).

PARTICIPACIÓN

La participación es un elemento capital en la prevención de riesgos laborales. La no existencia de ella, desde el punto de vista psicosocial, constituye un riesgo importante.

La participación es un criterio técnico esencial para el diseño adecuado de los puestos de trabajo, trasladado también a exigencia legal. Sin contar con la opinión y participación del “trabajador” será imposible realizar un diseño eficaz y saludable del puesto de trabajo. Por esto “el empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la ley” (Art. 18 de la Ley de Prevención de Riesgos laborales). Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa.

Hoy en día, la participación, sin duda, se presenta como un recurso y un método de intervención para las organizaciones (ver

capítulo 14). De hecho, la participación en las nuevas formas de organización del trabajo se resalta como uno de los factores que marcan la diferencia entre la organización del trabajo tradicional y la nueva organización. La antigua empresa se ha de convertir progresivamente en “learning organization”, es decir, la organización que tiene como objeto difundir o diseminar el proceso de aprendizaje continuo en todos los ámbitos de la empresa e integrarlo en su funcionamiento, aunque es evidente que esto implica un cambio radical de las políticas organizativas, las pautas de trabajo y los métodos de formación. Es necesario crear condiciones que induzcan al trabajador a asumir un papel autónomo, es decir, es necesario intervenir en la dimensión social. El control jerárquico autoritario, ha de sustituirse por el que integra al trabajador y lo adhiere a las finalidades colectivas de la empresa. Presupone un modelo basado en la participación. Es preciso un alto grado de integración dentro de la empresa, donde se combinen y se armonicen la descentralización de las decisiones y el carácter unitario del proceso productivo.

Es difícil para los dirigentes cambiar una visión jerarquizada y *fordista* en la empresa, puesto que supone vencer una concepción del control y del mando tradicional y aceptar una visión de la participación del trabajador como un recurso. Es notorio que se encuentra todavía presente en muchas direcciones de empresas un temor a perder el control y el poder bajo estas nuevas formas de participación. El trabajo de grupo, elemento esencial en las nuevas formas de organización, implica una descentralización no sólo del trabajo sino del sistema de control, y es difícil pensar para muchos dirigentes en un nuevo sistema de control descentralizado.

Las personas, cuando participan, cubren la necesidad de pertenencia y de dar salida al lógico sentido de utilidad que precisa el desarrollo de cualquier trabajo. Por lo tanto, sin participación no hay compromiso por parte del trabajador. Sin participación se hace difícil el bienestar del trabajador en la organización, y por lo tanto su salud puede verse comprometida. En el capítulo 14 se exponen distintas formas de participación, útiles para la prevención de riesgos psicosociales.



LAS PERSONAS NO
RESPONDEN ADECUADAMENTE SI NO
SIENTEN QUE SE LAS TIENE EN CUENTA.

LAS RELACIONES PERSONALES

El desempeño de las tareas obliga a interactuar con otras personas (compañeros de trabajo, subordinados, superiores, clientes, etc.). En este sentido, las personas, a través del trabajo, pueden desarrollar su dimensión social ya que el entorno laboral brinda la oportunidad de conocer a otras personas, de integrar a éstas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social, contribuyendo a la satisfacción de ciertas necesidades (pertenencia, afiliación, etc.).

En los entornos del trabajo las relaciones formales e informales pueden adoptar formas e intensidades muy variables. No es infrecuente que se manifiesten conflictos interpersonales, normalmente a causa de procesos organizativos mal diseñados o derivados de otros factores psicosociales, pudiendo ir desde pequeños desencuentros hasta situaciones de abierta hostilidad e incluso a la emisión de conductas claramente agresivas. El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra le ha afectado o está a punto de afectarle de manera negativa alguno de sus intereses. Este concepto abarca toda gama de conflictos que atañen a las personas: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de hechos, desacuerdos a causa de expectativas conductuales, etc. Tales situaciones de conflicto acaban teniendo un fuerte impacto en los aspectos psicológicos, emocionales, físicos y laborales de las personas.

Los conflictos si no se previenen o se gestionan adecuadamente por parte de la empresa pueden evolucionar de forma nociva. Desde adoptar conductas más o menos agresivas que implican veladas coacciones o amenazas hasta situaciones muy concretas de maltrato psíquico, acoso psicológico, acoso sexual o violencia física. Parece que, habitualmente, los factores psicosociales y de organización del trabajo son aspectos que influyen en la aparición de estos conflictos, maltratos, acosos, violencias, etc. Distintos estudios han puesto de manifiesto que la existencia de estos problemas produce disfunciones que repercuten tanto sobre los trabajadores (mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, desmotivación, etc.) como sobre la empresa (absentismo, abandonos del trabajo, incremento de la siniestralidad, disminución de la cantidad y la calidad del trabajo, etc.). Hay que prestar pues atención al diseño de la cultura de la organización, de los puestos y sistemas de trabajo, con el fin de prevenir los distintos tipos de disfunciones en las relaciones personales. Los valores toman un papel relevante en el buen desarrollo de las relacio-

UNA BUENA DOSIS DE CORDIALIDAD Y CAMARADERÍA EN LAS RELACIONES LABORALES ES UN EXCELENTE BÁLSAMO Y CATALIZADOR PARA GESTIONAR TENSIONES Y LOGRAR LOS OBJETIVOS

nes personales, como referentes de conducta. Se hace preciso, además, establecer unos protocolos de actuación que desarrollen los códigos éticos en las empresas. De esta forma se puede incorporar un elemento preventivo que establece procedimientos de afrontamiento ante cualquier situación de prealerta o alerta en el ámbito de los riesgos por interacciones “tóxicas” entre personas dentro de la empresa.

Hay que promocionar la planificación y el desarrollo y fomento de relaciones formales e informales dentro de la empresa. Una organización no puede permitirse el lujo de tener malas relaciones entre sus trabajadores, puesto que ello redundará, como mínimo, en la calidad del producto o servicio final, además de constituir un riesgo psicosocial de elevado potencial nocivo para la salud. En este sentido, el ejercicio de la dirección de personas, además de la organización del trabajo, suele ser muchas veces el origen o un elemento clave para la gestión de estas disfunciones relacionales.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El que la empresa oferte nuevos puestos de trabajo, teniendo especialmente en cuenta en el proceso de selección a sus propios trabajadores, fomenta la motivación y mejora el clima laboral de la organización.

La organización, en virtud de las características del puesto, establece un procedimiento objetivo para captar e integrar en el desempeño del puesto a la persona más adecuada. Si el proceso está bien realizado, al trabajador/a solamente le resta superar el período de prueba, desempeñar sus tareas y aprovechar la formación y el adiestramiento pertinente, dado que será una persona apta y adecuada para realizar las funciones y tareas requeridas. No cabe argumentar después de un proceso de este tipo que es el trabajador quien no se adapta al puesto, ya que el Art. 15.1.d. de la LPRL dice que hay que “*Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud*”. De los riesgos psicosociales que se pudieran presentar a posteriori, no se puede respon-

sabilizar al trabajador, depositando la causalidad de los mismos en las características de la persona, ya reclutada, seleccionada y pasado el período de pruebas. Por ello se puede decir que el proceso de selección es un primer paso donde la empresa debe trabajar en la prevención de los riesgos, en concreto para el riesgo psicosocial.

Resulta importante también para el desempeño de tareas futuras tener en cuenta el nivel de competencia profesional y formación del trabajador: *Art. 15. 2. El empresario tomará en consideración las capacidades profesionales de los trabajadores/as en materia de seguridad y salud en el momento de encomendarles las tareas.*

Sin duda alguna, la selección toma una gran relevancia a la hora de considerar a los trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos. Ya la LPRL en su *Art. 25.1* dice *Los trabajadores/as no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores/as u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.*

Este proceso de RRHH es el primer ajuste persona/puesto, es decir, la primera acción preventiva de orden psicosocial en términos de aproximación de la persona al trabajo. Realizar bien este conocido proceso significa evitar al trabajador la exposición a muchos problemas psicosociales posteriores en el puesto de trabajo.

La selección de personal ha de servir especialmente para elegir adecuadamente a las personas que van a tener encomendadas tareas de dirección de personas. Para los trabajadores a su cargo, el hecho de que un directivo no se adecue, por carecer de competencias (habilidades en resolución de conflictos o capacidad de comunicación, de organización y planificación, etc.), puede tener una enorme importancia en la aparición y gestión de riesgos psicosociales. Estos puestos son, por tanto, muy importantes en el ámbito de la salud psicosocial de la empresa.

La selección de personal ha de cumplir



de forma óptima algunas funciones que están asociadas a la prevención de riesgos de origen psicosocial:

- Reducir cualquier innecesaria exposición a riesgos, debido a características individuales.
- Ajustar las capacidades de la persona y las exigencias del puesto, así como las aspiraciones profesionales y la posibilidad real de satisfacerlas, lo cual aumenta la motivación, disminuye los riesgos psicosociales y favorece el desarrollo del trabajo.
- Establecer procedimientos más fiables en la selección de mandos con responsabilidad sobre personas, o equipos de trabajo, donde es preciso disponer de capacidades básicas para desarrollar funciones de dirección.
- Servir de acicate y motivación para el desarrollo profesional de los trabajadores de una organización, ofreciéndoles y planificando ese desarrollo de carrera mediante procedimientos claros y objetivos.

EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN HAN DE INCLUIRSE ASPECTOS DE PREVENCIÓN, Y NO SÓLO EXIGENCIAS DE HABILIDADES Y ACTITUDES RELACIONADAS CON EL PUESTO

ACOGIDA E INTEGRACIÓN

En términos de prevención de riesgos psicosociales es muy importante disponer de un buen plan de acogida para la persona que va a prestar sus servicios en la organización. La fase de incorporación y acogida en la empresa de la persona finalmente seleccionada es de gran importancia para asegurar un ambiente psicosocial adecuado, tanto para la nueva persona como para el resto de compañeros de trabajo y la organización. La mayoría de las empresas prestan escasa o nula atención a este momento, pudiendo generarse situaciones de incomodidad y desorientación por la falta de adaptación e integración del candidato/a. Este es un momento idóneo para que la organización muestre algunos signos que contribuyen a generar un buen ambiente psicosocial y transmiten una imagen positiva: valoración personal de quienes trabajan en la empresa, interés en implicar al empleado/a, transmisión de unas pautas y referencias claras (contenido del puesto, recursos humanos y materiales disponibles, mecanismos de coordinación, participación y de toma de decisiones utilizados...), etc.

Sería enormemente útil y eficaz que todas las empresas tuvieran elaborados los procesos y procedimientos de acogida e integración, con personal de apoyo desig-

UN BUEN PROCESO DE ACOGIDA E INTEGRACIÓN INCIDE EN LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS, BURNOUT, CONFLICTOS, INSATISFACCIÓN, ETC., Y FACILITA A LA PERSONA OBTENER UN RÁPIDO Y ÓPTIMO RENDIMIENTO EN EL PUESTO



nado al efecto y un manual de acogida. Su contenido tiende a facilitar el período de aclimatación persona-puesto, pues resume las condiciones generales que van a regir la relación entre la empresa y el trabajador en su puesto de trabajo: organigrama de la empresa; el sector de la actividad, la facturación de la compañía, etc.; la plantilla, el horario, el tiempo de trabajo y el calendario laboral; la retribución; la descripción del puesto de trabajo; las condiciones y normas de seguridad y salud, etc. Para poder diseñar un manual de acogida verdaderamente operativo previamente se necesita una descripción clara de

cada puesto de trabajo, así como seguir una política de comunicación definida.

En el proceso de acogida e integración se pueden desarrollar diversas actividades formativas, informativas, de asesoramiento, de intercambio, que impliquen facilitar de forma eficaz el conocimiento de la empresa, del lugar de trabajo, del puesto, de los procesos burocráticos, de las relaciones externas e internas de la organización, de sus proyectos y planes de futuro, de las posibilidades de formación y desarrollo, de intercambio de experiencias con otros nuevos miembros, etc.

De los resultados del proceso que se establezca para que el nuevo trabajador se integre, a través de procedimientos de información, formación, adiestramiento, comunicación, etc., se derivará la posibilidad de que el trabajador establezca ya unos comportamientos preventivos iniciales, y que se minimice la exposición a riesgos para la salud psicosocial.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

A menudo las empresas se gestan, surgen de manera singular, poco definidas en términos de especialización del trabajo. Hay que tener en cuenta que los elementos esenciales que definen la estructura de una empresa y su funcionamiento, son: organigrama, Manual de Funciones y Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT).

Habitualmente se da por supuesto, en empresas pequeñas especialmente, que una vez expresadas verbalmente las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, el trabajador debe desarrollarlas sin mayores complicaciones o riesgos. Además, muchas veces no se considera que sea necesario especificar con

toda claridad funciones, tareas, responsabilidades, objetivos, relaciones funcionales con otras unidades, etc. Así, cuando se da por supuesto que el trabajador puede desarrollar sus funciones con una información puntual y mínima, las ambigüedades y conflictos se acumulan, con los consiguientes riesgos psicosociales que esto implica. Para tratar de evitar que esto se produzca, y así que el ajuste del puesto y el trabajador sea óptimo, existen distintas técnicas de personal que se utilizan en Recursos Humanos y que están relacionadas íntimamente con la prevención de riesgos. Se pueden clasificar, según tomen como punto de partida el examen del trabajador (selección, formación, valoración del desempeño...) o el examen del trabajo (análisis y descripción de puestos, valoración de puestos...). El ADPT sirve de enorme ayuda, puesto que es un procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, además de tener en cuenta y fomentar las competencias requeridas para su desempeño en el trabajador. Se dan dos fases: análisis y descripción.

La finalidad del ADPT sería: mejorar los procesos y procedimientos laborales, mejorar la definición del lugar de trabajo, reducir el esfuerzo de los operarios y la fatiga innecesaria, optimizar la utilización de los materiales, máquinas y personas, útil para desarrollar las competencias de los trabajadores y crear mejores condiciones de trabajo.

Se ha de disponer de una información exhaustiva y clara de funciones, dependencias, riesgos...El ADPT es de gran utilidad preventiva, puesto que los riesgos psicosociales se derivan fundamentalmente de las interacciones entre las personas y las características de los puestos de trabajo.

Básicamente en el análisis de puestos se responde a seis cuestiones:

- Qué hace el trabajador
- Cómo lo hace
- Con qué lo hace
- Por qué lo hace
- Quién lo hace
- Qué competencias es necesarias adquirir y desarrollar

La descripción del puesto de trabajo sería la síntesis ordenada y sistematizada de toda la información recopilada en el análisis (funciones, tareas, actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo).

Algunas aplicaciones del ADPT a los objetivos preventivos psicosociales son:

- Conocer la estructura, las líneas de responsabilidad.

EL TRABAJADOR HA DE SABER QUE HAY QUÉ HACER, CÓMO, CON QUIÉN, POR QUÉ, PARA QUÉ Y CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE HACERLO DE UNA U OTRA MANERA.

- Conocer las relaciones de un puesto con otro, dentro y fuera de la empresa.
- Ayudar al proceso de selección.
- Conocer todas las medidas de prevención de riesgos que le afectan.
- Obtener una guía para el desarrollo personal.
- Preparar planes de capacitación para favorecer la movilidad vertical y horizontal de los trabajadores.
- Servir de base para que se tenga en cuenta la valoración del puesto.
- Ser un elemento básico para la valoración de la actuación, dando feed-back al trabajador de su desempeño.

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Valorar un puesto de trabajo tiene que ver con aplicar una metodología que permita determinar sistemáticamente la importancia de cada puesto y su posición relativa dentro de la organización y de la estructura salarial. Esto se traduce en el nivel remunerativo que tiene el desempeño del puesto de trabajo concreto de cada trabajador.

Se valora para garantizar un sistema de retribución más objetivo, más equitativo internamente y más justo. Esto depende de múltiples variables como capacidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc., y del grado de ponderación de las mismas. Esta valoración la suelen realizar técnicos externos, técnicos internos (RRHH), jefaturas, trabajadores o sindicatos y comité de valoración. A través de métodos objetivos se ha de conseguir un valor final de las condiciones o las demandas que requiere para su desempeño el puesto de trabajo. Comparativamente, la retribución calculada con los mismos procedimientos ha de ser proporcional y equilibrada para todos los puestos de trabajo de una organización.

Si bien la valoración de puestos no es un aspecto asociado a la prevención, sino que es un tema vinculado a las relaciones laborales, la derivación que puede tener a efectos psicosociales sí que posee un potencial de riesgo suficiente para que se mencione en el apartado de los factores organizativos. Si existen claros desequilibrios resultantes de haber realizado una valoración comparativamente desajustada de los puestos, pueden generarse muchas situaciones que implican una exposición a riesgos psicosociales (conflictos sociales o personales, acosos institucionales o personales, estrés, desmotivación, etc.).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que ocupan. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto.

Hay muchos detractores de esta práctica, tanto entre evaluadores como entre evaluados. No obstante, dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente, y puede repercutir en su situación laboral (y por consiguiente también en su salud), la tendencia debería ser formalizar dicha evaluación bajo criterios que incluyan la prevención de riesgos.

Un sistema de evaluación permite:

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas en su puesto de trabajo con el fin de conseguir mejoras preventivas.
- Estimular el rendimiento.
- Una apreciación más clara de las contribuciones individuales.
- Optimizar las capacidades personales.
- Dar sentido a la actividad preventiva de los evaluados.
- Dar información sobre prioridades y pautas para el desarrollo del trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación.
- Identificar riesgos y prácticas preventivas.
- Desarrollar la comunicación y el conocimiento del superior inmediato.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada la actividad.
- Definir planes de acción en la actividad.

Hay que tener en cuenta que una evaluación mal realizada (debido a una mala interacción anterior con el trabajador, a una inequidad con respecto a otros, etc.) puede desencadenar un mal clima social y una situación de tensión o estrés en el trabajador. Por lo tanto, se pueden dar distorsiones en la evaluación y pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el analista

UN BUEN ANÁLISIS Y UN FEED-BACK
ADECUADO DEL DESEMPEÑO DEL
TRABAJO ES UN ELEMENTO PREVENTIVO
PSICOSOCIAL



no logra conservar su imparcialidad: prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes.

Conviene realizar también la “evaluación 360°”, es decir, cada directivo es evaluado también por los colaboradores. Ello es útil para la mejora en la dirección de las personas y, en consecuencia, en la identificación de factores de riesgo psicosocial implicados en el desempeño de las tareas propias del directivo respecto a sus colaboradores, así como en la gestión de riesgos psicosociales en el ámbito de su responsabilidad.

DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional, además de ser una respuesta a una necesidad humana de progresar y desarrollarse, es una solución de la empresa en términos de asegurar la continuidad gerencial y favorecer la retención del personal clave. Si bien no suele ser un elemento definitivo de abandono, sí es un elemento que contribuye a la decisión del empleado de dejar la organización.

La formación recibida ha de servir para el mejor desempeño del trabajo diario y para poder progresar en su desarrollo profesional. Si no existe este plan, el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita fomentar para asegurarse su empleo a medio y largo plazo, los puestos se verán cubiertos por personas que no poseen todas las capacidades necesarias para desempeñarlas, y la empresa estará haciendo un gasto y no una inversión en formación, puesto que se ocupa sólo del día a día pero no elimina la causa de futuros problemas. Es preciso invertir pues en formación y desarrollo e intentar que los trabajadores lleguen a su máximo nivel competencial. Esto eliminará riesgos de una posterior desmotivación y conflictividad psicosocial, debido a la inexistencia de planes de desarrollo profesional en la empresa.

Un ejemplo de posibilidad de desarrollo se sitúa en el campo de las nuevas tecnologías aplicadas a la empresa. Existen muchas oportunidades de que los trabajadores puedan proyectarse a otros puestos de trabajo. Estos constantes cambios a los que obliga la tecnología se pueden aprovechar para desarrollar carreras. En este campo, la OIT aconseja que se realicen esfuer-

zos encaminados a reducir o amortiguar el impacto de las nuevas tecnologías en los trabajadores afectados mediante una nueva formación, que tal vez mejore su situación profesional y aumente su empleabilidad.

LA INEXISTENCIA DE PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL TRABAJADOR ES UN FACTOR DE INSATISFACCIÓN.

Algunas consideraciones a tener en cuenta sobre los planes de desarrollo profesional serían:

- Han de ser flexibles, con opciones no necesariamente jerárquicas.
- Han de contener nuevos retos profesionales.
- Han de acompañarse de una acción de comunicación.
- Las posibilidades del plan de desarrollo individual aumentan a medida que el empleado contribuye al desarrollo de la empresa.
- El plan es en síntesis un plan con unos niveles de avance profesional, más que una trayectoria.
- Las tutorías, la preparación individual, la rotación de puestos, la socialización y el autoperfeccionamiento son herramientas que complementan los planes de desarrollo.

No hay que olvidar que a la hora de publicitar los planes de desarrollo en la empresa esto puede suponer una responsabilidad añadida al puesto, un control más de su eficacia, un esfuerzo suplementario para el que no siempre se está preparado, una responsabilidad que fortalece al líder, una nueva tarea a desempeñar que incrementa el valor en el mercado laboral y una inversión de futuro que repercutirá en los resultados.

EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

El cambio es sinónimo de crisis, de oportunidades y retos. También de situaciones inciertas y de riesgo psicosocial si el cambio no se gestiona adecuadamente, puesto que la incertidumbre, las tensiones y las situaciones de estrés pueden apoderarse del entorno psicosocial de la empresa. Cambios tecnológicos, fusiones entre empresas, cambios organizativos, reestructuraciones, etc., son ejemplos constantes de cómo una organización, en un entorno globalizado y competitivo, ha de cambiar e innovar para sobrevivir en el mercado.

En la mayoría de los casos, los cambios se plantean por motivaciones de: mejora de la calidad, cumplimiento de plazos, reducción de los stock, minimización de los defectos, reducción de los deshechos, exigencias del mercado (mayor adaptación a los cambios continuos, competencia con otras empresas del mis-

LA COMUNICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES IMPLICADOS EN EL CAMBIO SON LA MEJOR RECETA PARA EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

mo sector), exigencias de los clientes, reducción de costes de producción, aumento de la implicación de los operarios en la organización, y también por la “moda”. Hay que considerar que la competencia mundial, el aumento de la productividad y el reajuste de los valores humanos y sociales son aspectos que por sí mismos ya propician cambios trascendentales en el mundo del trabajo.

Por tanto, la necesaria adaptación continua de las empresas para ser competitivas conlleva que cada vez se introduzca un mayor número de cambios tanto en la forma como en lo que se produce, lo cual, a menudo, tiene claras repercusiones en los trabajadores:

- Ausencia de información y formación anticipada y adecuada.
- Altos costes humanos, debido a los esfuerzos por adaptarse a la nueva situación.

- Ausencia de principios psicosociales y ergonómicos en la etapa de planificación.
- Falta de medidas de apoyo, que son necesarias para la resolución de los problemas que se presentan.

Normalmente se dan carencias en la preparación para el cambio. Esta preparación debería darse desde todos los puntos de vista: tecnológico, psicológico, ergonómico y organizativo.

El cambio es inherente a la dinámica de una organización. Por ello, dadas las resistencias y tensiones que esto puede producir para sus componentes, se deben desarrollar formas de dirigir el cambio, dentro de la cultura de la empresa, que no sean leves o afecten a la salud de las personas. En el capítulo 14 se expone la intervención a seguir en los procesos de cambio.



Características individuales

4

INTERACCIÓN ENTRE ENTORNO Y CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Los riesgos o «factores de riesgo psicosociales» se han definido por la OIT (1986) como «las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia».

Los factores psicosociales pueden afectar a la motivación y satisfacción en el trabajo y/o generar estrés y afectar a la salud de los trabajadores dependiendo de la percepción que el trabajador tenga de ellos y de sus capacidades para hacerles frente.

Desde el punto de vista psicosocial, por tanto, es muy importante comprender cómo el sujeto experimenta sus necesidades, deseos y expectativas en relación con lo que el entorno ofrece o demanda, cómo se produce el proceso de apreciación de la situación laboral a la que ha de enfrentarse, qué estrategias utiliza para hacer frente a dichas situaciones y cómo todo ello estará mediatizado tanto por sus características personales como por sus relaciones interpersonales.

Las características individuales (personalidad, edad, sexo, experiencia, formación, etc) actúan como variables que determinarán la experiencia subjetiva que tiene el trabajador respecto al entorno laboral en el que se encuentra inmerso y ante las demandas que éste le plantea. El conocimiento de la incidencia que estas características tienen tanto en la satisfacción laboral como en la generación de estrés y por tanto en la salud de los

trabajadores, nos orientará sobre las acciones a adoptar con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de la población laboral.

En este sentido es preciso recordar que, desde el punto de vista preventivo, las acciones han de dirigirse a eliminar o reducir los riesgos en su origen, por lo que éstas deberán dirigirse a la mejora de las condiciones de trabajo más que a favorecer la resistencia y adaptación de las personas ante situaciones adversas.

No debemos olvidar uno de los principios de la acción preventiva recogidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en el que se establece que el empresario ha de tomar medidas para: “adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud”.

Nos centraremos, en este capítulo, en el estudio de aquellas características personales que pueden actuar como variables moduladoras tanto en la satisfacción como en el proceso de generación del estrés, en el ámbito laboral, sin olvidarnos de la importancia que a su vez tienen las relaciones interpersonales y, en concreto, el apoyo social, como elementos moduladores y facilitadores del proceso de adaptación del individuo a las demandas que el entorno le plantea. Estas cuestiones se abordarán más a fondo en el capítulo 8.

En este sentido cabe mencionar que los estudios más recientes en el campo de la Psicología laboral apuntan hacia la necesidad de tomar como unidad básica de estudio a los grupos sociales y las relaciones que se producen entre ellos. Parten del supuesto de que las experiencias subjetivas no pueden comprenderse adecuadamente si se separa al sujeto de su contexto (especialmente el contexto social) y no se le concibe como capaz de influir sobre el mismo. Este nuevo enfoque permitirá completar el análisis del proceso de generación del estrés en el ámbito laboral considerando el grupo social como unidad de análisis y permitirá avanzar considerablemente en la comprensión de todas estas cuestiones y en la propuesta de medidas preventivas y de intervención quizá más eficaces.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Las diferencias individuales determinan la vivencia de las condiciones de trabajo: las personas son distintas entre sí, tienen distintas motivaciones, distintas capacidades, distinta per-

sonalidad, etc. Esto hace que ante una misma situación las reacciones sean muy diversas. Lo que para una persona puede ser satisfactorio puede ser motivo de preocupación para otra. Así pues, una misma situación no afecta de la misma manera a todo el mundo, sino que depende de lo que cada persona espera en este momento y de la capacidad de adaptación individual. Por ejemplo: un trabajo bien pagado puede ser motivador para algunas personas, pero otras preferirán tener menos sueldo, tener menos responsabilidades y vivir con menos prisas; en fin: tendrán otros intereses. Unas personas prefieren puestos de gran responsabilidad, mientras que otras consideran que ésta puede ser causa de estrés y conflictos.

Por otra parte, el hecho de que las personas sean diferentes también hace que sean distintos los recursos para adaptarse a las variadas situaciones de la vida: los conocimientos, la experiencia, la manera de ser, etc. son medios de adaptación o de enfrentamiento a las circunstancias no deseadas. Todo ello hace que las características individuales condicionen la capacidad de reacción y de adaptación a las diferentes exigencias que la vida nos plantea.

Las diferencias de reacción de las personas ante una situación estresante o no satisfactoria están influidas por:

- Las condiciones culturales: factores socioeconómicos, vida familiar, estilo de vida, entorno social, ocio y tiempo libre, etc. Estos factores son los que llamamos “exógenos”, es decir, que son externos a la persona y configuran el entorno en que ésta se desenvuelve; por ello, influyen en su manera de pensar y actuar, ya que es evidente que las personas funcionan como un todo. No se puede considerar un plano de la vida sin tener en cuenta los demás, por esto, aunque nos centremos en la insatisfacción debida al trabajo, no podemos olvidar que existen unas interrelaciones entre el mundo laboral y la vida fuera de la empresa.
- La personalidad, la experiencia, la edad, el sexo, las motivaciones, etc. Estos factores se llaman “endógenos”; son características de la propia persona y su conjunto define la manera de ser y de reaccionar de las personas.

Algunos de ellos son más estables, no cambian con el tiempo, por ejemplo, los rasgos de la personalidad o la capacidad intelectual; otros, se obtienen por aprendizaje y, una vez adquiridos, tienen estabilidad, pero pueden variar con el tiempo; este es el caso de los conocimientos, las motivaciones, las expectativas, las actitudes, etc.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES
Personalidad
Edad
Sexo
Motivaciones
Formación
Actitudes
Aptitudes

LAS PERSONAS VIVEN UNA MISMA SITUACIÓN DE MANERA DISTINTA Y REACCIONAN DE MANERA DIFERENTE

Analizaremos en este capítulo aquellas características individuales que tienen una mayor relevancia en el proceso de adaptación del sujeto a las demandas que en el entorno laboral se le presentan. Entre ellas destacaremos determinados aspectos de la personalidad como los patrones de conducta, los estilos cognitivos, el locus de control, el grado de neuroticismo/ansiedad o el nivel de introversión o extroversión que pueden condicionar la vulnerabilidad al estrés en los individuos así como otras características individuales tales como la edad, el sexo, las motivaciones, las expectativas, la formación y otras diferencias individuales que tienen su influencia en este ámbito.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Podemos definir la personalidad como un estilo de comportamiento con el que las personas reaccionan y se adaptan habitualmente ante las circunstancias que les rodean.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Estrategias de afrontamiento

Patrones de conducta

Locus de control

Resistencia

Optimismo/Pesimismo

Neuroticismo/extroversión

Rigidez/flexibilidad

Dependencia emocional

Entre los rasgos de personalidad que se ha demostrado que tienen una importante influencia en el proceso de adaptación de las personas a las demandas del entorno y, en su caso, en el proceso de generación del estrés en el ámbito laboral están: los estilos cognitivos, que intervienen en los procesos de evaluación, en la generación de estrategias de afrontamiento, en su puesta en práctica y en la reevaluación del proceso; los llamados “patrones de conducta”, formas de comportamiento aprendidas que influyen sobre el modo en

que actuamos en las situaciones cotidianas de la vida, y otras características como el locus de control, la resistencia, el grado de neuroticismo/ansiedad o el nivel de introversión o extroversión.

Las estrategias de afrontamiento

El término “afrontamiento” procede de la traducción al castellano del término inglés *coping*, y se corresponde con un proceso que pone en marcha el individuo para hacer frente a situaciones estresantes.

El proceso de afrontamiento se podría describir como sigue: ante una determinada situación, el sujeto efectúa una valoración respecto a la misma (gravedad, posibilidad de modificar la situación, consecuencias) y a sus capacidades para resolverla.

Dicha valoración puede ser positiva (situación motivadora, estrés, ajuste, equilibrio) o negativa (emoción dolorosa, distrés, desequilibrio). En función de los resultados obtenidos, el sujeto pondrá en marcha las estrategias específicas para enfrentarse a esa situación.

Si el individuo, tras poner en marcha las estrategias de afrontamiento, tiene éxito para solucionar el problema, volverá a utilizar las mismas cuando se encuentre ante situaciones similares. Si, por el contrario, no tiene éxito, utilizará otras estrategias. La ansiedad o el estrés aparecerán cuando el sujeto no encuentre la estrategia adecuada en el momento preciso.

Las estrategias de afrontamiento pueden clasificarse según los siguientes criterios:

a) Según el foco hacia el que se dirigen

Lazarus y Folkman diferencian dos tipos de estrategias de afrontamiento: centradas en el problema (conjunto de acciones dirigidas a modificar la situación) y centradas en la emoción (conjunto de acciones dirigidas a reducir el distrés derivado de la situación amenazante).

En general se puede afirmar que las estrategias de afrontamiento centradas en el problema son más efectivas para la resolución de problemas en la mayoría de las áreas y circunstancias de la vida. En lo que se refiere a su influencia sobre la salud, numerosos estudios han puesto de manifiesto que los sujetos que utilizaban un *coping* centrado en el problema, tenían una mejor salud física. En cambio, los que usaban el *coping* centrado en la emoción sufrían más síntomas cardiovasculares y de otro género.

b) Según el método que utiliza la persona para hacer frente a la situación

Estudios más recientes llevados a cabo sobre las estrategias de afrontamiento del estrés han llevado a los investigadores a plantear que existen dos modos básicos de actuar frente a la situación estresante: la aproximación y la evitación.

En este sentido tendríamos un modo de actuación dirigido a resolver tanto el problema como las emociones negativas que puede generar el distrés (afrontamiento aproximativo) y un conjunto de actuaciones cognitivas o comportamentales que permitan escapar de, o evitar, la consideración del problema o las emociones negativas concomitantes (afrontamiento evitativo).

Asimismo se habla de “afrontamiento pasivo” que sería el característico de las personas que ante una situación problemática no actúan, permaneciendo en situación de duda o espera.

En estos casos las investigaciones desarrolladas hasta la fecha ponen de manifiesto que es más saludable la estrategia de activación que la de evitación o la de la pasividad.

c) Según el proceso que interviene en la respuesta de afrontamiento

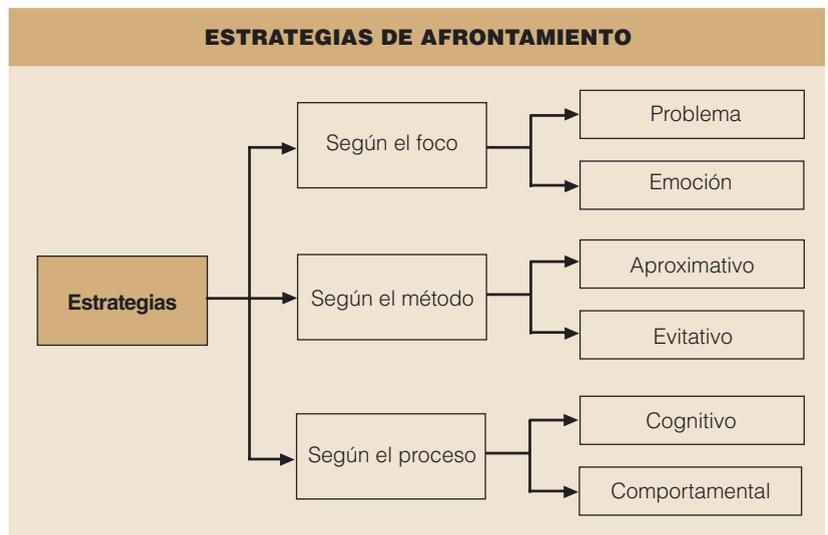
Se distinguen aquí dos categorías más de afrontamiento: el cognitivo y el comportamental.

El afrontamiento cognitivo es el conjunto de pensamientos y razonamientos que hace la persona para tratar de resolver la situación. Así por ejemplo puede tender a minimizar el problema (pensando que se resolverá a corto plazo, que no era tan importante...), puede dirigir su atención hacia otros temas (distracción), hacer valoraciones de las ventajas e inconvenientes de la nueva situación o trata de reinterpretar la nueva situación, etc. o asume que, como no se puede hacer nada, la nueva situación se ha de aceptar.

Las estrategias correspondientes a la categoría del afrontamiento comportamental implican, por ejemplo, la solución de problemas, la búsqueda de apoyo social, la “retirada” o “escape”.

El proceso de afrontamiento es un proceso complejo y dinámico. Es un proceso complejo puesto que en él intervienen tanto las características de la situación que se ha de resolver como los recursos que tiene la persona para afrontarla, la percepción que tiene de la situación y la respuesta final que adopta que condicionará el éxito o fracaso de sus decisiones.

Además, es un proceso dinámico que puede presentar va-



riaciones a lo largo del tiempo en un mismo sujeto y exigir re-adaptaciones en función de los resultados obtenidos.

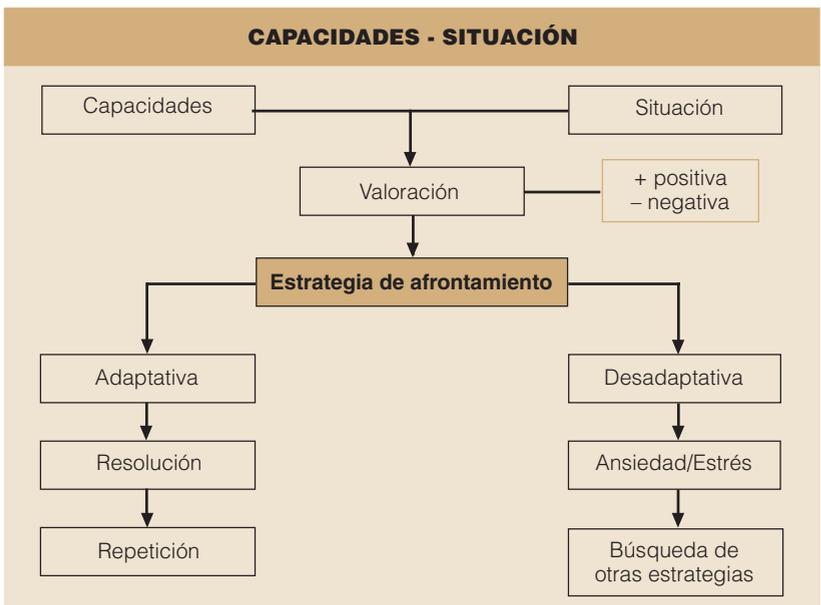
Diversos estudios han puesto de manifiesto que determinadas características de la personalidad como, por ejemplo, el neuroticismo, la extroversión, el patrón de conducta tipo A, etc, condicionan el tipo de estrategias de afrontamiento que el individuo utiliza frente a situaciones problemáticas, es decir, configuran los “estilos de afrontamiento” de las personas y determinan la capacidad de adaptación más o menos exitosa de las mismas.

Así por ejemplo se ha encontrado relación entre neuroticismo y el desarrollo de estrategias de afrontamiento poco eficaces. Los sujetos con altas puntuaciones en neuroticismo tendrían más problemas a la hora de adaptarse y resolver adecuadamente determinadas situaciones.

Conocer los estilos y estrategias de afrontamiento y su influencia sobre la salud puede orientar las acciones dirigidas a intervenir sobre las personas, dotándolas de recursos que les permitan una mayor capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que pueden encontrar en el ámbito laboral.

Los patrones de conducta específicos son una forma de comportamiento aprendido que influye en cómo nos comportamos en las situaciones cotidianas de la vida. Son maneras de ser y de comportarse que influyen directamente en la salud psicológica y fisiológica de las personas.

Los patrones de conducta



En los años 50, Friedman y Rosenman introdujeron los conceptos de patrón de conducta tipo A y tipo B al efectuar una serie de estudios con objeto de descubrir cuál era el papel de los factores emocionales en las enfermedades del corazón y observaron que el riesgo de sufrir cardiopatías isquémicas era superior en las personas con patrón tipo A de conducta. Estudios posteriores confirmaron estos resultados, encontrándose asimismo otras alteraciones fisiológicas como colesterol, disminución del tiempo de coagulación, etc.

El patrón de conducta tipo A lo presentan aquellos sujetos que perciben el entorno como amenazante para su autoestima y para lograr sus objetivos. Se caracterizan por un interés desmesurado hacia la perfección, elevada autonomía y logro de metas elevadas. Las personas con esta personalidad consideran que el trabajo es el centro de su vida; son personas con un estilo de vida muy competitivo, en el que se combinan la hostilidad, la rapidez, la impaciencia y un interés obsesivo por hacer más y más en menos tiempo. Podemos resumir este tipo de personalidad en tres rasgos principales: impaciencia o sentimiento de emergencia, interés en el trabajo y competitividad o ambición personal. Este tipo de personalidad es más sensible al estrés; las personas que tienen esta manera de ser dan una respuesta excesiva cuando se sienten presionadas.

Por comparación, se puede definir la personalidad tipo B que se caracteriza por una forma de reaccionar más calmada, paciente, contemplativa y más relajada que ante situaciones de estrés permite a las personas utilizar la energía necesaria para la resolución de problemas, sin que ello suponga un perjuicio para ellas o para los demás. Generalmente, son personas adaptables a otras opiniones, introvertidos y preocupados por la salud. Según esta diferente manera de ser, las personas necesitarán unas condiciones distintas para estar satisfechas con su trabajo y con el entorno que les rodea y, por la misma razón, las situaciones insatisfactorias para unos u otros tienen distintas causas.

El locus de control

El concepto de "locus de control" ha sido desarrollado por Rotter y hace referencia a un rasgo de la personalidad según el cual las personas atribuyen las causas de los resultados de sus acciones a aspectos externos o internos.

Según esta teoría los individuos desarrollan una expectativa general relativa a su capacidad para controlar sus vidas. Las personas que tienen un locus de control interno creen que los acontecimientos que ocurren en sus vidas son el resultado de su propia conducta o habilidad, personalidad y esfuerzo, mientras

que aquellos que tienen un locus de control externo creen que los acontecimientos en sus vidas son función de la suerte, la oportunidad, el destino.

Múltiples investigaciones llevadas a cabo en el ámbito laboral muestran que las personas con locus de control externo son más propensas a manifestar más agotamiento psíquico, insatisfacción en el puesto de trabajo y estrés así como niveles inferiores de autoestima. Por el contrario, tener o percibir algún control sobre las situaciones o eventos estresantes (locus de control interno) aumenta el grado de tolerancia al estrés y puede reducir sus efectos negativos.

Lo anterior podría explicarse por el modo de reaccionar frente a situaciones estresantes. Así las personas con un locus de control interno es más probable que tomen acciones contra la fuente misma del estrés o mitiguen sus efectos de otras maneras, por ejemplo utilizando comportamientos reactivos centrados en la solución de problemas y en las tareas más que en las emociones. Los que están orientados externamente es más probable que consideren que las acciones efectivas están más allá de sus poderes y, de este modo, decidan resistir más que actuar.

Se han desarrollado varias escalas para evaluar el locus de control en lugares de trabajo. Así por ejemplo, Rotter desarrolló la “escala interna-externa”, escala unidimensional que ha sido aplicada en numerosas ocasiones. No obstante y a medida que se avanza en este tipo de investigaciones, se han ido desarrollando escalas multidimensionales o escalas aplicables a la evaluación del locus de control en determinados campos (salud, trabajo, etc...).

En cualquier caso es preciso profundizar más en el estudio del locus de control y su relación con el estrés laboral y la salud, considerando la relación entre esta variable y otras características de la personalidad y su relación con el entorno laboral en el que se desenvuelven.

Otra de las características individuales que puede modificar la respuesta al estrés es la fortaleza o resistencia.

La resistencia

Este término fue introducido por Kobasa que, basándose en una teoría existencial sobre la personalidad, sugirió que la fortaleza o resistencia puede proteger a las personas contra los efectos nocivos del estrés sobre la salud. La fortaleza o resistencia es una actitud básica de la persona ante su lugar en el mundo que expresa simultáneamente tres aspectos:

- El compromiso, la capacidad de creer en la importancia de lo que uno está haciendo y un sentido profundo de implicación en sus trabajos y otras actividades vitales.

ASPECTOS DE LA RESISTENCIA



- El control, la creencia de que se puede influir en los acontecimientos importantes de la vida y en los resultados que se obtienen.
- El desafío o disposición a responder frente a los retos; las personas con fortaleza perciben el cambio como un reto y una oportunidad de crecer más que como una amenaza a su seguridad.

La resistencia puede proteger a los individuos frente a los efectos perjudiciales del estrés sobre la salud tal y como muestran numerosas investigaciones. Así por ejemplo se comprobó que las personas con

una elevada fortaleza eran menos propensas a sufrir enfermedades y síntomas somáticos.

Una de las razones que podría explicarlo es que las personas que muestran una mayor resistencia disponen de estrategias de afrontamiento o de *coping* más eficaces. En este sentido se ha observado que en la medida en que los individuos tienen más resistencia, perciben el *feedback* negativo como menos amenazante. Además, se pudo observar la efectividad de la conjunción de la resistencia con el apoyo social y el ejercicio para proteger la salud física y mental así como la independencia de la fortaleza respecto a la frecuencia y gravedad de los acontecimientos vitales estresantes, de la edad, de la educación, del estado civil y del nivel laboral.

Otras características de la personalidad

Un factor personal que parece jugar un importante papel a la hora de determinar la resistencia al estrés es la dimensión de optimismo/pesimismo. Las personas optimistas tienen una visión muy positiva de la vida y tienden a esperar conclusiones y resultados favorables. Los pesimistas, por el contrario, interpretan muchas situaciones negativamente y esperan conclusiones y resultados desfavorables. Recientes estudios indican que los optimistas son mucho más resistentes al estrés que los pesimistas.

Los optimistas y los pesimistas parecen adoptar diferentes estrategias de afrontamiento del estrés. Las personas optimistas desarrollan más estrategias de afrontamiento enfocado en el problema, tratando de eliminar las fuentes de estrés, recurren al apoyo social y no se implican en otras actividades hasta que los problemas actuales están resueltos y se ha reducido el estrés. Por el contrario, las personas pesimistas tienden a adoptar estrategias de afrontamiento menos eficaces como son la pasividad o la huida y muestran un locus de control externo atri-

buyendo las causas de los problemas y las alternativas de solución a fuentes externas a ellos mismos.

El grado de neuroticismo y la extroversión afectan a la vulnerabilidad frente al estrés, ambos rasgos de la personalidad parecen estar implicados y favorecer la percepción más amenazante y ansiógena de los estímulos. Estas personas muestran mayores niveles de ansiedad, suelen presentar más alteraciones psicofisiológicas y pueden sufrir más desarreglos somáticos (jaquecas, insomnio, dolor de espalda, trastornos digestivos, etc.). Asimismo en numerosos estudios se ha comprobado que existe una relación significativa entre estos rasgos de la personalidad, la desmotivación laboral y un elevado absentismo.

Los estudios que se han llevado a cabo sobre la dependencia emocional y su relación con el estrés laboral muestran que en general las personas dependientes tienen una baja autoestima, las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario (supervisión estricta) y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad tienen más problemas que las personas más independientes.

Otro de los rasgos de la personalidad que ha sido estudiado en relación con el estrés es la rigidez-flexibilidad. En este sentido podría decirse que las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones desadaptadas, especialmente en situaciones que implican un cambio y que requieren un esfuerzo adaptativo, que las personas flexibles.

LA EDAD

La edad es una característica diferenciadora a la que se ha de prestar atención cuando se habla de prevención de riesgos laborales.

La disminución de las tasas de natalidad que se ha producido en los últimos años junto al hecho de que la incorporación al mercado laboral se produce a edades cada vez más tardías y al aumento de la esperanza de vida son aspectos sociodemográficos que están incidiendo en el envejecimiento de la población en general y de la población laboral en particular. Por ello, se ha de prestar especial atención al colectivo de trabajadores de edad avanzada, con objeto de conocer sus características específicas, sus necesidades y diseñar los puestos de trabajo de modo que faciliten la adaptación de las personas que han de ejecutarlos, evitando daños tanto a su salud como a la organización.

Las diferencias que implica la edad proceden del campo de las necesidades, motivaciones y expectativas respecto al trabajo y la calidad de vida; la experiencia, la formación, las actitudes frente al cambio van a ser aspectos igualmente diferenciales en función de la edad; como veremos a continuación estas son las cuestiones a las que hay que prestar atención en función de la edad por el papel que pueden jugar en la satisfacción laboral y el estrés de la población trabajadora.

Las motivaciones o las expectativas que se tienen frente al trabajo son muy distintas con el transcurso de los años: las personas más jóvenes suelen tener mayores expectativas frente al trabajo y esperan de él que sea capaz de dar satisfacción a las mismas. En este sentido, son más exigentes que las personas de mayor edad, que pueden haber visto cumplidas ya sus aspiraciones o que, en cualquier caso, es evidente que no esperan de la vida lo mismo que las personas más jóvenes.

Otro factor que influye en el mayor nivel de exigencia de las personas de menor edad es el nivel de preparación, que suele evolucionar con el tiempo, y la mejora de la calidad de vida extralaboral. Si en el mundo extralaboral las personas exigen una determinada calidad de vida, esto se reflejará en las exigencias de sus condiciones de trabajo. Según todo eso, podemos decir que la edad influye en los factores psicosociales por la diferencia en lo que se espera de un entorno determinado, pero no podemos decir que ocurra lo mismo si nos referimos a la capacidad de reacción ante una situación de estrés o de insatisfacción.

A este respecto hay que tener en cuenta que la capacidad individual de adaptación y las repercusiones fisiológicas del estrés no parecen cambiar con la edad.

Sin embargo, se ha comprobado que las personas de más edad evitan, a propósito, situaciones potencialmente estresantes o las dominan mejor, lo que modifica su exposición a factores de estrés; los trabajadores mayores tienen más posibilidades de adaptación, debido a su mayor experiencia y conocimientos profesionales, que les permiten una mejor resolución del problema. En este sentido, podríamos decir que las personas de más edad tienen más recursos para hacer frente a las situaciones de estrés derivadas del trabajo.

Pero, a pesar de ello, hay una serie de condiciones a las que, a medida que transcurren los años, nos es más difícil adaptarnos. Así como con la edad van disminuyendo algunas capacidades físicas, como, por ejemplo, la vista; también va disminuyendo la capacidad de adaptación a algunos requerimientos del trabajo, de modo que el desempeño en tareas que requieren una

importante movilización de facultades físicas (fortaleza muscular, cardio-respiratoria), que suponen una alta carga sensorial, que exigen un alto nivel de destreza manual o rapidez en la emisión de respuestas, tiende a declinar a medida que la edad es mayor.

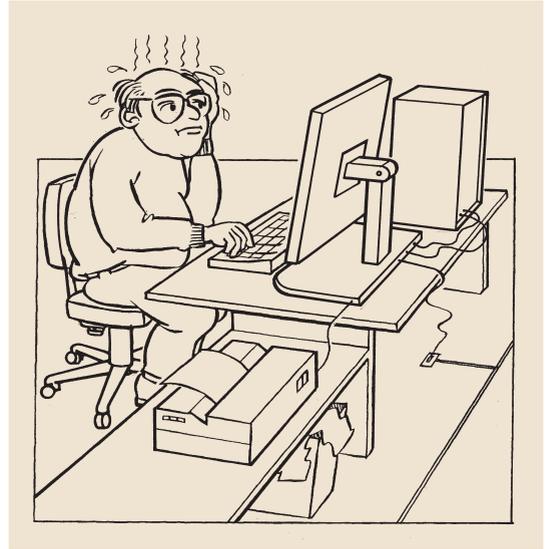
Por tanto, cuando hablamos de factores psicosociales, podemos determinar aquellos que afectan en mayor medida a las personas de más edad: trabajo bajo una presión de tiempo, ritmo de trabajo acelerado, necesidad de procesar gran cantidad de información, producción en cadena, trabajo que requiera un nivel elevado de vigilancia, trabajo físico pesado y un entorno inadecuado, como, por ejemplo, trabajar con polvo o ruido, el trabajo a turnos y el trabajo nocturno, etc.

Ahora bien, mientras algunas capacidades funcionales de los trabajadores de edad pueden declinar, el desempeño de ciertos tipos de tareas puede mejorar. En general, el desempeño de tareas que demandan un alto nivel de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones no suele declinar con la edad, pudiendo incluso mejorar con ésta.

Otra de las cuestiones a las que se ha de prestar atención es a las actitudes frente al cambio, por las estrategias a poner en marcha de cara a facilitar la adaptación al mismo.

Los estudios realizados al respecto, muestran que, en general, los trabajadores de edad avanzada presentan una mayor resistencia al cambio. Dicha resistencia vendría motivada en gran parte por la valoración que el trabajador hace de la situación de cambio: por un lado, no encuentra grandes ventajas para el cambio desde la perspectiva de promoción y desarrollo de su carrera profesional, lo que no le motiva lo suficiente para el esfuerzo adaptativo que tiene que realizar; por otro lado, el cambio, puede aparecer como una amenaza para el correcto desempeño de sus funciones e incluso para su empleo. Además, los trabajadores de edades más avanzadas temen las dificultades que les puede generar el abandono de unos hábitos ya muy arraigados con el devenir del tiempo, temen que sus capacidades y experiencia puedan infravalorarse, al introducirse nuevas formas de trabajar, etc.

Por todos estos motivos, es importante tener en cuenta las diferencias debidas a la edad y rediseñar y adaptar las exigen-



cias del trabajo, en lo posible, a las capacidades del trabajador, con el fin de evitar repercusiones negativas tanto sobre la salud de las personas como sobre la organización.

SEXO Y CONDICIONES DE TRABAJO

El estudio de las condiciones de trabajo y su influencia sobre la salud ha de contemplar, entre otras cuestiones, las diferencias que el sexo puede implicar.

La creciente incorporación de la mujer al ámbito laboral en las últimas décadas es un hecho hoy en día que puede marcar diferencias “de género” en la exposición a riesgos laborales. No ha habido una distribución homogénea, en cuanto a sectores de actividad y ocupaciones se refiere. Las mujeres han ido ocupando en mayor medida puestos de trabajo en el sector servicios, por lo que están más expuestas a riesgos relacionados con posturas de trabajo inadecuadas, trabajos

LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL NO HA SEGUIDO UNA DISTRIBUCIÓN HOMOGÉNEA POR SECTORES Y ACTIVIDADES

monótonos y repetitivos así como con riesgos derivados de la organización del trabajo, mientras que los hombres ocupan mayoritariamente puestos de trabajo en los sectores agrícolas, construcción e industria, estando en general más expuestos a los riesgos tradicionales de seguridad e higiene relacionados con los accidentes de trabajo y con las enfermedades profesionales.

A pesar de la incorporación progresiva de la mujer al mercado laboral, los roles desempeñados por unos y por otras no se han modificado sustancialmente. El rol asistencial de la mujer al hogar y la familia continúa siendo preponderante en comparación con el rol social desarrollado por el hombre. Estudios recientes han puesto de manifiesto el elevado porcentaje de mujeres trabajadoras que abandonan sus puestos de trabajo por razones familiares; se ocupan de las tareas del hogar además de su trabajo diario remunerado; solicitan la excedencia por cuidado de hijos o la baja por maternidad, etc. Este papel asistencial al hogar y a la familia, que desempeña la mujer mayoritariamente, la expone a riesgos laborales derivados de una sobrecarga de trabajo que, acompañada de la falta de descanso, puede generar estrés e incidir en las personas afectadas.

Ahora bien, además de las condiciones sociodemográficas que pueden determinar exposición a riesgos de diferente naturaleza, existen diferencias físicas entre hombres y mujeres, como la fuerza muscular, las dimensiones, los factores hormonales, etc. que han de considerarse de cara a un diseño adecuado de los puestos y herramientas de trabajo y a un control de determina-

dos factores de exposición. En este sentido cabe mencionar los estudios llevados a cabo sobre la incidencia que puede tener la exposición a determinados contaminantes sobre las funciones reproductoras tanto de los hombres como de las mujeres y el desarrollo de normativa que ha prestado una especial atención a las condiciones de trabajo de la mujer en situación de embarazo y puerperio. No obstante, es necesario considerar estos aspectos en investigaciones futuras para ir desarrollando pautas de actuación específicas para hombres y mujeres en materia de prevención de riesgos laborales.

En lo que se refiere a la exposición a riesgos de naturaleza psicosocial se ha de poner de manifiesto que afectan a la población laboral en general independientemente del sexo. No obstante y por las particularidades de las condiciones de trabajo de la mujer, se señalarán a continuación una serie de resultados que se han observado a lo largo de diferentes estudios y que marcan una clara diferenciación en cuanto a las condiciones de trabajo de la mujer:

- Existe un porcentaje elevado de mujeres que disponen de una cualificación superior a la que el puesto que desempeñan les exige, lo que provoca una infrautilización de sus capacidades y genera insatisfacción y desmotivación laboral.
- El «techo de cristal», término acuñado en la década de 1970, simboliza las barreras invisibles que impiden a las mujeres llegar hasta los puestos más altos de la dirección de empresas. Tanto en el trabajo como en la política, esta barrera artificial -un muro transparente, pero sólido, hecho de actitudes y prejuicios organizativos- se mantiene en su sitio a pesar de las décadas de desarrollo social y avances en la igualdad entre géneros. Aunque las mujeres incrementan día a día su cuota de participación en trabajos y puestos de dirección, una cosa sigue estando clara: la tasa de cambio ha sido lenta y desigual el ritmo de avance. Estas dificultades suponen a las mujeres afectadas problemas de desmotivación, insatisfacción laboral y estrés.
- La falta de reconocimiento del trabajo es una condición que afecta en mayor grado a mujeres que a hombres y repercute de forma negativa sobre su salud. La menor remuneración, las escasas posibilidades de promoción y la desvalorización del trabajo femenino podrían explicar este aspecto.



- El acoso sexual que afecta fundamentalmente a las mujeres en el ámbito laboral, tiene serias repercusiones sobre su salud tanto física como mental.
- Las exigencias asociadas al trabajo de la mujer por valores culturales intrínsecamente arraigados en nuestra sociedad (atención al hogar y la familia, la renuncia al trabajo frente al hombre en caso de elección, la utilización del sueldo de la mujer como “complemento” a las ganancias familiares, las dificultades de promoción que se encuentran numerosas mujeres bien cualificadas) pueden crear desmotivación, insatisfacción, baja autoestima y otros problemas que pueden afectar a la salud de las mujeres trabajadoras.

Considerar las diferencias “de género” se hace pues necesario cuando se trata de mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan quedando de manifiesto la sensibilización existente al respecto, pues uno de los objetivos que se persigue a nivel europeo actualmente es “integrar la dimensión de igualdad entre hombres y mujeres en la evaluación de riesgos, las medidas preventivas y los mecanismos de indemnización, de forma que tengan en cuenta las particularidades de las mujeres en lo que respecta a la salud y la seguridad en el trabajo”⁽¹⁾.

LAS MOTIVACIONES

La motivación es una condición básica que se debe tener en cuenta en la valoración de los factores psicosociales, pues ellos son los que deben dar respuesta a las expectativas de las personas que trabajan, tal como se ha visto en el primer capítulo.

Las personas tenemos unas aspiraciones y valores personales que condicionan nuestra conducta y que esperamos ver cumplidos. Todos tenemos unas necesidades que, en mayor o menor grado, deben verse satisfechas y, puesto que el trabajo es un medio en el que desarrollamos gran parte de nuestra vida, ha de ser capaz de dar respuesta a estas necesidades y a las expectativas que de él se esperan. Las motivaciones escapan a la voluntad de las personas, pues están condicionadas por el medio de vida, como el sistema social o económico-social en su conjunto, el entorno social inmediato y la experiencia personal.

Las necesidades humanas son múltiples; basta enumerar las actividades cotidianas para darnos cuenta: comer, dormir, distraerse, trabajar, estar en familia o con amigos, etc.

¹ Comisión de las Comunidades Europeas. Comunicación de la Comisión. Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una nueva estrategia de salud y seguridad (2002-2006). Bruselas 2002

Los especialistas han intentado agrupar estas necesidades y han establecido distintas clasificaciones de las mismas. Una de las más conocidas en el mundo laboral es la de Maslow, que clasifica las motivaciones de la siguiente manera:

- Fisiológicas o de supervivencia: comer, beber, mantener una temperatura determinada, etc.
- Seguridad en distintos planos: salud, económica, mantenimiento del empleo, etc.
- Sociales y afectivas: pertenencia a un grupo, amistad, pareja, amor filial, etc.
- Estima en relación con uno mismo y con los demás: prestigio, consideración, éxito, etc.
- Autorrealización: responsabilidad, autonomía, perfeccionamiento cultural, etc.



El trabajo ha de ser un vehículo para la consecución de estas necesidades, si esto no es así, puede ser fuente de insatisfacción. Por ello, es importante diseñar el trabajo de manera que permita a las personas ver colmadas sus expectativas. Aun siendo éstas muy dispares según cada persona, sí podemos definir unas condiciones básicas que debe cumplir toda tarea, con el fin de poder dar respuesta a las motivaciones personales. Así pues, podemos hablar de trabajos más satisfactorios o menos según su contenido, su variación, la oportunidad de tomar decisiones, las posibilidades de relacionarse con otras personas, etc.; de ello hablaremos en el capítulo referente a los factores de la tarea.

EL TRABAJO HA DE COLMAR LAS EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS

Los estudiosos de la historia industrial han visto que, socialmente, en el siglo XIX y principios del XX, las necesidades prioritarias eran materiales y de seguridad. Pero estas necesidades han ido evolucionando, de manera que, en la actualidad, se exige más del trabajo: ya no es sólo un vehículo para ganarse la vida, sino que supone una posible fuente de satisfacción de las aspiraciones relacionadas con la necesidad de autorrealización, responsabilidad, autonomía o de perfeccionamiento. También se sabe hoy en día que el trabajo es una vía para la satisfacción de otro tipo de necesidades como son la comunicación, la implicación y la pertenencia a un grupo.

A partir de estos principios se pueden distinguir dos tipos de factores de satisfacción: en el primer tipo, unas necesidades influyen sobre la conducta si no se satisfacen. Por ejemplo, el

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (HERZBERG)

FUENTES DE
SATISFACCIÓN
(cuando están
presentes)

Realización del
trabajo

Reconocimiento

Contenido

Valor del trabajo

Promoción

FUENTES DE
INSATISFACCIÓN
(cuando no están
presentes)

Salario

Política de empresa

Relaciones
interpersonales

Entorno físico

Estabilidad en el
empleo

hambre produce insatisfacción, pero la ausencia de hambre no produce satisfacción. Estas necesidades son materiales o de seguridad. Además de éstas hay otra categoría de necesidades que influyen en la conducta cuando se ven satisfechas, son los factores motivadores y están relacionados con las necesidades intrínsecas de las personas. El primero en defender esta teoría fue Herzberg, según él, en el trabajo existen causas de descontento y causas de satisfacción.

En el mundo laboral esto quiere decir que los factores de satisfacción son los que están relacionados con la necesidad de

realización personal: responsabilidad, autonomía y perfeccionamiento.

Por ello, la organización del trabajo no debe centrarse en aspectos como la remuneración, sino que debe permitir que el trabajo sea satisfactorio en sí mismo, el trabajo ha de suponer una vía para que las personas puedan aplicar sus capacidades. Ello no quiere decir que no sigan existiendo las necesidades de higiene o de subsistencia y seguridad, sino que junto a ellas deben considerarse las otras y el trabajo ha de organizarse de manera que se atiendan ambas categorías. Esto se conseguirá a través de la reestructuración de tareas, con el fin de aumentar su contenido y a partir de métodos de gestión participativa.

LA FORMACIÓN

La formación, las capacidades, los conocimientos adquiridos y la experiencia tienen capital importancia como fuente de insatisfacción o estrés por la incongruencia que puede darse entre el trabajo desarrollado y la capacitación del trabajador. A menudo ocurre que el trabajo no está en consonancia con la preparación del trabajador: a veces el trabajo no ofrece a la persona la posibilidad de aplicar sus conocimientos o el nivel del trabajo es inferior a la capacidad del trabajador. Otras veces sucede lo contrario: las exigencias del puesto son superiores a las capacidades de la persona. En ambos casos, esta discrepancia puede ser fuente de estrés.

Desde otro punto de vista, la formación ha de ser un vehículo que permita la adaptación a una situación desconocida y que representa una fuente potencial de estrés. La organización del trabajo debe permitir a las personas un reciclaje y una puesta al

día continuados, de manera que se evite el desfase de conocimientos y se facilite la adecuación ante los cambios de cualquier estilo: tecnológicos, de métodos de trabajo, de organización, etc. Esto es especialmente importante en nuestros días en los que la evolución tecnológica se da constantemente, dando lugar a grandes modificaciones en el propio contenido del trabajo y en su entorno. Por ello, dedicamos más adelante un apartado en el que nos referimos al papel de la formación como medida de prevención ante las agresiones de tipo psicosocial

LAS ACTITUDES Y LAS APTITUDES

Podemos definir las actitudes como el esquema o conjunto de valores formados por las experiencias y vivencias sociales, que condicionan la manera de reaccionar de las personas ante un hecho o ante otras personas. Es una predisposición a responder ante un objeto, una persona o una situación, es decir, la tendencia a conducirse de una manera determinada.

Las actitudes incluyen la suma de inclinaciones y sentimientos, nociones preconcebidas, ideas, temores y convicciones y, por ello, condicionan la manera de reaccionar ante el mundo que nos rodea.

Suponen una variable que se debe tener en cuenta cuando hablamos de la importancia de las características individuales frente a los factores de tipo psicosocial: el hecho de tener una actitud más o menos favorable ante las condiciones que determinan el entorno laboral hace que nos sea más o menos difícil aceptar o adaptarnos a él. Cuando se tiene una actitud negativa hacia algún aspecto del trabajo, el esfuerzo que se debe hacer para aceptarlo será mayor que si se tiene una disposición favorable.

Las aptitudes, por su parte, pueden definirse como el conjunto de cualidades innatas, que se han ido desarrollando y potenciando con la experiencia y el aprendizaje y que permiten a la persona llevar a cabo, mejor o peor, una actividad física o intelectual.

Cada individuo es capaz de realizar tareas concretas, con un rendimiento que está en relación directa con la aptitud y el entrenamiento de dicha aptitud. Las aptitudes son de muchas clases: mentales, musculares, físicas, sensoriales, etc. El trabajo ha de dar la posibilidad de aplicar estas capacidades y ofrecer un equilibrio entre lo que se exige de la persona y lo que ésta es capaz de dar de sí. Para que el trabajo sea satisfactorio tiene que haber una adecuación entre el esfuerzo que requiere el desarrollo de la tarea que se exige de la persona y sus capacidades.

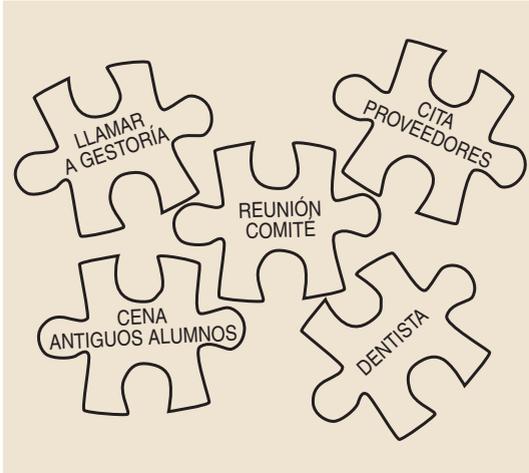
Cuando existe un desequilibrio entre las actitudes o aptitudes de la persona y lo que el trabajo le ofrece, se deberá intervenir a través de cambios en la organización, que permitan cambiar los factores del entorno laboral, o a través de acciones formativas que faciliten a la persona más recursos para adaptarse a la situación, con el fin de conseguir la adecuada interacción entre la persona y su entorno laboral.

LA ORGANIZACIÓN TEMPORAL

El tiempo de trabajo, en general, constituye una parte esencial de nuestras vidas. Las actividades de las personas se desarrollan y organizan cada una en sí misma y unas en relación con otras según unos patrones de organización temporal. Hablar, como es muy frecuente, de la “civilización de las prisas”, de la “sociedad de las 24 horas” o las quejas habituales sobre la imposibilidad de hacer todo aquello que nos gustaría no es sino hacer referencia, de una u otra forma, a los aspectos temporales de nuestra organización de vida.

Igualmente, el tiempo es parte fundamental del trabajo. Este se puede estructurar de formas diversas, puede requerir ciertas destrezas y capacidades, puede ejecutarse en una estructura organizativa o en otra, pero todo ello se realiza a lo largo de una dimensión temporal. Se trabaja en un periodo concreto del día, durante un cierto número de horas, a lo largo de determinados días del año, con la necesidad de trabajar, en ocasiones, con una cierta velocidad (conseguir cierta cantidad de producto por unidad de tiempo). Así, el concepto de “tiempo de trabajo” es un concepto amplio que incluye todo aquello que, en la prestación laboral, recoja, de una u otra forma, la dimensión temporal. Esto incluye cuestiones como las horas trabajadas, los descansos, las pausas durante la jornada laboral, los horarios atípicos (horario nocturno, rotaciones en distintos momentos temporales, trabajos en fines de semana), los tipos de jornada (partida, continua), la organización del trabajo según una cierta cadencia temporal (ritmos de traba-

LA ORGANIZACIÓN TEMPORAL ES UNA
PARTE FUNDAMENTAL DE LA
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



jo) y las prolongaciones de jornada (horas extras, remuneradas o no).

El impacto de las estructuras temporales del trabajo sobre algunas cuestiones como la salud de las personas es, en algunos casos, evidente y de todos conocido. La fatiga, por exceso de horas de trabajo, o por ritmos muy exigentes, es algo que casi todas las personas en alguna ocasión han sufrido. Sin embargo, las repercusiones sobre los aspectos biológicos y fisiológicos son más amplias, algunas de ellas específicas de ciertas estructuras de organización temporal (por ejemplo, del trabajo nocturno).

Los impactos de naturaleza fisiológica no son los únicos. Si se piensa en el tiempo de trabajo como lo contrapuesto a “tiempo de no trabajo”, el tiempo destinado al trabajo se convierte en tiempo detruido de otras actividades. En este punto, el impacto social del tiempo de trabajo se hace evidente. La coexistencia de estructuras temporales que es preciso encajar hace del tiempo de trabajo propio, en conjunción con los tiempos de trabajo de nuestro núcleo familiar y social y de las estructuras temporales de la propia sociedad, un *puzzle* que puede llegar a generar colisiones importantes con repercusiones en los ámbitos sociales y familiares de los trabajadores.

Todo lo anterior hace que el tiempo de trabajo se constituya en una parte fundamental del trabajo. Sin embargo, a lo largo de los años los aspectos relacionados con el tiempo de trabajo han ido cambiando y modificándose tanto en los aspectos cualitativos (distribución del tiempo trabajado, distintos tipos de jornadas, etc.) como cuantitativos (horas de trabajo). Por ejemplo, actualmente se trabajan 1520 horas/año por trabajador. Al inicio del siglo XX eran 3200 h/año y a mediados del siglo XIX eran 5000h/año.

Los evidentes costes de la organización del tiempo de trabajo, tanto sociales como en términos de salud, así como otro tipo de consideraciones, han llevado a distintos organismos de ámbito internacional a reclamar y luchar por garantizar el descanso efectivo a través de la organización y regulación del tiempo de trabajo y de la limitación de las jornadas. Así, la Organización Internacional del Trabajo e incluso la Declaración de los Derechos Humanos (art. XX) abogan por tal línea.

EL TIEMPO DE TRABAJO PUEDE TENER REPERCUSIONES SOCIALES, FAMILIARES Y EN LA SALUD.

-Esta preocupación tiene su reflejo normativo en la propia Constitución Española, que en su artículo 40.2 establece que “los poderes públicos (...) garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral.” Del desarrollo concreto de este mandato constitucional (y de otras cuestiones relacionadas con el tiempo de trabajo) se ocupan el Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores (TRET, 1995) y el Real Decreto de Jornadas Especiales de Trabajo (RDJET, 1995), teniendo en cuenta, por supuesto, el derecho comunitario en esta materia (Directivas Europeas sobre Ordenación del Tiempo de Trabajo).

La Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (4 de noviembre de 2003), recoge en sus considerandos la vinculación entre el tiempo de trabajo y la salud. En tal sentido señala que la mejora de la seguridad, la higiene y la salud de los trabajadores es un objetivo que no puede subordinarse a consideraciones de carácter puramente económico, reconoce el impacto del trabajo nocturno, el de determinadas modalidades penosas de organización del trabajo y el de periodos largos de trabajo nocturno para la salud. Esta directiva señala también que conviene tener en cuenta los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en lo que se refiere a la distribución del tiempo de trabajo.

La organización del tiempo de trabajo, como un aspecto más de las condiciones de trabajo, puede ser analizada desde perspectivas diferentes, teniendo todas en común el hecho de articularse en torno a una relación temporal de la prestación laboral. Las tres cuestiones principales sobre las que puede analizarse el hecho temporal son las que responden a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo se trabaja? La referencia temporal se centra en la ubicación y fijación de los momentos en que se inicia y finaliza el trabajo, se desarrolla y se interrumpe. En definitiva, responde al horario.
- ¿Cuánto se trabaja? Se refiere a la cantidad de tiempo que se dedica a trabajar. Hace referencia, por tanto, a la jornada de trabajo.
- ¿Cómo se trabaja? Tiene que ver con la ordenación y la organización del trabajo a lo largo de una jornada. Da respuesta a cuál es el ritmo de trabajo.

Todas estas cuestiones (jornada, horario y ritmo) son importantes en términos de impactos sociales y de salud y también desde la consideración de aspectos que configuran la presta-

Aspectos fundamentales del tiempo de trabajo



jornadas ampliadas o reducidas según las características de ciertas actividades profesionales.

LA JORNADA, EL HORARIO Y EL RITMO DE TRABAJO SON ELEMENTOS PRINCIPALES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

ción laboral. Y su importancia se refleja en la consideración legal de modificación sustancial de las condiciones de trabajo de aquellas que afecten a, entre otras cuestiones, la jornada de trabajo, el horario, el régimen de trabajo a turnos y el sistema de trabajo y rendimiento (art. 41, TRET).

El desarrollo del mandato constitucional antes mencionado se recoge en el TRET a través de los artículos 34 (sobre la jornada), 35 (horas extraordinarias) y 36 (trabajo nocturno, trabajo a turnos y ritmo de trabajo). Hay que tener en cuenta también el RDJET que contempla organizaciones del tiempo de trabajo que suponen excepción a lo legislado por el TRET y que contempla la posibilidad de

Desde un punto de vista estrictamente técnico, hay que tener en cuenta que el organismo humano es limitado en sus capacidades, tanto físicas como psíquicas, lo que implica su vulnerabilidad a la fatiga. De esta forma, el tiempo de descanso ha de estar pensado para cumplir la importante

tarea de recuperar la fatiga. Así, su duración debería depender del tipo e intensidad de la actividad desarrollada.

Distribuciones horarias especiales

Probablemente hayan sido el trabajo a turnos y el trabajo nocturno los que, desde el punto de vista de la organización del tiempo de trabajo, más atención han recibido, tanto desde el enfoque de su regulación como desde el impacto que tales sistemas pueden tener en los trabajadores a ellos expuestos.

Trabajo a turnos

Supone una forma de organizar el trabajo en equipo según la cual los trabajadores tienen la obligación de trabajar en horas diferentes a lo largo de ciertos periodos de días o semanas, ocupando de manera sucesiva los mismos puestos de trabajo según un determinado ritmo.

El trabajo a turnos implica por tanto rotar por diferentes horarios. Tal sistema de funcionamiento puede organizarse de múltiples maneras y según parámetros distintos en función del tipo de turno (continuo, semicontinuo o discontinuo), la veloci-

dad de rotación, el sentido de la rotación, etc. De esta forma, existen muchas formas distintas de organizar el tiempo de trabajo según turnos rotativos.

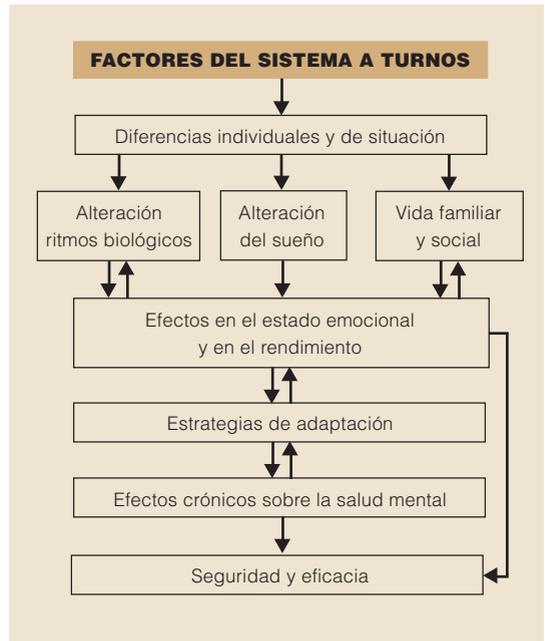
Los problemas derivados del trabajo a turnos tienen que ver con las consecuencias que se derivan de los cambios constantes y repetidos de los horarios de trabajo, de su impacto sobre la vida social y familiar y las repercusiones sobre la salud derivadas principalmente de la nocturnidad cuando está presente en el sistema de turnos.

Trabajo nocturno

La legislación española establece que el periodo nocturno es el que tiene lugar entre las diez de la noche y las seis de la mañana y que se considerará trabajador nocturno a aquel que realice normalmente en período nocturno una parte no inferior a tres horas de su jornada diaria de trabajo, así como aquel que se prevea que puede realizar en tal periodo una parte no inferior a un tercio de su jornada de trabajo anual.

Trabajar de noche tiene serios inconvenientes. Supone someter al organismo a alteraciones importantes de funciones y sistemas de funcionamiento básicos. Así, se produce una modificación del equilibrio biológico debida a la alteración de los ritmos biológicos circadianos como la temperatura corporal, el metabolismo,... Supone también una alteración del sueño, tanto en su cantidad (se duermen menos horas) como en calidad (la estructura del sueño de día -el que duermen los trabajadores nocturnos- es diferente de la del sueño de noche, de forma que el trabajador nocturno no disfruta del sueño óptimo para el descanso y la recuperación de la fatiga). Los hábitos de alimentación se ven también modificados (mal reparto de los alimentos a lo largo de la jornada, abuso de comidas rápidas y frías, abuso de café, tabaco,...) Por supuesto, los ritmos sociales y familiares se ven también comprometidos, derivado de una estructura temporal de trabajo en clara contradicción -y, en muchos casos, incompatibilidad- con la estructura temporal de la sociedad en general.

Así, el perfil del trabajador nocturno y el del trabajador a turnos con turno nocturno es el de un desincronizado periódico



LOS SISTEMAS DE TURNOS MÁS NOCIVOS SON LOS QUE INCLUYEN NOCTURNIDAD

SE CALCULA QUE CADA 15 AÑOS DE TRABAJO NOCTURNO SE PRODUCE UN ENVEJECIMIENTO DE UNOS CINCO

de su vida social y familiar, que padece una desorganización cíclica y que trabaja en horas situadas fuera de su óptimo fisiológico y de sus funciones psicomotrices. Todo lo anterior predispone al trabajador

a la fatiga y puede originarle cierto tipo de trastornos conocidos con el nombre del “síndrome del trabajador nocturno”. Este se caracteriza por comprometer, principalmente, los sistemas digestivo, nervioso y del sueño.

La expansión de las horas de trabajo

Las repercusiones sobre la vida social, familiar y sobre la salud aconsejan un planteamiento del tiempo de trabajo que permita compaginar el mismo con adecuados niveles de salud física y mental. Jurídicamente se regulan los tiempos de trabajo, los de descanso, las jornadas especiales, etc. y, sin embargo, las prolongaciones de jornada no son algo extraño a las relaciones laborales. La importancia de tales prolongaciones deriva de que potencia los efectos señalados en líneas anteriores (mayor fatiga, menor tiempo para la vida social y familiar, menos tiempo de descanso,...)

Así, no son extraños los requerimientos -implícitos o explícitos- o las culturas de empresa que “exigen” de los trabajadores quedarse más allá de la jornada pactada, o llegar más temprano. La realización de horas extraordinarias es otra forma de prolongar el tiempo de trabajo, así como determinados tipos de remuneración (variables, comisiones, bonificaciones, etc.), que animan a restar horas al tiempo de descanso para dedicarlo al trabajo.

CADA VEZ MAS TRABAJADORES VEN PROLONGADAS SUS JORNADAS DE TRABAJO

La V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT) recoge que para la mitad (46%) de los trabajadores españoles la prolongación de jornada es algo habitual. Además, esta prolongación lo es sin compensación económica alguna para casi la mitad de los que prolongan su jornada y la Encuesta Europea (2000) cifra en un tercio de los trabajadores los afectados por lo que denomina “días largos” (más de diez horas de trabajo al día).

Distintos estudios van poniendo en evidencia que la prolongación de jornada y las jornadas excesivas de trabajo son negativas no ya sólo desde el punto de vista del incremento de la fatiga y lo que esto lleva asociado (errores, incidentes, accidentes, irritabilidad...) sino que proyecta su impacto, de forma negativa, sobre las relaciones familiares (pareja, hijos y familiares). Las jornadas extendidas no sólo plantean la cuestión de la cantidad de tiempo que se resta a la dedicación a las personas dependientes (hijos, mayores) sino también el problema de la calidad del

mismo. Algunos estudios señalan que los padres altamente ocupados y estresados tienen dificultades para ofertar a sus hijos lo que éstos más necesitan: padres no estresados, no irritados, con tiempo disponible y energía para centrarse en ellos.

La mujer está especialmente afectada por lo anterior en la medida en que la carga principal de las tareas domésticas sigue recayendo sobre ella, dificultando especialmente la ya, por sí misma, problemática doble tarea.

El efecto de la prolongación de la jornada de trabajo es similar al del trabajar más días que otros trabajadores o simplemente trabajar más horas o más días de los que uno voluntariamente querría trabajar. Estas situaciones se asocian, entre otros, con problemas sociales, conflictos familiares y de pareja, mayores niveles de estrés, trastornos de sueño, empeoramiento de la salud, peor capacidad para hacer frente a los acontecimientos cotidianos, reducción de tiempos de ocio, tiempo libre inadecuado para el ocio.

Desde un punto de vista técnico hay que tener en consideración las repercusiones que a efectos de fatiga pueden tener los desplazamientos a los lugares de trabajo. En las grandes ciudades estos tiempos pueden llegar a ser tan importantes que, sumados al tiempo de trabajo, dejan pocas posibilidades para el disfrute del ocio.

A la prolongación cuantitativa de la jornada hay que añadir la ampliación de los días semanales trabajados. Cada vez son más las personas que trabajan los fines de semana (días tradicionalmente dedicados al descanso y a la familia) con lo que el disfrute del ocio se hace más complicado. La prolongación de las jornadas, el trabajo nocturno y a turnos y el trabajo en fin de semana generan la denominada “sociedad de las 24 horas”.

Según datos de la Encuesta Europea un 64% de los trabajadores españoles, en relación con su jornada de trabajo, está descontento con su horario y un 28% reduciría el horario. Comparando con las cifras del resto de países europeos, el horario de aproximadamente la mitad de la población laboral es superior a la media de la Unión Europea. Además, se trabaja más en España en horarios de tardes, noches y turnos. Las dos cuestiones contribuyen a que se perciban dificultades para conciliar la vida social y familiar.

Otra de las dimensiones temporales del trabajo tiene que ver con el tiempo de vinculación entre el trabajador y su organización. Si bien tradicionalmente este tiempo ha sido de duración indeterminada y a tiempo completo, desde hace ya años otras formas de relación laboral se están imponiendo. Así, los contra-

**Relaciones de
trabajo
temporales**

tos a tiempo parcial y los contratos temporales son modalidades contractuales plenamente extendidas. La problemática del los contratos a tiempo parcial se sitúan en el terreno opuesto al de las prolongaciones de jornada.

Las problemáticas derivadas de la naturaleza de estas relaciones laborales quedan ampliamente tratadas en el capítulo “Trabajo precario”, pero hay que señalar su relación con las tasas de incidencia de accidentes, con unas peores condiciones de trabajo con carácter general, con unos menores niveles de autonomía, con horarios irregulares e imprevisibles, con mayores niveles de estrés y con peores efectos para la salud.

La OIT considera el trabajo a tiempo parcial una forma de “infraempleo” en la medida en que implica que la gente trabaja, en contra de lo que sería su voluntad, menos de la duración normal para su actividad laboral en situaciones en que los trabajadores estarían dispuestos a trabajar más tiempo. Además, los trabajadores a tiempo parcial tienden a tener contratos de duración más corta que quienes trabajan a tiempo completo ya que ocupan de forma importante sectores de actividad con altas tasas de rotación (hostelería, comercio...)

Sin embargo, para otros trabajadores, el trabajo a tiempo parcial permite ajustar más eficazmente su participación en el mercado laboral con sus necesidades personales. Algunos estudios señalan que los trabajadores a tiempo parcial, y especialmente las mujeres, presentan mayores niveles de satisfacción con la condición “tiempo de trabajo” aun cuando son conscientes de presentar peores condiciones en aspectos como oportunidades de promoción, acceso a la formación o condiciones salariales.

La intensificación del trabajo

Una de las cuestiones que se ha planteado como relevante en relación con la organización del tiempo de trabajo es el ritmo de trabajo, es decir, cómo se organiza y ordena el trabajo a lo largo de la jornada. El ritmo tiene que ver con la necesidad de seguir cadencias temporales o de relacionar producción con tiempo o plazos de ejecución. Si a la extensión del trabajo a todas las horas de la semana (sociedad de las 24 horas) se añaden elevadas velocidades de trabajo, ritmos altos de ejecución, presión en los plazos,...se puede hablar de una “intensificación del trabajo”.

La Encuesta Europea (2000) da una idea de esta intensificación del trabajo producida en los últimos años a través de tres indicadores: la alta velocidad de trabajo, la escasez de tiempo para hacer el trabajo y el trabajo en cadena, estableciendo, además, la existencia de una asociación fuerte entre el grado de intensificación del trabajo y los problemas de salud y el absentis-

mo debido a accidentes, de forma que los trabajadores expuestos a alta intensidad refieren mayor sintomatología relacionada con el dolor y la fatiga. Así, la presión de tiempo puede constituirse en factor de riesgo de accidentes de trabajo debido al incremento de la densidad de trabajo y la generación de fatiga física y mental.

La ENCT recoge cómo la mitad de los trabajadores españoles trabaja a un ritmo elevado y con plazos muy justos, y señala que la presencia de síntomas relacionados con el estrés se duplica en los trabajadores sometidos a ritmos de trabajo elevados.

La importancia del ritmo de trabajo y su relación con la salud se recoge en la legislación española, que en el artículo 36.5 del TRET señala que, cuando el trabajo se organice según un cierto ritmo, se deberá tener en cuenta el principio general de adaptación del trabajo a la persona, con el fin de evitar el trabajo monótono y repetitivo en función del tipo de actividad desarrollada. Ello supone la necesidad de atender de manera especial a la determinación de los periodos de descanso durante la jornada de trabajo.

La intensificación del trabajo se ve acompañada de un fenómeno cada vez más frecuente y ocasionado en muchos casos por los nuevos sistemas de organización del trabajo y las modernas tecnologías: la dificultad para establecer fronteras nítidas entre el tiempo de trabajo y el de ocio.

Las nuevas tecnologías de la comunicación (telefonía móvil, correo electrónico, internet), nuevas formas de trabajo (teletrabajo, deslocalización del lugar de trabajo) han llevado a muchos trabajadores a tener una disponibilidad más allá de la jornada de trabajo, lo que impide desconectar del mundo laboral, interfiriendo en la vida social y personal y dificultando una adecuada recuperación de la fatiga física y mental.

Es extendida y generalizada la percepción de tener menos tiempo para la familia y el ocio debido a las demandas del trabajo. Encontrar un equilibrio es algo complicado. A ese problema contribuyen múltiples factores: cambios demográficos (envejecimiento de la población con el consiguiente aumento de personas mayores dependientes), la incorporación masiva de la

CIERTOS PROBLEMAS DE SALUD Y EL ABSENTISMO TIENEN RELACIÓN CON LA INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO



La colisión de estructuras temporales

mujer al entorno laboral, el incremento de las familias monoparentales e incluso el mayor valor que se concede actualmente al tiempo personal y privado.

Todo ello ha generado una situación en la que los trabajadores, con el mismo tiempo que tenían antes, deben atender ahora a muchas más cosas: trabajo cada vez más exigente, cuidado y educación de niños, atención de mayores dependientes... Al final, esto está suponiendo una fuente importante de conflictos para los trabajadores.

Y, por supuesto, también contribuye a ello la distribución del tiempo de trabajo. El tiempo que se dedica a la vida privada depende en buena medida de los ratos libres que permite la actividad laboral. Y el tiempo de no trabajo, siendo lo contrario del tiempo de trabajo, no necesariamente es tiempo adecuado para la resolución y satisfacción de las necesidades personales y familiares.

Ocho horas de trabajo al día es lo que se considera normal. Pero el propio reparto de esas horas a lo largo del día o de la semana es una cuestión que directamente afecta a la calidad de vida laboral y personal. Por ejemplo, las jornadas partidas de ocho horas (con interrupción para comer) fácilmente pueden llegar a convertirse en doce horas diarias si se añaden los tiempos de comida y traslado entre domicilio y lugar de trabajo. La distribución de ese tiempo de trabajo en sábados y domingos obliga a disfrutar de descanso en días de labor (se trabaja en días en que, por ejemplo, los hijos tienen tiempo libre y se descansa cuando los hijos acuden al colegio).

Si a lo anterior se añade la colisión en muchos hogares de múltiples estructuras temporales (laborales, escolares, vacacionales,...), la cuestión se complica sobremanera. Según el estudio "Informe España 2004" llevado a cabo por la Fundación Encuentro, en los hogares españoles en que trabajan el hombre y la mujer, un 0,5% lo hacen los dos a tiempo parcial, un 0,9%, el hombre a tiempo parcial y la mujer a tiempo completo, un 16,1%, el hombre a tiempo completo y la mujer a tiempo parcial y en el 82,6%, los dos a tiempo completo. Es decir, para la mayoría de los hogares en que ambos trabajan, la colisión de estructuras temporales laborales y personales es absoluta.

Este informe señala también los problemas que tal situación de imposibilidad de



conciliación de la vida familiar y laboral suponen para los padres y para las organizaciones de trabajo. En los padres, este estudio ha detectado reacciones de estrés, depresiones, desavenencias conyugales y reducción de la calidad de vida. Para las empresas, la presión que a sus trabajadores les supone verse atrapados entre las exigencias de la empresa y del hogar supone: un decremento del rendimiento de sus trabajadores derivado de la menor atención y de eventuales retrasos y ausencias, problemas de rotación de personal, problemas para retener empleados clave, incremento de absentismo.

En sentido contrario, el informe señala que los trabajadores que pueden atender sus obligaciones familiares son trabajadores satisfechos, que se sienten bien tratados por su empresa y que rinden más.

Aproximadamente un 15% de los trabajadores reconocen verse afectados por algunos de los problemas señalados.

Esta necesidad de conciliación del trabajo con la vida personal y familiar ha sido ya planteada a nivel nacional, internacional y comunitario como una condición vinculada a las nuevas realidades sociales. Básicamente los campos de acción son dos: los que corresponderían a medidas jurídicas y de apoyo político que faciliten tal conciliación y, por otra parte, las medidas organizativas y productivas que las empresas pueden adoptar para facilitar la vida a los trabajadores.

Desde el primer enfoque, la norma jurídica que en España aborda esta cuestión es la Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Este texto jurídico modifica algunos aspectos del Estatuto de los Trabajadores, de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, de la Ley de la Seguridad Social y de la Ley de Procedimiento Laboral. Algunos de los aspectos que aborda esta Ley tiene que ver, entre otros, con cuestiones relacionadas con el tiempo de trabajo como los permisos y ausencias retribuidas, las reducciones de jornada, las excedencias...

En el ámbito concreto de la Administración Pública, desde inicios de 2006 está en vigor el plan concilia, que afecta a 500.000 trabajadores de la Administración General de estado y que pretende ser un abanico de soluciones que permitan una mejor convivencia entre el compromiso laboral y las responsabilidades familiares o privadas. Para ello incluye medidas que afectan a aspectos como el de la flexibilidad del horario, la extensión de la jornada laboral, los permisos de paternidad y maternidad, la flexibilidad de los horarios para familias monoparentales, me-

LA INADECUADA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR ES UN FACTOR DE RIESGO PARA LA SALUD

didadas para el cuidado de hijos, personas con enfermedades graves, y otras.

Desde el campo de acción de las propias empresas, recientemente se ha propuesto la creación del Certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Se considera una empresa familiarmente responsable la que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia. Hay distintos tipos de políticas familiarmente responsables (de flexibilidad en el lugar de trabajo, de cuidado de dependientes, de asesoramiento profesional y personal, de formación y desarrollo,...) pero una principal tiene que ver con políticas de flexibilidad en el tiempo: horarios de entrada y salida flexibles, reducciones de jornada, semanas reducidas de cuatro días para conseguir mucho tiempo libre seguido, permisos, excedencias, horarios laborales a la medida, acercamiento del puesto de trabajo al domicilio, tiempo libre compensable para emergencias, disfrute de períodos sabáticos cada cierto número de años trabajados, adecuación de horas de lactancia, posibilidad de trabajo a tiempo parcial...

Intervención

Algunas actuaciones que pueden llevarse a cabo desde la propia empresa a fin de conseguir una mayor adaptación del tiempo de trabajo a las necesidades individuales son:

- Organizar los horarios de trabajo a partir de las recomendaciones ergonómicas, atendiendo especialmente las modalidades de trabajo a turnos y nocturno.
- Gestionar adecuadamente los horarios de entrada y salida.
- Establecer sistemas de rotación que permitan una adecuada alimentación y respeto del sueño natural.
- Adecuar las pausas y descansos para permitir una correcta recuperación de la fatiga.
- Evitar prolongaciones excesivas de jornada para excluir situaciones de fatiga crónica.
- Limitar la duración del horario nocturno.
- Tener en cuenta el principio general de adaptación del trabajo a la persona cuando el trabajo se organiza de acuerdo con un cierto ritmo.
- Adaptar los niveles de protección en materia de salud y seguridad de los trabajadores a turnos y nocturnos a la naturaleza de sus trabajos.
- Garantizar la igualdad de trato y no discriminación de los trabajadores a tiempo parcial respecto a quienes trabajan a tiempo completo.
- Buscar un equilibrio entre las necesidades organizativas, de

producción y económicas de la empresa con las necesidades personales de los trabajadores.

- Procurar una adecuada gestión del tiempo de trabajo, que permita una autonomía razonable a los trabajadores en su gestión.
- Procurar medidas dirigidas a organizar el tiempo de trabajo: reducciones de jornada, semanas comprimidas, permisos, excedencias, horarios flexibles, horarios laborales individualizados, acercamiento del puesto de trabajo al domicilio, tiempo libre para emergencias, disfrutes de períodos sabáticos, adecuación de horas de lactancia...
- Procurar servicios de ayuda externa: cuidado de emergencia de niños, mayores, asuntos burocráticos...

REAL DECRETO 1/1995, de 24 de marzo de 1995, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (TRET). (BOE 29 de Marzo de 1995).

Normativa aplicable

REAL DECRETO 1561/1995, de 21 de septiembre de 1995, sobre Jornadas Especiales de Trabajo. (BOE de 26 de septiembre de 1995).

LEY 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE de 10 de noviembre de 1995).

DIRECTIVA 2003/88/CE del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de ordenación del tiempo de trabajo.

CONVENIO núm. 171 sobre el trabajo nocturno, Ginebra, junio 1990, OIT.

LEY 39/1999, de 5 de noviembre de 1999, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. (BOE de 6 de noviembre de 1999).

Plan Concilia: Resolución 20 de Diciembre de 2005 de la Secretaría General de la Administración Pública. (BOE d3e 27 de diciembre de 2005)

Condiciones de empleo: trabajo precario

6

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR, NUEVAS RELACIONES CONTRACTUALES

En los países industrializados, han tenido lugar, en los últimos años, diversos cambios en la organización de trabajo y en la gestión de las empresas, debido, entre otras razones, a la globalización, la elevada competitividad, la necesidad de reducir costes y la necesidad de producir a corto plazo. Las empresas se reorganizan a fin de ser más flexibles y adaptarse a las nuevas exigencias de producción, recurriendo, en muchos casos, a la externalización de recursos y manteniendo sólo un número limitado de trabajadores permanentes.

Uno de estos cambios afecta a la estructura del empleo en la empresa y a la estabilidad del empleo de los trabajadores. El empleo tradicional, es decir, el empleo permanente a tiempo total (a tiempo completo con duración indefinida) está cambiando y da lugar a otras formas de empleo atípicas: contratos temporales, a tiempo parcial, por obra o servicio, trabajo a distancia, etc. A pesar de que todavía no existen definiciones claras de los mismos sí se puede hablar de dos características comunes en las clasificaciones que proponen distintos autores: tiempo parcial y trabajo temporal.

Este tipo de empleo ha causado inquietud por sus efectos negativos sobre la seguridad y la salud de las personas que se encuentran en esta situación.

Los datos obtenidos en estudios tanto nacionales como europeos confirman que los trabajadores temporales están expuestos a peores condiciones de trabajo y a consecuencias negativas para su salud en mayor medida que los trabajadores fijos.

EL EMPLEO TRADICIONAL ESTÁ DANDO
PASO A FORMAS DE EMPLEO INESTABLES

EJEMPLOS DE TIPO DE EMPLEO SEGÚN DEDICACIÓN HORARIA Y DURACIÓN DEL CONTRATO			
DURACIÓN DEL CONTRATO			
Indefinida		Temporal	Otros
TIEMPO DE TRABAJO	Completo	Empleo tradicional	Trabajo eventual, estacional
			ETT Contrato de formación, prácticas...
			Autónomos Por contrato Po obra o servicio
	Parcial	Reducción horaria Semana reducida	ETT Eventual a tiempo parcial
		Contrato de formación, prácticas...	

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO TEMPORALES

Las nuevas formas contractuales se denominan “atípicas” pues en su origen vinieron a romper con la “norma” del trabajo estable y de duración indeterminada. Ello no significa que este tipo de regulación estuviera ausente de los textos legales anteriores a la Constitución que regulaban los tipos de contratación, sino que, en todo caso, representaban una excepción a la norma de empleo indefinida. Los años inmediatamente posteriores a la Constitución, pese a la alta tasa de desempleo, no dieron lugar a reformas importantes en las formas de contrato. Así, el Estatuto de los Trabajadores aprobado en 1980 establece que toda relación laboral se presume concertada por tiempo indefinido y a tiempo completo. De esta forma, la relación a tiempo parcial o de duración determinada se consideraba como anormal o atípica. El Estatuto de los Trabajadores del año 1980 no fue la primera norma que en el ordenamiento jurídico español contemplaba la relación de trabajo temporal; también lo hacían la Ley de Contratos de 1944, la Ley de Relaciones Laborales de 1976 y, de forma más detallada, las Reglamentaciones de Trabajo y Ordenanzas Laborales.

La primera reforma importante tendente a flexibilizar la relación contractual fue la de la Ley 32/1984 de 2 de agosto. Se redefinieron los contratos formativos, los contratos por tiempo determinado (obra y servicio, eventual, interinidad y lanzamiento de nueva actividad), parcial y de relevo. Es decir: toda la amplia variedad de contratos atípicos que en gran medida aún perviven

en nuestro ordenamiento y que se justificaban por las altas tasas de desempleo de la época, en especial de los jóvenes. La aplicación de esta reforma impulsó o coincidió con una recuperación económica sin precedentes y, por consiguiente, una reducción significativa de las cifras de paro.

La segunda reforma de importancia se produjo entre los años 1993 y 1994, en un período de recesión económica y de altas cifras de desempleo, nuevamente. En particular, el Real Decreto 2317/1993, por el que se desarrollan los contratos en prácticas y de aprendizaje y los contratos a tiempo parcial, y el Real Decreto 2546/1994, por el que desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratación.

La aparición de la iniciativa privada de intermediación contractual, esto es, las empresas de trabajo temporal, se produce en el año 1994 por la Ley 14/1994, completada por otras normas de menor rango, en particular el Real Decreto 216/1999, que establece las “disposiciones mínimas de seguridad y de salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal”.

La peculiaridad de la relación laboral contractual que se establece entre trabajador, empresa que suministra y empresa que utiliza es una fuente de problemas de descoordinación que pueden provocar accidentes de trabajo, lo que ha llevado al legislador europeo primero (Directiva 91/383/CEE) y al nacional, después (RD 216/1999), a regular estas relaciones con vistas a asegurar un nivel de protección de la salud y seguridad similar al de los restantes trabajadores.

Las características diferenciales de la temporalidad han sido bien estudiadas en relación con las tasas de incidencia de accidentes. Los estudios y las estadísticas que existen a este respecto demuestran que los índices de incidencia referidos a los trabajadores con contratos temporales son muy superiores a los de los trabajadores con contrato fijo.

Con respecto a los restantes tipos de riesgo, los datos obtenidos en las últimas ediciones de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo¹ reflejan que las exigencias de tipo físico son superiores entre este colectivo que entre los «indefini-



¹ IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (1999), V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2003)

Fuente: Anuario de Estadísticas Sociales y Laborales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Base de población: Asalariados según Encuesta de población activa (EPA).

	CONDICIONES DESFAVORABLES	CONDICIONES FAVORABLES
CONTRATOS NO PERMANENTES	Ergonomía del puesto Discriminación Autonomía de trabajo Control del tiempo de trabajo Nivel de cualificación	Entorno físico Exigencias de trabajo Apoyo social
CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL	Ergonomía del puesto Discriminación Control del tiempo de trabajo Nivel de cualificación Formación	Entorno físico Exigencias de trabajo Autonomía Poco trabajo en horarios atípicos
TRABAJADORES AUTÓNOMOS	Ergonomía del puesto Horarios atípicos Flexibilidad de las tareas Apoyo social Formación	Entorno físico Discriminación Exigencias del trabajo Control del tiempo de trabajo Autonomía de decisión No trabajo a turnos

Fuente: Conditions de travail dans le cadre du travail atypique. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y del trabajo (2000).

dos”. Lo mismo ocurre con la realización de tareas repetitivas.

Esta desigual exposición de los temporales respecto a los fijos también ha sido puesta de manifiesto por estudios de nivel europeo, como el elaborado para la Fundación de Dublín (1996), titulado “Situación Laboral y Salud”. En él se señala que “Las condiciones de trabajo de los trabajadores con contrato temporal son peores que las de los trabajadores fijos. Los primeros se encuentran más expuestos a posturas dolorosas, ruidos intensos, movimientos repetitivos y tareas breves y repetitivas. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, aunque se encuentran menos sometidos a un ritmo de trabajo más elevado que los trabajadores fijos, gozan de mucha menos autonomía en la organización de su trabajo y su tiempo”. Prosigue: “aunque las condiciones de trabajo sean la principal variable que explica las diferencias en las consecuencias para la salud entre los trabajadores fijos y los temporales, persisten casi siempre asociaciones entre los diferentes tipos de situaciones laborales y las consecuencias para la salud, tras el ajuste debido a las distintas condiciones de trabajo”.

Si atendemos a las características individuales, las variables

que parecen estar asociadas son la edad y el sexo. Los trabajadores más jóvenes (menores de 25 años) y los mayores (más de 54 años) son los más afectados por formas de empleo inestables. Por otra parte, las mujeres están más expuestas que los hombres a esta forma de empleo.

ASPECTOS PSICOSOCIALES

Desde la perspectiva de la Psicología, las transformaciones que se están produciendo en las condiciones contractuales tienen una serie de repercusiones en la gestión de los recursos humanos y en algunas condiciones de trabajo.

Los trabajos inestables implican horarios irregulares, imprevisibles e inestables que en muchas ocasiones deben desarrollarse en jornadas fuera de lo habitual (turnos de fin de semana, trabajo en días festivos...). También van ligados a inestabilidad económica, remuneraciones inferiores a las habituales del mercado laboral, unidas, sin embargo, a unas elevadas exigencias en cuanto a carga de trabajo y a una peor cobertura en cuanto a beneficios sociales.

Algunos estudios han puesto en evidencia que existe una mayor desmotivación y una menor implicación con el trabajo en trabajadores con trabajos precarios. Asimismo se ha demostrado que hay una asociación entre el trabajo inestable y la salud mental o el estrés, debido a la incertidumbre, a los bajos salarios y a la percepción de situación de injusticia y discriminación.

Los efectos negativos para la salud, al igual que los demás factores de índole psicosocial, dependen de cómo el trabajador vive la situación. Por ejemplo, un contrato por obra o servicio puede ser vivido como una situación de inestabilidad o como un reto y una oportunidad de variedad en el trabajo. En este sentido, en el plano individual, una variable crucial es la voluntariedad de la situación. En general, según muestran diversos estudios, lo más frecuente es que la temporalidad no sea una condición deseada sino que el trabajador no tiene otras alternativas. Sin embargo, puede ocurrir que la situación sea voluntaria. En este caso, no se percibirá como insatisfactoria sino como una oportunidad de mantenerse al día. Por ejemplo, hay trabajadores autónomos que prefieren este estatus ya que supone una mayor autonomía en la toma de decisiones y un mayor control sobre su tiempo de trabajo, y aceptan los posibles inconvenientes como una cierta inseguridad en el trabajo o que deben ser ellos mismos los que deben mantener actualizadas sus competencias.

Lo mismo ocurre por ejemplo con la reducción de horario.



En muchos casos el trabajar menos horas es una condición no deseada, en la que el trabajador no tiene otras alternativas, ante la falta de oportunidad de encontrar un trabajo a tiempo completo. Este desequilibrio entre las horas de trabajo que se desearían y la cantidad de horas de trabajo reales, puede considerarse, en sí misma, una condición de trabajo desfavorable.

Sin embargo, también hay personas que trabajan a tiempo parcial de manera voluntaria para combinar el trabajo con otras actividades y obligaciones. En este caso, la situación no se percibirá como insatisfactoria sino como una oportunidad para poder conciliar la vida familiar, con lo que se acepta la reducción de ingresos u otros posibles inconvenientes que conlleva.

Los datos referidos a la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo reflejan que el nivel de autonomía con que cuentan los trabajadores temporales en el desarrollo de su tarea es mucho inferior al de sus colegas fijos.

También se diferencian netamente de los demás trabajadores en lo que se refiere al grado de participación en aspectos relacionados con su trabajo (organización y planificación, elección de equipos, revisión de la calidad, etc.) y en el acceso a la formación.

Esta información coincide con otros estudios que afirman que uno de los aspectos que se ve más afectado es la gestión del plan de carrera. La precariedad puede ir asociada a una organización que hace que sea difícil formar a los trabajadores temporales o por contrata. ¿Cómo puede preverse una formación a largo plazo, con posibilidades de promoción si no se prevé una estancia duradera en la empresa? Así, las personas con contrato temporal generalmente tienen también menos oportunidades de formación que personas con contrato estable y se ven obligadas a formarse por su cuenta si quieren mantener su competencia.

Asimismo suele ocurrir que se dispone de menor acceso a los canales habituales de información, no sólo de los riesgos a los que se está sometido en el puesto, sino también de la información necesaria para la realización de la tarea. Esta situación puede, por una parte, dar lugar a sentimientos de inseguridad. Por otra parte, aumenta la probabilidad de cometer errores y de que se produzcan fallos o accidentes.

Todo ello, unido a la inestabilidad laboral en sí misma, a la pérdida de la seguridad en el trabajo hace que disminuya la

FACTORES CAUSALES DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A EMPLEOS PRECARIOS

FACTORES ECONÓMICOS Y DE REMUNERACIÓN

- Alta competencia para realizar trabajos a bajo coste.
- Trabajo a destajo/pago según resultados.
- Trabajo intensivo, sobrecarga, "prisas" y muchas horas.
- Falta de recursos (pequeñas empresas) para disponer de medios de prevención y protección y de gestión.
- Realización de actividades de alto riesgo .

FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN

- Complejidad/ambigüedad en normas, procedimientos y cambios frecuentes en las prácticas de trabajo.
- Desaparición de los conocimientos y precauciones frente a los riesgos e interferencias en la comunicación entre los trabajadores dificultando la tarea de coordinación.
- Reducción del control de dirección y ruptura de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (incluida la vigilancia y la provisión de los servicios de salud laboral).
- Capacidad insuficiente, formación inadecuada e inexperiencia de los trabajadores.
- Incapacidad de los trabajadores por falta de recursos para organizarse y protegerse.

INADECUACIÓN DE LA REGULACIÓN LEGAL

- Incremento de la probabilidad de lugares de trabajo en los que actúen muchas empresas, situaciones de múltiples/complejas redes de responsabilidad legal y dificultad para controlar trabajadores que no están incluidos en regímenes reglamentarios convencionales y requieren sustancialmente más recursos logísticos.
- La regulación sobre salud y seguridad está enfocada a empleados fijos en grandes empresas y sectores estables.
- Reducción de los sistemas tradicionales de vigilancia y control.

Fuente: Quinlan et al. "Contingent work: Health and Safety Perspectives". Fundación Dublin.2000.

motivación, que la implicación con el trabajo sea menor y que, por tanto, sea un trabajo más insatisfactorio que el tradicional; si la situación de inestabilidad se prolonga, puede dar lugar a situaciones de estrés con las debidas repercusiones personales y familiares.

INTERVENCIÓN

La mejora de las condiciones de trabajo de las personas con un contrato no fijo se enmarca en conceptos modernos como el

de *responsabilidad social* o el que la OIT define como trabajo *decente* desde la acepción anglosajona del término de *satisfactorio*: El objetivo primordial de la OIT es “promover oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.”¹

Algunas facetas que se incluyen en este concepto y que están relacionados con las ideas que estamos tratando en este capítulo son:

- Oportunidad de trabajo
- Trabajo de calidad y en cantidad suficiente
- Trabajo productivo, ingresos adecuados
- Estabilidad y seguridad en el empleo
- Con equidad para todos los miembros de la sociedad

Más concretamente, y haciendo referencia al trabajo a tiempo parcial, las organizaciones interprofesionales europeas firmaron el “Acuerdo marco sobre tiempo parcial” (aplicado en la Directiva 97/81/CE de 15 de diciembre de 1997), que la legislación española contempla en el “Real Decreto-Ley 15/1998, de 27 de noviembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo en relación con el trabajo a tiempo parcial y el fomento de su estabilidad”. En él se especifica que debe garantizarse “la igualdad de trato y no discriminación de los trabajadores a tiempo parcial en relación con los trabajadores a tiempo completo, sin perjuicio de la aplicación del principio de proporcionalidad cuando resulte adecuado”.

Desde la gestión es necesario un tratamiento equitativo, un replanteo en cuanto a que no sean considerados como trabajadores de segunda categoría, sino como colaboradores, desde la base de una relación de beneficio mutuo.

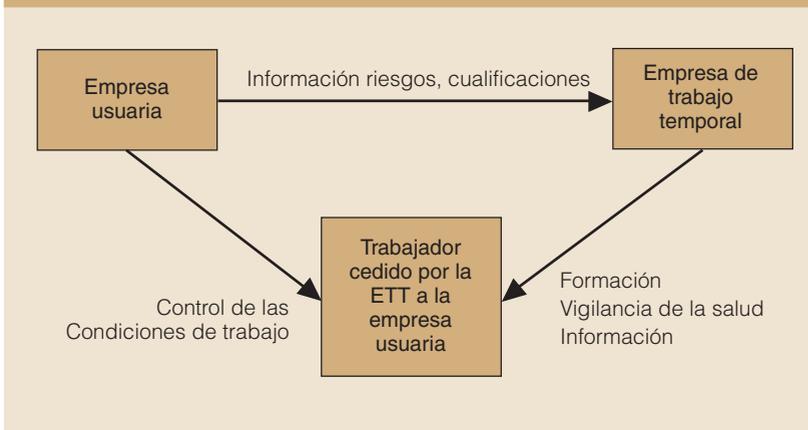
Se debe buscar la conciliación entre necesidades de flexibilidad de producción y necesidades individuales, entre productividad y reparto justo de las ventajas ligadas al trabajo.

Los factores clave se basan en buscar vías que permitan:

- Desarrollar un sentido de implicación en todos los trabajadores.
- Desarrollar unas relaciones de trabajo efectivas entre los trabajadores fijos y los exteriores.

¹ Dharam Ghai. *TRABAJO DECENTE. Concepto e indicadores. Revista Internacional de Trabajo*, 2003; 122 (2); p 125.

RELACIONES DE OBLIGACIÓN PREVENTIVA TRIANGULARES QUE SE DAN COMO RESULTADO DE LA CESIÓN DE TRABAJADORES



- Afrontar y solucionar la formación para trabajadores no permanentes.
- “Aprovechar” el conocimiento y la experiencia de los trabajadores no permanentes a fin de que puedan ser lo más útiles posible para el trabajo a la vez que tengan sentimientos de utilidad.

NORMATIVA APLICABLE

Las principales normas que contienen regulación específica sobre prevención de riesgos de los colectivos de trabajadores temporales o de empresas de trabajo temporal son las siguientes:

Ley 31/1999 de Prevención de Riesgos Laborales. Artículo 28.

Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal (artículos 16 y 17.1).

Ley 29/1999, de 16 de julio, de modificación de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal.

Real Decreto 216/1999, de 5 de febrero, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores en el ámbito de las empresas de trabajo temporal.

Consecuencias fisiológicas del estrés

7

LA RESPUESTA FISIOLÓGICA DEL ESTRÉS

El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si esta reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta “le supera”. Este nivel de equilibrio dependerá de los factores individuales (disposición biológica y psicológica) de las distintas situaciones o experiencias.

Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste realice su objetivo, volviendo a la “normalidad” cuando el estímulo ha cesado. Por ejemplo, un atleta, cuando intenta conseguir un buen resultado en una competición, está sometido a un estrés que implica un aumento de la actividad muscular (más irrigación, el corazón late más rápido, etc.), lo que le ayudará a conseguir su objetivo. Una vez finalizadas las pruebas atléticas, se produce un descenso de las constantes y el organismo vuelve a su estado inicial. Es decir: hay muchos aspectos positivos que en un momento determinado puede convertirse en una sobrecarga para la persona y dependerá del grado de adaptación el que se supere satisfactoriamente o no esta situación.

¿Qué ocurre cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia? Las personas empiezan a tener una sensación de disconfort (tensión muscular, palpitaciones, etc.). Si continúa el estresor se llega al estado de agotamiento con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas en los órganos; son las llamadas enfermedades de adaptación; estos síntomas crean preocupación, lo que a su vez agrava los síntomas y, así, puede crearse un círculo vicioso.

La respuesta fisiológica del estrés es la reacción que se produce en el organismo ante los estímulos estresores; según J. Toro, la respuesta fisiológica vincula, en última instancia, lo social y lo simbólico con la patología orgánica. Ante una situación de estrés, el organismo tiene una serie de reacciones fisiológicas; dicha respuesta supone la activación de los siguientes elementos:

- El eje hipofiso-suprarrenal compuesto por: el hipotálamo, que es una estructura nerviosa situada en la base del cerebro, que actúa de enlace entre el sistema endocrino y el sistema nervioso y que es imprescindible para la homeostasis del organismo; la hipófisis, que es una glándula situada así mismo en la base del cerebro; y las glándulas suprarrenales, que están situadas a modo de sombrero sobre el polo superior de cada uno de los riñones y que están compuestas por la corteza y la médula.

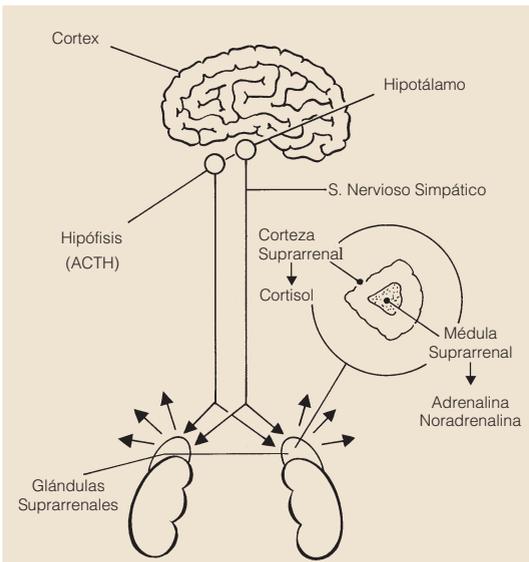
Se produce una secreción de una hormona por el hipotálamo, la cual actúa sobre la hipófisis y provoca la secreción de la hormona llamada ACTH (adenocorticotropa). Esta secreción incide sobre la corteza de las glándulas suprarrenales, dando lugar a la producción de corticoides que pasan al torrente circulatorio, dando múltiple incidencia orgánica.

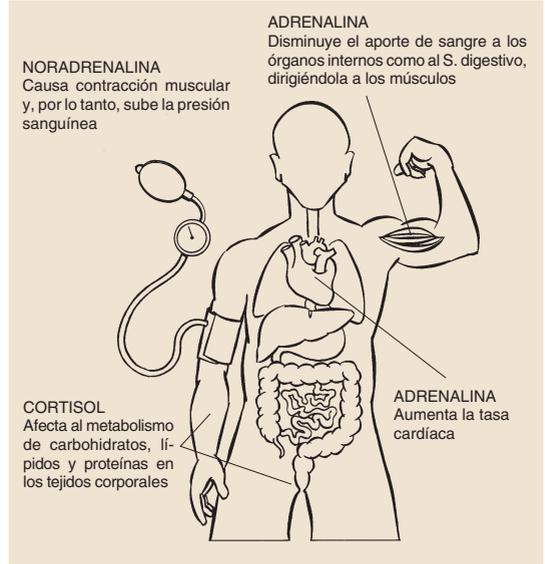
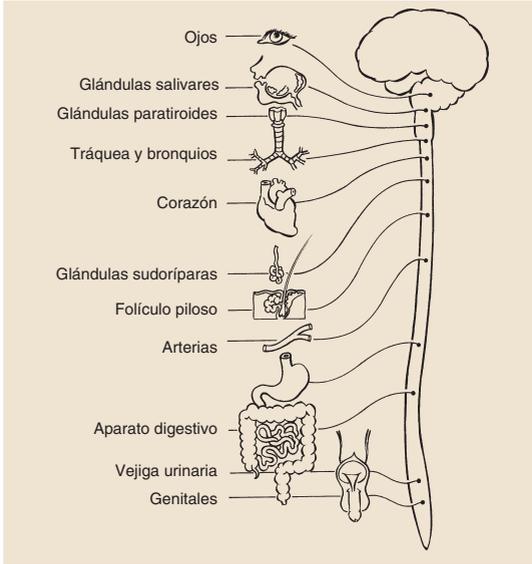
- El sistema nervioso vegetativo es el conjunto de estructuras nerviosas que se encarga de regular el funcionamiento de los órganos internos y controla diversas de sus funciones de manera involuntaria e inconsciente.

La activación simpática supone la secreción de catecolaminas, que son: la adrenalina segregada por parte de la médula supra-renal y la noradrenalina segregada por las terminaciones nerviosas simpáticas.

Ambos sistemas producen la liberación de hormonas, que son las sustancias que se elaboran en las glándulas y, transportadas a través de la sangre, excitan, inhiben o regulan la actividad de los órganos.

Estas hormonas son las encargadas de poner el cuerpo en estado de alerta y lo preparan para luchar o huir de la situación estresante; son las responsables de las reacciones fisiológicas del organismo frente a una situación de estrés y son las que permiten enlazar el fenómeno del estrés con los fenómenos psicofisiológicos de la emoción.



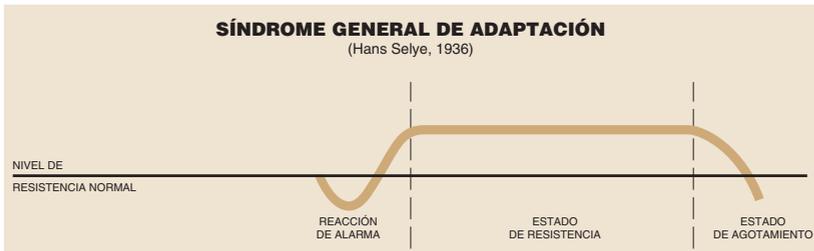


Ambas hormonas intervienen en los siguientes procesos:

- Movilización de las grasas, pudiendo dar lugar a un incremento de las mismas en sangre (posible arterioesclerosis).
- Aumento de la coagulación.
- Aumento del rendimiento del corazón, que puede desembocar en una subida de la tensión arterial.
- Reducción de los niveles de estrógenos y testosterona, que son hormonas que estimulan el desarrollo de las características sexuales secundarias masculinas.
- Inhibición de la secreción de prolactina que influye sobre la glándula mamaria.
- Incremento de la producción de tiroxina, que favorece el metabolismo energético y la síntesis de proteínas, etc.

LAS REACCIONES FISIOLÓGICAS PREPARAN AL ORGANISMO PARA LUCHAR O HUIR DEL ESTRÉS

Vemos, pues, que, ante una situación de estrés, existe una reacción de todo el organismo y no se ve afectado sólo parte de él.



Síndrome General de Adaptación al estrés (GAS)

El origen histórico del concepto de estrés parte de las investigaciones que realizó Hans Selye y que dieron lugar al llamado Síndrome General de Adaptación.

Selye se refiere a él como el conjunto de reacciones fisiológicas desencadenadas por cualquier exigencia ejercida sobre el organismo, por la incidencia de cualquier agente nocivo llamado estresor. Se puede definir, pues, como la respuesta física y específica del organismo ante cualquier demanda o agresión, ante agresores que pueden ser tanto físicos como psicológicos. Ante una amenaza, el organismo emite una respuesta.

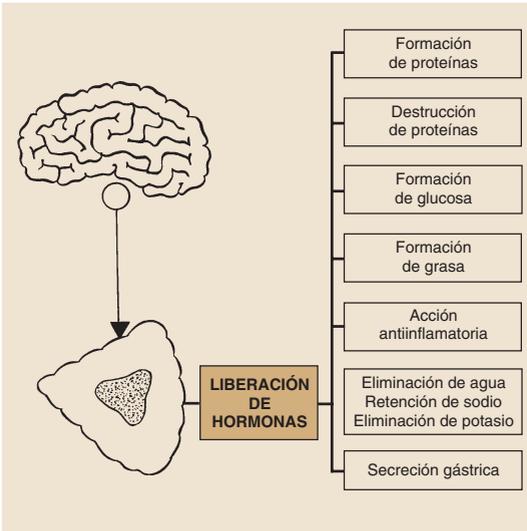
ANTE UNA SITUACIÓN DE ESTRÉS,
REACCIONA TODO EL ORGANISMO

En este intento de adaptación por parte del organismo se distinguen tres fases.

Fase de alarma

Ante la aparición de un peligro o estresor se produce una reacción de alarma durante la que baja la resistencia por debajo de lo normal. Esta primera fase supone la activación del eje hipofiso-suprarrenal; existe una reacción instantánea y automática que se compone de una serie de síntomas siempre iguales, aunque de mayor a menor intensidad:

- Se produce una movilización de las defensas del organismo.
- Aumenta la frecuencia cardíaca.
- Se contrae el bazo, liberándose gran cantidad de glóbulos rojos.
- Se produce una redistribución de la sangre que abandona los sitios menos importantes, como es la piel (aparición de palidez) y las vísceras intestinales, para acudir a los músculos, cerebro y corazón, que son las zonas de acción.
- Aumenta la capacidad respiratoria.
- Se produce una dilatación de las pupilas.
- Aumenta la coagulación de la sangre.
- Aumenta el número de linfocitos, que son las células de defensa.



Es muy importante resaltar que todo ello son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo.

Fase de resistencia o adaptación

En ella el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia del agente nocivo o de los factores que percibe

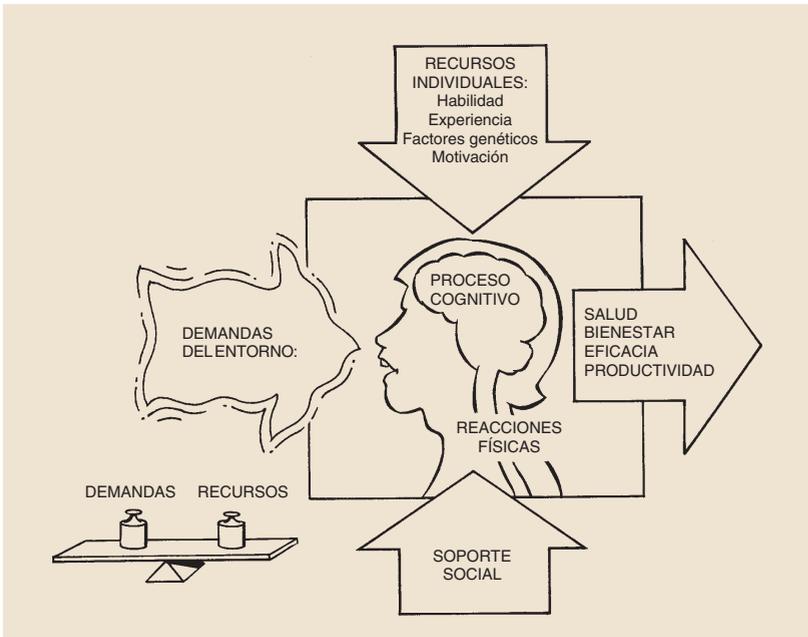
como una amenaza y se producen las siguientes reacciones:

- Normalización de los niveles de corticoesteroides.
- Desaparición de la sintomatología.

Fase de agotamiento

Si los recursos de la persona para conseguir un nivel de adaptación no son suficientes, se entra en la fase de agotamiento que conlleva lo siguiente:

- Se produce una alteración de los tejidos.
- Aparece la patología llamada psicósomática.



La respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial, en la que hay una activación general del organismo y en la que las alteraciones que se producen son fácilmente remitibles, si se suprime o mejora la causa; o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado en la que los síntomas se convierten en permanentes y se desencadena la enfermedad.

Las respuestas del organismo

Es importante señalar que, a pesar de que una situación de estrés está asociada a una disminución de la calidad de vida o estado de bienestar (el llamado *well-being*), no todas las personas van a desarrollar una patología somática, no necesariamente una situación de estrés desemboca en unas consecuencias negativas para la salud del individuo.

ALTERACIÓN DE:	TENSIÓN	ESTRÉS
Cerebro	Ideación clara y rápida	Dolor de cabeza, temblores, tics nerviosos
Humor	Concentración mental	Ansiedad, pérdida del sentido del humor
Saliva	Muy reducida	Boca seca, nudo en la garganta
Músculos	Mayor capacidad	Tensión y dolor muscular, tics
Pulmones	Mayor capacidad	Hiperventilación, tos, asma, taquipnea
Estómago	Secreción ácida aumentada	Ardores, indigestión, dispepsia
Intestino	Flujo disminuido	Diarrea, cólico, dolor, colitis ulcerosa
Vejiga	Disminución de la micción	Poliuria
Sexualidad	Irregularidades menstruales	Impotencia, amenorrea, frigidez
Piel	Menor humedad	Sequedad, dermatitis, erupciones, picor
Energía	Aumento del gasto energético	Fatiga fácil

Las patologías más asociadas tradicionalmente a situaciones de estrés y, por lo tanto, más ampliamente estudiadas son las relacionadas con enfermedades coronarias y digestivas (en concreto, las úlceras); y, posteriormente, las alteraciones en la actividad inmunológica y ciertos tipos de artritis reumatoidea.

Las últimas investigaciones se centran en el estudio de la patología osteomuscular como consecuencia de los factores psicosociales, poniendo un especial interés en los trastornos musculoesqueléticos de extremidad superior y espalda. Los resultados obtenidos apuntan a que éstos pueden ser de cuatro tipos, que son los siguientes:

- las demandas psicosociales pueden producir un aumento de la tensión muscular y exacerbar la tensión biomecánica debida a la propia tarea,
- pueden afectar al conocimiento y a la manifestación de los síntomas musculoesqueléticos y a la percepción de sus causas,
- episodios iniciales de un dolor debidos a un traumatismo físico pueden disparar una disfunción del sistema nervioso, bien sea fisiológica o psicológica, que cronifique el proceso de dolor,
- por último, en algunas situaciones de trabajo, cambios en las demandas psicosociales pueden estar asociados a cambios en las demandas físicas y en el estrés biomecánico.

La sobrecarga de trabajo (sobre todo la presión y la variabilidad de la misma), el trabajo monótono y los bajos niveles de apoyo social (por parte de los superiores o de los compañeros) se asocian ampliamente con algunas patologías de extremidad superior. También están en estudio el bajo control o autonomía, la insatisfacción y la ambigüedad de rol. La evidencia de esta asociación es más fuerte para cuello y espalda o para trastornos musculoesqueléticos en general que para mano-muñeca. En cuanto a los dolores en la espalda se asocian principalmente a sobrecarga de trabajo, a un bajo control y a la insatisfacción.

Otras alteraciones relacionadas con el estrés son las afecciones cutáneas (eccemas, dermatitis, alopecias, etc.), alteraciones ginecológicas, reproductoras y sexuales (amenorrea, síndrome premenstrual, infertilidad, etc.), alteraciones del sueño (hipersomnias, insomnio, parasomnias, etc.), alteraciones neurológicas (cefaleas tensionales, migrañas, etc.). El estrés puede ser también un factor desencadenante de enfermedades latentes o de episodios de algunas de ellas (asma, psoriasis, etc.). Por último puede ser origen de conductas que llevan asociado un alto riesgo de patología (alcohol, drogas, tabaco, trastornos en la alimentación, etc.).

La aparición de la patología por estrés se podría resumir en las siguientes tres causas:

- la aparición de enfermedades como consecuencia directa de una situación de estrés
- la situación de estrés desencadena episodios de una enfermedad ya existente
- las alteraciones de conductas que pueden ser desencadenantes de enfermedades

En cuanto a diferencias por sexo cabe destacar que las mujeres, aparte de las consecuencias “comunes”, pueden sufrir otras propias de su fisiología y que son: la infertilidad, la frigidez, la amenorrea y la anorgasmia y padecen, con más frecuencia que los hombres, desarreglos alimentarios como la anorexia y la bulimia. En caso de mujer embarazada se han detectado casos de fetos pretérmino, bajo peso y abortos espontáneos.

ESTRÉS: CONSECUENCIAS FISIOLÓGICAS II	
Enfermedades Cardiovasculares	Taquicardia Infarto de miocardio Hipertensión Patología cerebrovascular
Alteraciones Gastrointestinales	Hipersecreción ácida gástrica Úlcera péptica Dispepsia Colon irritable
Trastornos musculoesqueléticos	Mecanismos <i>Psicofisiológicos</i> <i>Conductuales</i> <i>Físicos</i> <i>Perceptivos</i>
Alteraciones respiratorias	Hiperventilación Taquicardia Asma

EL MODELO BIOPSIOSOCIAL

Nos proporciona una estrategia para localizar factores ambientales estresantes y analizar sus consecuencias en el ámbito individual.

Hemos visto que cualquier situación que reconocemos (proceso cognitivo) da señales de la corteza cerebral al hipotálamo y, vía el sistema nervioso vegetativo (automático), avisa a la médula de las glándulas suprarrenales que responden liberando adrenalina y noradrenalina, que son las llamadas hormonas del estrés; estas hormonas movilizan nuestro cuerpo y nos hacen luchar o abandonar.

Cuando la situación produce sentimientos de desagrado (distrés), el cerebro envía mensajes también a la corteza de las glándulas suprarrenales que segrega otra hormona del estrés: el cortisol, que juega un papel importante en el sistema inmunológico. Esto es más complejo e incluye la liberación de la ya mencionada hormona ACTH de la glándula pituitaria.

Las reacciones fisiológicas dependerán de la percepción que se tenga de las demandas de trabajo y la respuesta del organismo será diferente en cada caso; por ejemplo, las tareas exigentes pero controlables inducirán esfuerzo, pero sin distrés. En el ámbito fisiológico se traduce en un aumento de las catecolaminas y la supresión activa de la secreción de cortisol. Los estudios actuales se centran en dos dimensiones que son, por un lado, el nivel de actividad o pasividad que implica la tarea y, por otro, la dimensión afectiva, según sea la percepción que se tenga del trabajo: positiva o negativa.

Cabe señalar que, tanto este modelo basado en el de demandas-control de Robert Karasek y desarrollado por Frankenhauser, como el modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist desarrollado más recientemente, han servido principalmente para relacionar situaciones de estrés laboral con enfermedades cardiovasculares.

Podríamos resumir todo lo expuesto en estos párrafos diciendo que el aumento de catecolaminas es debido a la exigencia de rendimiento en el trabajo y el descenso de cortisol significa hallarse en contra de la situación.

Se han identificado características específicas de procesos de trabajo que promueven determinadas actitudes y que se relacionan con las respuestas neuroendocrinas y son las siguientes:

- Esfuerzo y percepción positiva. Suele ser el caso de las personas con un tipo de trabajo con gran control personal, creatividad y que se encuentran entregadas a su profesión. Se produce un aumento de la secreción de catecolaminas y el

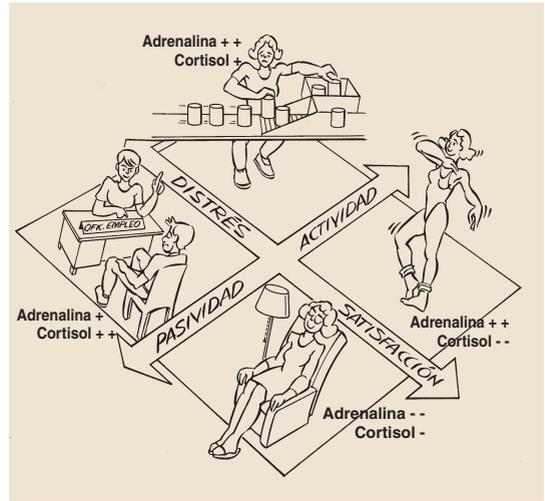
cortisol se halla muy bajo o inexistente, se encuentran en este caso los empresarios, los artistas, los científicos, los altos ejecutivos, los artesanos (trabajos con un alto grado de autocontrol y autonomía), etc.

El cortisol, en estos casos, está bajo y decrece el riesgo de sufrir un ataque cardíaco.

- No esfuerzo y percepción positiva. Ocurre cuando se produce un descanso del cuerpo y de la mente, como por ejemplo en el caso de las vacaciones, del descanso absoluto, etc. El nivel de las hormonas, en estas situaciones, está bajo.

- Esfuerzo y distrés. Es el estado característico de la presión de producir, mientras se tiene un bajo control de la situación. Es común en trabajos repetitivos y trabajos en cadena. El esfuerzo va acompañado de un aumento de la secreción de las catecolaminas que, a su vez, provoca efectos negativos, lo que tiende a aumentar la secreción de ambas hormonas: catecolaminas y cortisol.

- Poco esfuerzo y distrés. Este es el caso de las personas que se hallan sin empleo o que realizan trabajos en los que tienen muy poca autonomía. Se acompaña de una liberación de hormonas de estrés, en particular, de cortisol.



LAS TÉCNICAS PREVENTIVAS DE CARÁCTER FISIOLÓGICO

Así como la reacción del organismo frente al estrés tiene un componente fisiológico, también la fisiología puede ayudar a las personas a afrontar una situación de estrés, de manera que se reduzcan sus efectos negativos sobre la salud. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, es evidente que la prevención debe ir encaminada a evitar que se den situaciones que puedan provocar estrés; pero, a veces, ocurre que estas circunstancias no pueden cambiarse o que una situación que puede ser calificada como no estresante, desde el punto de vista objetivo, es vivida por alguna persona como una agresión. Cuando se dan esas circunstancias está especialmente indicado el uso de este tipo de técnicas; también están indicadas como refuerzo o apoyo a la persona que está en una situación adversa.

**ESTRÉS: TRATAMIENTO**

Terapia corporal	Relajación Respiración Biofeedback Meditación
-------------------------	--

Tratamiento farmacológico	Antidepresivos Ansiolíticos
----------------------------------	--------------------------------

Terapia médica	Ejercicio Alimentación
-----------------------	---------------------------

LA VERDADERA PREVENCIÓN DEBE BASARSE EN ACTUAR SOBRE LAS CAUSAS, NO SOBRE LOS SÍNTOMAS

Estas técnicas enseñan a controlar los efectos fisiológicos del estrés, a fin de disminuir la sintomatología que se percibe como negativa y desagradable y que, en consecuencia, crea ansiedad, mediante la realización de unos determinados ejercicios físicos. Es importante señalar que, aun siendo beneficiosas para la persona al minimizar síntomas como la sudoración, la taquicardia, la sequedad de boca, etc. no son curativas, es decir, hay que solucionar el problema de base, hacer una intervención psicosocial sobre el origen de los trastornos ya que, si no es así, es muy probable que éstos vuelvan a aparecer incluso de forma más acusada.

Algunas de las técnicas mencionadas son sencillas de llevar a cabo y otras son de aprendizaje complejo y requieren, a veces, un especialista. Las más conocidas son las que se detallan a continuación:

- Técnicas de relajación (Jacobson, Shultz). Actualmente son las más utilizadas en el mundo occidental. Parten del principio de que es imposible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente. Se basa en la relajación muscular que supone, a su vez, la relajación del sistema nervioso.
- Biofeedback. Esta moderna técnica pretende llegar a controlar de forma voluntaria, mediante la utilización de sensores externos, algunos parámetros fisiológicos que pueden estar alterados.
- Técnicas de respiración.
- Meditación y relajación mental.

Como complemento a estas terapias se recomienda seguir unas pautas de vida sana, cuidando tanto los aspectos de la alimentación como los referentes a la práctica de algún ejercicio físico. En casos en que la sintomatología sea severa o que exista una patología manifiesta puede ser necesario un tratamiento farmacológico pero siempre bajo riguroso control médico.

Hasta hace poco se consideraba al cerebro y al sistema endocrino como entidades separadas. Se veía el cerebro como el mediador entre el organismo y el entorno exterior. Además, el sistema endocrino se consideraba como orientado hacia el entorno interno del cuerpo, la regulación del crecimiento, el metabolismo y la reproducción. Los recientes avances en el conocimiento de cómo el cerebro regula las funciones endocrinas ha llevado a cambiar el estudio de las reacciones del estrés humano y del proceso de afrontamiento ante las situaciones estresantes.

Hoy en día no hace falta ingresar a una persona en una clínica o en un hospital para saber qué hace subir la presión, por qué el corazón late más rápido o por qué la musculatura se tensa. Todos estos mecanismos se pueden estudiar a través de la medición del nivel de las hormonas mencionadas a lo largo de este capítulo y que se encuentran en la sangre, en la saliva y en la orina. Estas técnicas sencillas permiten valorar las respuestas del cuerpo bajo unas condiciones reales, inclusive en el puesto de trabajo, sin que interfieran en la actividad normal de las personas. De esta manera, se pueden identificar cuáles son los aspectos negativos o adversos del entorno psicosocial, así como los factores de protección, amortiguadores que protegen a los individuos contra las influencias potencialmente nocivas.

Las personas que se dedican a la prevención deberían identificar aquellos factores del ambiente laboral que provocan respuestas fisiológicas y luego determinar cuándo estas respuestas pueden ser de adaptación, y promueven la salud, y cuándo provocan una desadaptación, y son potencialmente dañinas para la salud.

**Valoración/
prevención**

CUANTIFICACIÓN DEL SISTEMA SIMPÁTICO-ADRENAL	
Directa (bioquímica)	Laboratorio
Sangre	Cromatografía
Orina	Inmunoensayo
Saliva	Fluorometría
Indirecta (biológica)	Medios
EEG	Polígrafo
ECG	Portátiles
EMG	Individual
TA	
Temperatura	
Respuesta electrodérmica	
Pupilografía	
Frecuencia crítica de fusión	

Consecuencias psíquicas y conductuales derivadas del estrés laboral

8

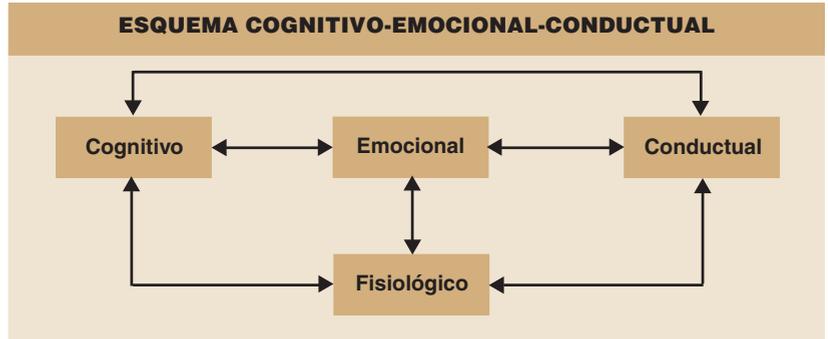
EL ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO

Cuando hablamos de estrés laboral, nos referimos a un tipo de respuesta que no tiene que ver con el eustrés (estrés positivo, necesario para la activación y la consecución de logros en el individuo), sino que nos referimos al resultado de una presión excesiva de las condiciones de trabajo sobre el individuo, es decir, al distrés (estrés nocivo o respuesta que perjudica de forma creciente, si se mantiene, la salud del trabajador).

El estrés relacionado con el trabajo (ERT) es “el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y ansiedad, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación” (Comisión Europea, 1999).

La manifestación psíquica de esta respuesta nociva en la salud del trabajador se produce en varios planos: cognitivo, emocional y conductual. El estrés puede así conducir a una lesión o enfermedad cuando las exigencias del puesto son muy elevadas y la capacidad del trabajador de influir sobre sus condiciones de trabajo es reducida, cuando además es insuficiente el apoyo social de compañeros y superiores o cuando la recompensa que recibe - remuneración, estima o control de la situación- no se corresponde con el trabajo que se realiza. Si estas situaciones se pro-





ducen de forma intensa y además frecuente, el trabajador se lesionará o enfermará más rápida y severamente.

Los síntomas, lesiones o enfermedades que se derivan del estrés laboral pueden ser físicos o mentales. Se pueden presentar en grado leve, moderado, grave o muy grave, dependiendo del afrontamiento y defensas psicofisiológicas del individuo frente a los estresores laborales. Se trata, pues, de una respuesta del trabajador derivada de la exposición a los estresores laborales existentes en su puesto de trabajo (*se utiliza el término «estresor o situación estresante» para referirse al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en el trabajador*).

Cuando el trabajador no dispone de recursos para dar respuesta a las demandas relativas a la tarea, a la cualificación, al rol, a la interacción, a la organización, etc., que las fuentes de estrés exigen, se pueden ocasionar manifestaciones sintomáticas de carácter inespecífico en los trabajadores en los distintos planos psicofisiológicos. Puede ocurrir que estas interacciones nocivas para el trabajador no produzcan una sintomatología significativa si el apoyo social o la resistencia personal son elevadas y actúan de moderadores en la aparición de dicha sintomatología.

Vinculados al ERT surgen conceptos como vulnerabilidad, resistencia y predisposición; estos aspectos centran el problema en el individuo. Por otra parte se deben considerar las condiciones de trabajo y los riesgos específicos a los que los diversos colectivos están expuestos por la naturaleza de su trabajo. *En este sentido hay que decir que el origen del riesgo, desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, no se deposita en las diferencias psíquicas ni en las diferencias físicas; tampoco deben servir estas diferencias para justificar la aparición del daño ni la ausencia de acciones preventivas sobre las situaciones de riesgo psicosocial para el trabajador. En*

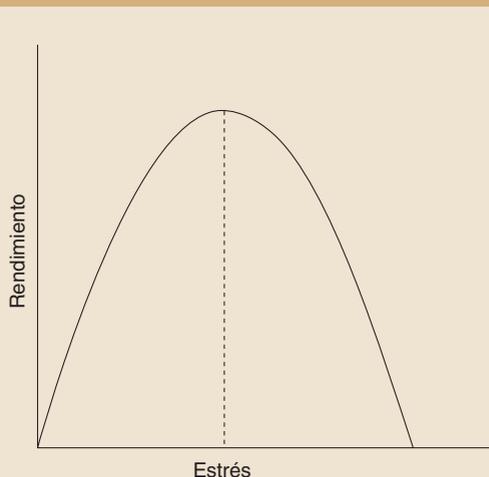
MÁS QUE HABLAR DE INDIVIDUOS
DESADAPTADOS HAY TRABAJOS, PUESTOS
O TAREAS NO ADAPTADOS AL
TRABAJADOR

todo caso, en términos preventivos el acento ha de ponerse en esas condiciones externas, si bien hay que tener en cuenta las diferencias individuales que surgen en la percepción de las mismas para adaptar el trabajo a la persona. (Ver capítulo 4)

La respuesta individual de estrés no está contemplada como patología caracterizada como tal en los manuales diagnósticos internacionales, dado que sus manifestaciones son de orden inespecífico. No obstante, de este síndrome de estrés se pueden derivar muchas enfermedades. Así, se describe por ejemplo el estrés posttraumático o el trastorno por estrés agudo, que en ambos casos considera que la persona ha estado expuesta a un acontecimiento puntual o traumático.

Las consecuencias de estos efectos nocivos las notarán no sólo las personas, sino también la organización. La “sintomatología” para la empresa es variada: absentismo, rotación, siniestralidad, movilidad de personal, abandono, presentismo, desimplicación, mal clima social, etc. (ver capítulo de “Consecuencias en la organización”). También hay que tener muy en cuenta, de cara al propio individuo y a la gestión empresarial, que el rendimiento del trabajador -su productividad- disminuye enormemente en una situación nociva de estrés.

LEY DE YERKES-DODSON



CONSECUENCIAS EMOCIONALES

La persona no es indiferente a los estímulos que le rodean ni ejecuta sus respuestas de manera fría y automática. La alegría, la tristeza, la admiración, el miedo, etc. son emociones que acompañan en mayor o menor medida a todas nuestras acciones.

La ansiedad y la depresión, en términos de salud mental, son los problemas que más preocupan, a juicio de los expertos. Se prevé, por ejemplo, que para el año 2020 la depresión será el principal problema de salud en la población.

La ansiedad es una manifestación emocional de estrés frecuente, que en el caso del ERT tiene un agente desencadenante en este entorno laboral (estresor o fuente de estrés en el trabajo). Es una emoción normal en circunstancias amenazadoras y se considera que forma parte de la reacción evolutiva de supervivencia, de ‘lucha’ o ‘huida’. Ante una exposición nociva, el



individuo puede presentar un trastorno que implicará una mayor vulnerabilidad ante dichos estresores. Esta respuesta psíquica puede derivar en daños psicofísicos mayores y propiciar trastornos del ánimo (depresivos) u otras patologías si la exposición al estresor es intensa, repetida y duradera.

Cuando decimos que el ERT puede derivar en enfermedades mentales, hay que tener en cuenta que hay que deslindar la etiología extralaboral. Las alteraciones emocionales pueden tener su origen tanto en las demandas del entorno laboral como del extralaboral; sin embargo, ciertas conductas patológicas, ciertos trastornos neuróticos, ciertas disfunciones del trabajador están íntimamente unidas a la

actividad profesional.

Cuando la organización y el contenido del trabajo constituyen una amenaza psíquica, el trabajador pone en marcha sus mecanismos de afrontamiento y de defensa para conseguir adaptarse a la nueva situación. Si, a pesar de todos esos esfuerzos, el trabajador no consigue dar respuesta a esas exigencias, pueden aparecer alteraciones emocionales que le perturbarán en el desempeño de sus tareas. Así, ciertas condiciones de trabajo desadaptadas merman la capacidad de respuesta de los trabajadores, favoreciendo la aparición de trastornos emocionales, tales como los sentimientos de inseguridad, las reacciones de ansiedad, el miedo, las fobias o la depresión.

Ansiedad

La ansiedad es la sensación de temor que se caracteriza por un sentimiento de alerta, de estar en guardia, un presentimiento de un peligro, más o menos inmediato y difuso que se vive como anticipación de lo peor. Es un estado emocional aversivo (repulsivo, hostil). La vivencia es especialmente emocional e intelectual. Es una respuesta caracterizada por un estado de alerta, de activación generalizada. Para el individuo es una señal de peligro difusa que produce un sentimiento indefinido de inseguridad y una amenaza para su integridad. Cuando interfiere en la eficacia en el trabajo y en el bienestar emocional resulta alarmante y es ya un síntoma patológico. En el trabajo, la ansiedad puede ser provocada, por ejemplo, por la premura de tiempo al tener que entregar un trabajo en un plazo y pensar que no se dispone de tiempo suficiente para ello, desconocer lo que se espera que uno haga, no tener información sobre cambios en la empresa, etc.

La gama de reacciones a la ansiedad puede ser muy diversa: desde la huida a las conductas de evitación, búsqueda de protección, agresividad, depresión, etc. La ansiedad es génesis de una amplia y dispersa patología (en general, de enfermedades psicosomáticas y trastornos de ansiedad). Crisis de angustia, trastorno por estrés agudo o síndrome de estrés postraumático son posibles ejemplos de enfermedades derivadas, fundamentalmente, de una respuesta de estrés.

Junto con la ansiedad es la consecuencia emocional más frecuente. A menudo en el desarrollo del trabajo, ante situaciones de estrés sostenido, el trabajador agota sus energías y los recursos para responder adecuadamente a las exigencias del trabajo. Esto puede conllevar que la persona llegue a una situación de indefensión ante el trabajo y pase, de unos síntomas iniciales, a generar una lesión en su salud en forma de trastorno depresivo. La depresión es un síndrome caracterizado por una tristeza profunda, desesperación y desaliento, que inhibe gran parte de las funciones psíquicas. Puede considerarse un trastorno del estado de ánimo, de la afectividad.

Depresión

El cuadro clínico de las distintas formas de depresión tiene rasgos comunes, presentándose, principalmente, cuatro grupos de síntomas:

- a) Del estado de ánimo: la persona se siente triste, llora o desea hacerlo, siente intensa angustia y desconsuelo.
- b) Del impulso: se caracteriza por la ausencia de energía, falta de vitalidad, apatía y desgana. Cualquier tarea trivial que la persona ha de desarrollar (leer el periódico, vestirse, etc.) le parece abrumadora, suele manifestar que “no tiene ganas ni de pensar”; este freno de la actividad se denomina “inhibición psicomotriz”.
- c) De la valoración de sí mismo y de sus circunstancias: este tipo de valoraciones se caracterizan por el pesimismo y la desesperanza, apareciendo frecuentemente ideas de acusación, sentimientos de indignidad, de ruina, de negación, etc.
- d) Síntomas somáticos: se pueden manifestar diferentes síntomas somáticos, entre los cuales podemos citar, a modo de ejemplo: el insomnio, la pérdida de peso, la anorexia nerviosa, el estreñimiento, etc.



Inseguridad

La inseguridad hace que la persona que la sufre se sienta desvalida y tenga sensación de incertidumbre frente a los objetivos del trabajo, las relaciones personales, etc. Se caracteriza por una dificultad para tomar decisiones y por una disminución de la confianza en las propias capacidades. Los sujetos inseguros vacilan constantemente antes de tomar decisiones, esto produce un desasosiego que empuja al trabajador hacia la retirada y le lleva a rechazar todas las tareas con algún componente de responsabilidad.

Esta situación suele darse, por ejemplo, cuando las demandas de la tarea exceden la capacidad de la persona, cuando existe sobrecarga cualitativa o cuando se introducen cambios en el trabajo en personas de una cierta edad y experiencia sin una adecuada formación.

SÍNTOMAS EMOCIONALES
Ansiedad
Inquietud interior
Temor, miedo
Desasosiego, desazón, agobio
Inseguridad
Rabia
Ira
Desesperanza
Temor a perder el control
Etc.

CONSECUENCIAS COGNITIVAS

La respuesta de estrés se acompaña en el plano cognitivo de alteraciones de funciones como la atención, la memoria y el razonamiento. Cuesta más concentrarse, realizar trabajos de síntesis, tomar decisiones, aprender y crear, etc. Estas disfunciones pueden afectar notablemente a la relación del trabajador con el entorno laboral, incluido un aumento de probabilidad de sufrir accidentes.

Desde el punto de vista de los factores psicosociales, el estudio de los procesos cognitivos adquiere una gran importancia, ya que para la realización de una tarea se debe llevar a cabo el tratamiento de información. Este proceso está influido por la situación psíquica y física en la que el trabajador se encuentra.

En lo que respecta a los aspectos cognitivos, veremos a continuación qué entendemos por “atención”, “memoria” y “razonamiento”, y qué alteraciones pueden aparecer como consecuencia del trabajo que se realiza.

La atención

Se puede definir como una actividad del organismo encaminada a la captación de los estímulos y puede verse afectada tanto por el estado emocional del sujeto como por unas demandas pobres o excesivas de la tarea. Como resultado, puede provocar una disminución de la capacidad para enfocar, concentrarse y

orientarse hacia un objeto o estímulo, lo que incidirá en el rendimiento laboral.

Una tarea interesante despertará, por lo general, la atención del que la realiza; la desmotivación del trabajador influirá negativamente, provocando desinterés. Por otra parte, la aparición de la fatiga reduce la capacidad de atención del individuo. Aunque, en principio, esto no reviste consecuencias patológicas, en una situación laboral adquiere importancia por el hecho de que una situación de atención disminuida supone para el trabajador un esfuerzo de concentración mayor para llevar a cabo su tarea, con lo cual la fatiga se verá incrementada y el riesgo de sufrir accidentes será mayor.

Es un conjunto de procesos que tienen en común el hecho de retener, almacenar, recuperar y reproducir la información con mayor o menor transformación después de un tiempo dado, aunque no esté presente la fuente de información.

La memoria

La actividad, la participación, el interés, la alegría, etc. facilitan el recuerdo. El cansancio, la apatía y la depresión, la dificultan. Por lo tanto, unas condiciones de trabajo inadecuadas pueden perturbar esta función dando lugar a olvidos frecuentes, con lo que esto implica en términos de sinisetalidad y rendimiento en el trabajo.

Es un proceso mental complejo que implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos mencionados de memoria y atención. Es una actividad mental que requiere esfuerzo y ocurre, por ejemplo, siempre que nos enfrentamos a una situación o tarea en la que nos sentimos inclinados a hallar una meta u objetivo, aunque exista incertidumbre sobre el modo de hacerlo.

El razonamiento

El acto de razonar abarca la concentración, la reflexión, el conocer, identificar y discriminar, el ordenar y conectar mediante categorías lógicas. Supone, así mismo, combinar, meditar, juzgar, decidir y prepararse para actuar.

El vehículo y la expresión del pensamiento es el lenguaje. Ante un ERT, por ejemplo, una sobrecarga cuantitativa de trabajo, el pensamiento y el lenguaje tienden a inhibirse, es decir, están como frenados y cursan de modo irregular, lo que

SÍNTOMAS COGNITIVOS
Preocupaciones
Dificultad para decidir
Sensación de confusión
Dificultad para concentrarse
Disminución de la atención
Olvidos frecuentes
Bloqueos mentales
Expectativas aprensivas negativas
Pensamientos irracionales negativos
Etc.

se puede reflejar, por ejemplo, en dificultades en la comunicación verbal.

CONSECUENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO

Las conductas básicas frente a los estresores laborales pueden ir desde no hacer nada (pasividad) o tratar de evitar o huir de la situación (huida), a tratar de enfrentarla y controlarla (ataque). En general, ante un ERT, desde el plano del comportamiento, la persona se ve afectada en su funcionalidad. Va de un lado a otro, está “en guardia” o al acecho, se queda paralizado, se come las uñas, presenta dificultad para la acción, trastornos del lenguaje, inquietud motora, etc.

No hay conductas mejores que otras. Cada persona, cuando es superada por las demandas, intenta controlar la situación frente a los estresores de acuerdo con sus habilidades y recursos. Serán las consecuencias de esa conducta las que determinen si es eficaz o no y, por tanto, las que indiquen si es conveniente que vuelvan a utilizarse en el futuro. Por ejemplo, un trabajador sometido a un ERT debido a un exceso de trabajo decide ausentarse de su puesto de trabajo dado que se ve superado y siente que está enfermo. A raíz de ello, su jefe inmediato le asigna parte de su tarea a un compañero, de modo que a su vuelta ha conseguido que la situación mejore. Por tanto, el trabajador puede considerar útil su conducta, ya que consigue cambiar un comportamiento de riesgo para su salud.

Disponer de un repertorio de conductas eficaces para preservar la salud frente a situaciones estresantes depende de factores tales como la personalidad, la posibilidad de aprendizaje durante las edades tempranas, las conductas adecuadas de afrontamiento y de si la manifestación de éstas, en ocasiones anteriores, fue recompensada.

La exposición a fuentes de estrés puede desencadenar comportamientos nocivos para la salud: adicciones (alcohol, tabaco, drogas, etc.), ya que esto resulta ser un modo de afrontamiento del individuo para “minimizar” los efectos que la exposición provoca en su salud, con el fin de relajarse. Las alteraciones del comportamiento comienzan siendo leves (falta de apetito, rapidez en el habla), pero, si las condiciones de trabajo origen del proble-



ma se mantienen, se puede dar paso a trastornos más graves como son los temblores, el tartamudeo, la ingesta excesiva de comida, la falta de apetito, las reacciones agresivas, el abuso de alcohol y tabaco, la ingestión de medicamentos no prescritos, etc. Algunos comportamientos que pueden presentarse como una respuesta al ERT son las conductas antisociales, agresivas o violentas. Algunos de estos comportamientos pueden conducir a la persona a la enfermedad o la muerte.

Resulta evidente que la empresa ha de evaluar el impacto de los estresores sobre los trabajadores y ha de poner medidas para minimizar sus efectos negativos. Es de todo punto inaceptable mantener en intensidad, frecuencia y duración unas demandas (del tipo que sean) que superen la capacidad de respuesta del trabajador.

Las personas cuyo comportamiento característico es afrontar directamente la situación y buscar una solución pueden ver superada su capacidad de resistencia, pudiendo dar lugar a trastornos, que generalmente son de tipo cardiovascular. En cambio, las personas que no disponen de estrategias de afrontamiento o reaccionan con conductas evitativas, no pueden hacer otra cosa que soportar el estrés, presentándose trastornos ansiosos, depresivos, etc.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) clasifica los trastornos de comportamiento en:

- Comportamientos activos: quejas, huelgas, conflictos interpersonales, rechazo ante determinadas tareas, retrasos, etc.
- Comportamientos pasivos: resignación, indiferencia hacia la calidad de la producción, absentismo, falta de participación, poca disposición para asumir responsabilidades, etc.

De los comportamientos descritos, se desprende que el ERT afecta tanto a la vida laboral como a la personal, familiar y social. Es decir que, además de tener un gran impacto en la salud y bienestar de los trabajadores, repercute en la eficacia de las organizaciones.

SÍNTOMAS DE COMPORTAMIENTO
Tartamudeo
Imprecisión en las actuaciones
Falta de apetito
Conductas impulsivas
Descenso en las habilidades sociales
Precipitación en la conducta
Inquietud motora o paralización
Comer en exceso o pérdida de apetito
Aumento de probabilidad de absentismo
Aumento de probabilidad de consumo abusivo de sustancias: tabaco, alcohol, psicofármacos u otras drogas
Aislamiento, derrotismo, agresividad
Etc.

LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO HAN DE ADECUARSE A LA CAPACIDAD DEL TRABAJADOR

Es una de las respuestas más comunes ante una situación en la que el trabajador no encuentra salida. El fracaso, para dar

La violencia

respuesta adecuada a las exigencias, produce tensión y la persona puede llegar a sentirse frustrada, dando origen a la agresión. La conducta agresiva se puede manifestar a través de la violencia psíquica o física contra personas u objetos, aunque es más común el uso de la palabra con fines como el insulto verbal, los chismes maliciosos, las injurias, etc. Pueden aparecer así conductas de maltrato, acoso psicológico o violencia física, manifestándose muchas veces la agresión de forma encubierta, como cuando se ataca la reputación de otro, por ejemplo, al criticar la calidad de su trabajo para causar mejor impresión en los superiores.

También hay ocasiones en las que se evita la agresión contra la causa directa para dirigirla contra personas u objetos sustitutos. En estos casos suele revestir la forma de “hacer pagar a una persona las culpas de otra”.

Se puede diagnosticar un ambiente agresivo en el trabajo a través de conductas como, por ejemplo, las críticas excesivas a la dirección, las quejas frecuentes, el absentismo, el maltrato a equipos y herramientas, los defectos en la producción, etc.

Por parte de la dirección, la agresividad se puede expresar con la imposición de una estricta disciplina, castigos, inadmisión de la participación sindical, y, otras veces, puede darse un ejercicio del poder mediante una presión ilegítima en forma de conductas de acoso o maltrato.

El aislamiento

Consiste en la falta o disminución de las relaciones tanto con compañeros dentro y fuera de la jornada laboral como en la vida personal. Las actividades en el tiempo de ocio se hacen más solitarias y hay una tendencia clara hacia la desconexión de la realidad social y de la vida familiar, debido a la falta de “ánimo” para prestarles atención. Esta conducta en el caso del ERT es una consecuencia frecuente.

El derrotismo

Esta consecuencia del ERT se caracteriza por ser una conducta de falta de iniciativa; se rechazan nuevas propuestas de trabajo o de actividades privadas, se mantiene una postura negativa y de desesperanza frente al futuro que se traduce en una carencia de motivación hacia el aprendizaje de nuevas tareas, hacia la formación, etc.

El abuso del alcohol

El abuso del alcohol puede ser un síntoma de la existencia de problemas psicosociales en el medio laboral, cuando no hay antecedentes en la vida extralaboral.

Este consumo excesivo se verá favorecido si la persona carece de medios para modificar la situación de ERT, para controlar

la respuesta y si no cuenta con el apoyo social del entorno: familia, amigos, compañeros de trabajo, jefes, etc.

Es habitual que se recurra al consumo de alcohol por los efectos que tiene en los cambios de humor. Las drogas son estimulantes, alivian las tensiones, producen un cierto bienestar psíquico y sirven para compensar las tensiones e incomodidades que ha ocasionado la exposición a estresores no controlables por el trabajador.

Por todo ello, dada una respuesta de estrés, una posible consecuencia es el consumo de alcohol si la persona cree, en primer lugar, que no dispone de habilidades para enfrentar la situación por sí misma; en segundo lugar, que la bebida le proporcionará una sensación de mayor control y le evitará estados de ánimo desagradables y, en tercer lugar, que aumentará así su integración social.

El alcoholismo presenta dos vertientes: por una parte, puede ser una conducta derivada de una adaptación laboral. Por otra parte, el consumo de alcohol va a tener unas consecuencias negativas sobre la realización del trabajo: tarea mal realizada, (entregas a destiempo, impuntualidad, sobrecarga, incapacidad para dar respuesta a tareas encomendadas...); sobre el entorno inmediato (agresividad, conflictividad), y sobre la propia persona (desmotivación, inseguridad, aislamiento, despersonalización...). Estos efectos a su vez tendrán repercusiones sobre la organización ya que afectarán a la productividad, a la calidad e, incluso, a la siniestralidad, como se verá en el capítulo 11.



Fumar es un hábito cuyas consecuencias para la salud son bien conocidas. Un gran porcentaje de la mortalidad por cáncer se debe al tabaco.

El tabaco

Según distintos estudios, existe una relación directa entre el estrés laboral y el tabaquismo, en especial entre la imposibilidad de dejar de fumar y diversos agentes estresantes, como la sobrecarga de trabajo, ya sea cualitativa o cuantitativa.

Los efectos del tabaco en la salud son numerosos. Desde las afecciones bronquiales (catarros, bronquitis crónica, asma, etc.) hasta los problemas cardiovasculares y los tumores. Así mismo, potencia los efectos por exposición a ciertos tóxicos como el plomo, el benceno o el mercurio. Provoca alteraciones en el olfato, el gusto y también en la memoria y en el estado de vigilancia.

Junto a los graves problemas de salud que comporta, su incidencia en la actividad laboral también es muy importante.

La legislación vigente impide que se fume en los centros de trabajo, aunque es un hábito social extendido. En muchas ocasiones la prohibición de fumar y la conducta adictiva del fumador entran en conflicto, de forma que es preciso tratar adecuadamente el problema en la organización. Es importante, en el momento de establecer una política de reducción del tabaco en el trabajo, prever un periodo previo de información y adaptación a fin de evitar enfrentamientos.

Los medicamentos

Es importante destacar el consumo de medicamentos destinados al tratamiento y cura de estados depresivos como la ansiedad, cuyas causas se pueden encontrar en las exigencias y frustraciones del trabajo, sin olvidar el consumo de medicamentos no prescritos o el abuso de los que se recetan.

Otras drogas

El consumo de otro tipo de drogas, como las anfetaminas, las drogas de diseño tipo éxtasis, la marihuana, la cocaína, los alucinógenos, etc., no llega a las proporciones del alcohol, el tabaco o los medicamentos, pero no por ello deja de ser preocupante.

En relación con el estrés laboral, la cocaína y el hachís son las drogas más consumidas, después del alcohol y de las benzodiazepinas. En unos casos, el consumo se debe a un intento de combatir los efectos del estrés y, en otros, a tratar de remediar la ansiedad causada por un consumo previo.

En el caso de la heroína, a pesar de ser considerada una droga utilizada por los grupos marginales, no deja de ser cierto que muchos miles de trabajadores dependen de ella. La persona adicta, en general, realiza su trabajo bajo los efectos de la droga, lo que puede dar lugar a múltiples accidentes con posibles efectos para el que la consume y para terceros.

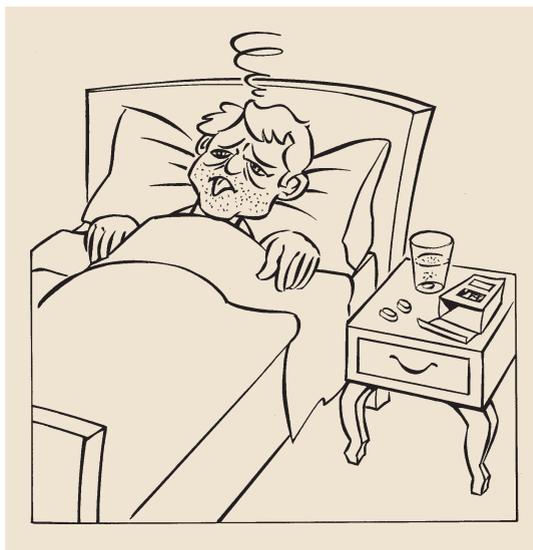
Los efectos en la salud más importantes que este tipo de drogas pueden producir son la depresión, el miedo, la ansiedad y la ruptura de las relaciones interpersonales, como consecuencia del aislamiento progresivo del toxicómano. La enfermedad más frecuente es la hepatitis vírica tipo B.

Los riesgos de accidentes aumentan como consecuencia de la disminución de la atención y de los mecanismos de alerta y de dolor. Así, es frecuente un incremento del número de accidentes si la situación se da en puestos con riesgo de accidente

En la empresa es notorio el absentismo derivado de la dependencia en sí y de los efectos en la salud. Además, disminuye el rendimiento, tanto en cantidad como en calidad, y aumenta la posibilidad de hurtos dentro de la empresa, aunque sólo si el consumo es muy alto.

Se puede afirmar que la relación entre trabajo, estrés y abuso de drogas es un hecho de tan graves consecuencias sobre la salud física, psíquica y social y sobre la eficacia de las organizaciones que su resolución deberá implicar, necesariamente, la eliminación y, si no es posible, la reducción en el trabajo de aquellos factores capaces de originar estrés laboral, insatisfacción, etc.

El consumo de cualquier tipo de droga debe ser considerado como un problema para la salud. Desde esta perspectiva el trabajador tiene derecho al acceso a medidas para su tratamiento. Desde las organizaciones deberán establecerse programas de prevención y ayuda, no enfocados como un control disciplinario, sino a fin de favorecer pautas y hábitos de vida saludables.



Según la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, las tasas de suicidio o de intentos de suicidio muestran la medida del malestar o la angustia que experimenta una sociedad.

En los últimos años se han producido diversos estudios científicos que muestran una alta relación entre esta conducta autolesiva y la presencia de violencia en los entornos de trabajo. Específicamente el acoso psicológico (*mobbing*) y el maltrato en el trabajo son los factores que parecen estar actuando más sobre este fenómeno, explicando por sí mismos un porcentaje significativo de estas conductas autolesivas.

Hay también estudios que confirman un incremento de la tasa de suicidios en zonas que han sufrido reconversiones industriales y que han provocado la pérdida masiva de puestos de trabajo. En los países que presentan tasas más elevadas

El suicidio

ES IMPORTANTE DETECTAR LA SINTOMATOLOGÍA INCIPIENTE ANTES DE LLEGAR A SITUACIONES MÁS GRAVES DE LESIÓN EN LA SALUD

ALGUNOS SÍNDROMES DE ERT

Burnout o "síndrome de estar quemado por el trabajo"

Mobbing o "acoso psicológico en el trabajo"

Workaholic o "adicción al trabajo"

Tecnoestrés, asociado al empleo de nuevas tecnologías

Tecnofobia o temor al uso de nuevas tecnologías

Síndrome de fatiga informativa o sobrecarga de información

Relaciones interpersonales conflictivas

de desempleo se ha producido un aumento importante de número de suicidios, aunque su etiología es diversa y más compleja en su análisis.

Se trata de evaluar el impacto de las condiciones de trabajo que pueden implicar un riesgo sobre la salud del trabajador. Hay que identificar el origen y evitar que se produzca esa exposición nociva, eliminando las causas, minimizando los efectos o protegiendo al trabajador de las posibles consecuencias de la exposición a los estresores.

Por la importancia moderadora y protectora de los efectos del ERT se destaca a continuación el papel que el apoyo social

tiene en el trabajador. Además de presentarse como una protección para la persona ante condiciones de trabajo que dan lugar a ERT, es útil como elemento de intervención ante la respuesta de ERT.

EL APOYO SOCIAL

El estrés es un fenómeno de dimensiones no sólo físicas y psíquicas, sino también de dimensiones sociales. Se ha hablado de que las relaciones interpersonales en el ámbito laboral pueden ser un factor productor de estrés, pero también sabemos que las relaciones en el entorno de trabajo pueden ser fuente de satisfacción, dando respuesta a las necesidades de comunicación y de pertenencia al grupo que todo ser humano tiene, esto además puede moderar las situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social.

El apoyo social es importante no sólo en la experiencia de estrés sino también en los efectos que puede llegar a producir. El apoyo social lo podríamos definir como las "transacciones interpersonales que implican la expresión de afecto positivo, la afirmación o respaldo de los valores y creencias de la persona y/o la provisión de ayuda o asistencia" (Kahn y Antonucci. 1980).

Con esta definición, lo que se pone de manifiesto es que la simple presencia de individuos que conforman el grupo de trabajo no supone apoyo social, se necesita además que se produzca un intercambio de información que induzca a la persona a sentirse querida o cuidada, que produzca la sensación de ser estimado y valorado y que fomente el sentimiento de pertenencia a un sistema de intercambio y de obligaciones recíprocas.

A través de varios estudios se ha constatado que el apoyo social relacionado con el trabajo es un factor significativo en la mejora del impacto del estrés percibido y de la tensión laboral sobre la salud física y mental.

EL APOYO SOCIAL ACTÚA COMO
MODERADOR DEL ESTRÉS

Hirsh (1980) enuncia cinco posibles elementos integrantes del apoyo social:

- *Apoyo emocional*: cuidados, comodidad, amor, afecto y comprensión.
- *Estímulo*: elogio, cumplidos; esto es, el grado en el que la persona se siente alentada por quienes la ayudan a albergar esperanzas o a sobreponerse.
- *Asesoramiento*: información útil para la solución de problemas; esto es, el modo en que la persona se considera informada.
- *Compañía*: el tiempo pasado con la persona que presta ayuda; es decir, el grado en que el individuo no se siente solo.
- *Ayuda tangible*: recursos materiales, como dinero o ayuda en la realización de las tareas; podríamos decir que en definitiva es el modo en que la persona se siente aliviada de sus cargas.

House (1981) utiliza otro marco de referencia para el análisis del apoyo social en el contexto del estrés relacionado con el trabajo:

- *Apoyo emocional*: empatía, cuidados, amor, confianza, estima o muestras de interés.
- *Apoyo evaluativo*: información aplicable a la autoevaluación, retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal.
- *Apoyo informativo*: sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas.
- *Apoyo instrumental*: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

El entorno social y organizativo es un determinante importante del apoyo social. Así, en la medida en que predominan determinados valores como la competitividad o el individualismo frente a la solidaridad, el apoyo social surgirá con menos frecuencia.

La estructura de organización (participativa o, por el contrario, centralizada o formalizada), el número de empleados que hay que supervisar, el diseño de los puestos y de los sistemas de trabajo, su disposición física, el tipo de objetivos y el estilo de dirección pueden potenciar la creación de vínculos sociales y un

clima de apoyo social o, por el contrario, pueden dificultarlo e, incluso, imposibilitarlo. Un mayor grado de especialización de las tareas y de división del trabajo da lugar a un mayor aislamiento de las actividades laborales y reduce las posibilidades de recibir apoyo.

Las posibles vías a través de las cuales el apoyo puede influir sobre la salud incluyen los efectos directos sobre la ocurrencia del estrés, sobre las apreciaciones de la situación estresante, sobre las estrategias y comportamientos de afrontamiento, sobre la motivación y la autoestima y sobre los estados de ánimo:

- El apoyo social satisface la necesidad humana de compañerismo y afiliación.
- El apoyo social puede incidir sobre la percepción que el individuo tiene de los estresores. La amistad y el contacto social pueden facilitar, a través de la comunicación interpersonal o por el contraste y comparación con otras personas en la misma situación, un mayor contacto con la situación objetiva y una mayor exactitud en la valoración que el individuo hace de sí mismo. De esta forma, el sujeto tendría una percepción más real, más objetiva de la realidad que está viviendo y reduciría las posibles distorsiones a las que puede llevar la particular forma de percepción de cada individuo.
- El sujeto que recibe ayuda de forma adecuada puede desarrollar sentimientos de autoconfianza y autoeficacia y, por tanto, puede estar en mejores condiciones para afrontar la situación estresante.
- El apoyo social puede influir sobre las consecuencias experimentadas por el estrés. El contacto personal como expresión de afecto y comprensión puede resultar un factor que facilite la descarga emocional y que frene la espiral de pensamientos negativos repetitivos que desencadenan un proceso acumulativo de tensión. En este sentido, el apoyo social tendría un efecto terapéutico. Especialmente, el apoyo social por parte de la familia y por parte de los superiores parece ser eficaz para atenuar los efectos que tiene el estrés profesional sobre la salud.
- Finalmente, el apoyo social puede también proteger a las personas de los efectos negativos del estrés mediante la alteración de su estado de ánimo. El apoyo social contribuye a reducir las alteraciones del estado de ánimo moderando el nivel de activación y ayudándole a controlarlo, el sujeto puede lograr adaptarse mejor a la situación reduciendo las consecuencias negativas de la misma.

Síndrome de quemarse por el trabajo

9

DEFINICIÓN DE “SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO”

El síndrome de *burnout* es una respuesta, en términos de daños a la salud, derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo que deberían haberse evaluado y corregido. El producto de dicha interacción, que se describe a continuación, es lo que se conoce como “síndrome de estar quemado por el trabajo” o habitualmente denominado “síndrome de *burnout*”. En los trabajos en los que se prestan servicios humanos es donde, especialmente, es preciso prevenir o proteger al trabajador frente a esta consecuencia.

Fue Herbert Freudenberger (USA) quien, en 1974, describió por primera vez este síndrome de carácter clínico. Básicamente, este cuadro clínico explicaba el proceso de deterioro en la atención profesional y en los servicios que se prestaban en el ámbito educativo, de servicio social, sanitario, etc. Él lo definió 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”.

Para Cristina Maslach, principal investigadora del fenómeno, el “síndrome de *burnout*” se puede dar exclusivamente en las profesiones de ayuda, por ejemplo, entre los sanitarios y educadores que prestan servicio al público. Explica, desde el punto de vista del proceso interno que se



desencadena en el individuo, que son las inadecuadas demandas emocionales imposibles de satisfacer las que producen la vivencia de fracaso personal, tras invertir al trabajo de una carga emocional excesiva.

Estar “quemado” en el trabajo para muchos trabajadores tiene que ver con estar a disgusto, harto, sentirse agobiado, etc., pero normalmente pasa desapercibida la verdadera gravedad del síndrome cuando avanza el cuadro clínico, tanto en su sintomatología como en su cronicidad. Es preciso saber que las consecuencias en la salud pueden ser graves para el trabajador expuesto a las condiciones psicosociales generadoras del mismo.

Se entiende por “síndrome” un cuadro o conjunto sintomático: una serie de síntomas y signos que existen a un tiempo y definen clínicamente un estado determinado. Hay cierta pretensión en los investigadores de caracterizar el *burnout* como un nuevo síndrome clínico, si bien no aparece todavía como tal en los manuales internacionales de diagnóstico psicopatológico (daños en la salud psíquica).

Desde una revisión del marco conceptual del síndrome, las conclusiones que se pueden establecer, para delimitar y clarificar el concepto, son las siguientes:

- El *burnout* es consecuencia de la exposición a estresores laborales.
- Es preciso que en el desarrollo del trabajo se dé un intercambio relacional intenso y duradero de: trabajador - cliente, trabajador - paciente, o trabajador - usuario.
- En general, se acepta conceptualmente la tridimensionalidad del síndrome, que se caracteriza por: cansancio emocional, despersonalización y reducida realización personal.
- Los conceptos de *estrés* y *burnout* son diferentes.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el síndrome de “quemarse por el trabajo” se define como *una respuesta al estrés laboral crónico integrado 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. Se trata de una respuesta al estrés cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento.

Las actividades donde suelen centrarse con mayor frecuencia los riesgos que originan esta respuesta son las de presta-

EL *BURNOUT* SE PUEDE PREVENIR
EVALUANDO ADECUADAMENTE LA
EXPOSICIÓN DEL TRABAJADOR A
ESTRESORES LABORALES

ción de servicios, donde el objetivo es satisfacer las necesidades del usuario, y donde se da un contacto directo con las personas. Puede ser frecuente en colectivos como el de la enseñanza, de la salud, de trabajo social, de prisiones, etc., debido a la naturaleza de su trabajo, si no se realiza el diseño organizativo y las labores de prevención adecuados.

CAUSAS

De los modelos *psicosociales* que explican el síndrome de “quemarse por el trabajo”, el desarrollo más ajustado al contexto técnico y legal de la prevención de riesgos son los modelos derivados de la *teoría de las organizaciones*. Estos modelos resaltan la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse. En consecuencia, los antecedentes previos a la aparición del *burnout* están relacionados con la estructura de la organización, las disfunciones del rol, la cultura y el clima organizativo, etc. y varían dependiendo del grado de apoyo social existente en la organización. Estos antecedentes pueden dar lugar a la aparición de un proceso de estrés crónico que desemboque en el daño de la salud del trabajador: síndrome de *burnout*. Los posibles predictores o factores de riesgo que, en el caso de producirse una exposición en dosis nocivas sobre el trabajador, anteceden a la aparición del síndrome son: dinámica negativa de grupo, sobrecarga de trabajo, interacciones negativas con clientes, ambigüedad y conflicto de rol, poca participación en decisiones, poca o nula recompensa laboral, falta de apoyo social en la empresa, adicción al trabajo, falta de formación para desempeñar las tareas, falta de desafíos en el trabajo, descompensación entre responsabilidad-recursos-autonomía, demandas emocionales excesivas, comunicación nula o deficitaria, estresores económicos, etc.

FACTORES DE RIESGO DE BURNOUT

Interacciones negativas con clientes

Demandas emocionales excesivas

Sobrecarga de trabajo

Ambigüedad y conflicto de rol

Déficit o nula comunicación

Poca participación en decisiones

Poco o nulo apoyo social por parte de superiores o compañeros

Sistema de supervisión inadecuado

Escasas posibilidades de promoción

Poco o nula recompensa laboral

Falta de apoyo social en la empresa

Adicción al trabajo

Falta de formación para desempeñar las tareas

Falta de desafíos en el trabajo

Descompensación entre responsabilidad-recursos-autonomía

Dinámica negativa de grupo

Estresores económicos

Etc.

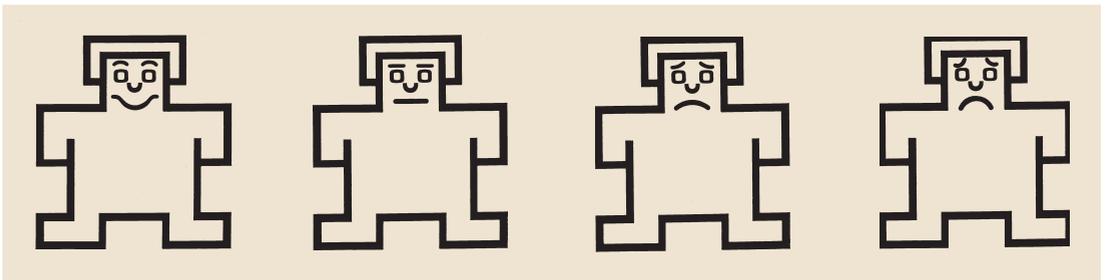
FASES DEL PROCESO DE *BURNOUT*

Las etapas por las que transcurre el síndrome de “estar quemado por el trabajo” se podrían describir en cuatro fases de un proceso gradual del desgaste profesional.

- En la primera fase tiene lugar un desequilibrio entre las demandas del entorno de trabajo y los recursos personales del trabajador, y, por tanto, es definitoria de un problema de estrés psicosocial.
- En el segundo estadio, se produce un estado de tensión psicofisiológica (*strain*), con respuestas de fatiga, ansiedad y agotamiento, fundamentalmente.
- Se puede describir una tercera fase en la que la frustración, desilusión o desmoralización se hacen presentes en el individuo.
- En la cuarta fase, se suceden una serie de cambios actitudinales y conductuales (afrentamiento defensivo): tendencia a tratar a los clientes de forma distanciada y mecánica, anteposición de las propias necesidades al mejor servicio del cliente y afrontamiento defensivo - evitativo de las tareas estresantes y retirada personal.

Podría decirse que, en un contexto de exposición a los riesgos antecedentes a la aparición del síndrome descritos con anterioridad, las etapas por las que transcurriría un trabajador a nivel emocional, tendrían que ver en un primer momento con el *entusiasmo*, cuando accede a la empresa y emprende el desempeño de su trabajo como un reto. En un segundo estadio se producirían demandas en el puesto para las que el trabajador no tiene capacidad de respuesta, produciéndose un *estancamiento*. En un tercer momento, el desequilibrio debido a no poder dar respuesta a las demandas del trabajo produciría en el individuo una marcada *frustración*. Finalmente, cuando los

EN LOS TRABAJOS QUE CONLLEVAN EL SERVICIO A PERSONAS LAS EXIGENCIAS EMOCIONALES DEL PUESTO DEBEN REGULARSE Y ADAPTARSE AL TRABAJADOR



mecanismos de afrontamiento no son suficientes para moderar los efectos de la exposición a esos estresores, aparece la *apatía* en el trabajador.

CONSECUENCIAS PARA EL INDIVIDUO Y PARA LA ORGANIZACIÓN

El “síndrome de quemarse por el trabajo” no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores). El síndrome es un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado por la relación profesional-cliente, y por la relación profesional-organización. Aparece un deterioro cognitivo (frustración y desencanto profesional), afectivo (desgaste emocional y, en algunos casos, culpa) y actitudinal (cinismo, indolencia e indiferencia frente a clientes o con la organización) en el trabajador.

Para el individuo:

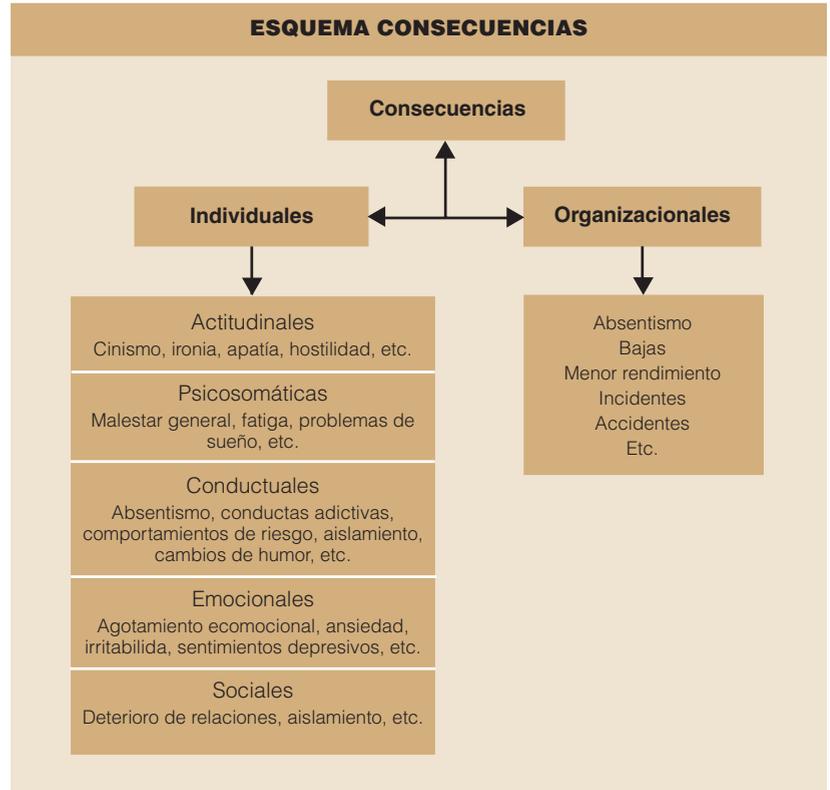
En síntesis, el síndrome se manifiesta sintomáticamente en el individuo en los siguientes aspectos:

- *Actitudinales:* cinismo, ironía, apatía, hostilidad, suspicacia, tendencia a no verbalizar.
- *Psicosomáticos:* cansancio hasta el agotamiento, malestar general, fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, hipertensión, dolores musculares, etc.
- *Conductuales:* conducta anormal o despersonalización de la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, etc.), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas.
- *Emocionales:* agotamiento emocional, ansiedad, inquietud y malestar, distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, aburrimiento y actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos.
- *De la vida social:* deterioro en las relaciones sociales, especialmente las referidas a la pareja.

Para la organización:

Las consecuencias pueden materializarse en accidentes e incidentes, deterioro del rendimiento y de la capacidad de trabajo, de la calidad asistencial o del servicio prestado, absentismo,

rotación no deseada, desmotivación y retirada de la organización, aumento de las interacciones hostiles y comunicaciones deficientes, etc. Tampoco hay que obviar las consecuencias que para la sociedad se derivan de que los profesionales se vean afectados por este síndrome de *burnout*, tanto en costes de servicio como económicos.



EVALUACIÓN E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Aunque, en general, para los profesionales de la salud es importante poder identificar y diagnosticar esta patología, para los profesionales que se ocupan específicamente de la prevención de riesgos laborales es más importante identificar y evaluar el impacto de los factores de exposición que pueden dar lugar a la aparición de este cuadro de daño a la salud. No obstante, la evaluación y el diagnóstico del *burnout* se caracteriza por la presencia de una determinada sintomatología o un daño en la salud del trabajador. Para este fin, es adecuado, en fases avanzadas, que dicho diagnóstico lo realice un profesional es-

pecializado (psicólogo, psiquiatra), si bien siempre puede ser posible chequear a través de autoinformes o entrevistas la aparición de quejas de carácter psicossomático.

No se trata de una evaluación orientada a determinar el grado de adaptación del trabajador a unas condiciones de trabajo y en virtud de eso concluir que es el individuo el que no se adapta a esas exigencias. En el caso del *burnout* las causas no residen tanto en el individuo como en el entorno de trabajo donde la presencia nociva de algunos factores psicossociales hacen que se dañe la salud del trabajador (con las características normales que le sean propias a su persona). Así, no se podría entender dicho diagnóstico sin la causa básica que lo sustenta (a saber, unas malas condiciones psicossociales en el trabajo).

Una de las herramientas más frecuentemente utilizadas para evaluar el *burnout* es el Maslach Burnout Inventory. Existe una versión en español del mismo. Por otra parte, este instrumento evalúa el grado de *burnout*, la sintomatología presente que da lugar a determinar la gravedad del cuadro de *burnout*. No alude a las posibles causas sobre las que hemos de incidir para poder actuar de un modo realmente preventivo. Para ello es necesario evaluar las condiciones psicossociales del trabajo (especialmente en los indicadores apuntados) y establecer las correlaciones necesarias que permitan plantearse y focalizar las acciones preventivas y correctivas oportunas.

UNA CARACTERÍSTICA FÍSICA (POR EJEMPLO, SER ALTO) O UNA CARACTERÍSTICA PSÍQUICA (POR EJEMPLO, SER IDEALISTA) NUNCA ES ELEMENTO CAUSAL DEL RIESGO

MEDIDAS PREVENTIVAS Y DE INTERVENCIÓN ANTE EL *BURNOUT*

Para la prevención de este riesgo es precisa la colaboración entre los gestores de recursos humanos y los servicios de prevención. Estos últimos deben conocer el proceso de este fenómeno y las estrategias para la prevención e intervención.

Su prevención es compleja, pero cualquier tipo de técnica adecuada en el tratamiento del estrés puede ser eficaz como técnica de intervención.

Las medidas para combatir el *burnout*, estrategias para eliminarlo o reducirlo, se pueden efectuar en dos niveles distintos de actuación:

En la organización

- Realizar la evaluación de riesgos psicossociales y modificar aquellas condiciones que promueven y preceden a la aparición de este síndrome en el trabajador.

- Realizar una acogida correcta del trabajador en la organización, y proveerle de la información y medios necesarios para el desempeño de su puesto.
- Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflictos de roles. Definir las responsabilidades.
- Diversificar las tareas y la rotación en las mismas.
- Implantar equipos de trabajo eficaces.
- Mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Fomentar asimismo el apoyo social, de distinto tipo, en la empresa.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo.
- Implementar e informar de los planes de promoción.
- Establecer mecanismos de *feedback* o retroinformación del resultado del trabajo (evaluación del rendimiento).
- Establecer sistemas de recompensa para los trabajadores.
- Regular y adecuar las demandas en lo referente a la carga de trabajo.
- Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores. Se recomienda realizar grupos de apoyo para discutir la relación con el trabajo por parte de los profesionales. Es preciso establecer sistemas democrático-participativos para la identificación y resolución de problemas, así como una buena dinámica grupal para aumentar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo.
- También se puede establecer asistencia por parte de personal especializado para ofrecer ayuda de forma confidencial, así como informar al personal de los servicios que ofertan las instituciones.

En el individuo

Mejorando los recursos de resistencia y protegiendo a la persona para afrontar las situaciones estresantes. Se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- Técnicas cognitivas y conductuales, de reestructuración cognitiva, autorregulación o control, gestión del tiempo, delegación, desarrollo de habilidades sociales, etc. que mantengan la motivación y el sentido del desempeño del puesto en el trabajo.
- Aprendizaje de técnicas de relajación, yoga y otras, para que la persona esté en mejores condiciones de afrontamiento.
- Entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con

el usuario, en equilibrio entre la sobreimplicación y la indiferencia.

- Realización de una orientación profesional al inicio del trabajo.
- Implementación de la formación de grupos de apoyo, disponiendo así de buen soporte social.
- Aumento de los recursos o habilidades comunicativas y de negociación.
- Puesta en práctica de programas de formación continua y de reciclaje.
- Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario.
- Cambios de ambiente de trabajo, rotación.
- Establecimiento de programas de supervisión que ayuden al trabajador a analizar con más precisión y desimplicación las soluciones relativas a las demandas de su puesto.

Acoso psicológico en el trabajo, “*mobbing*”

10

QUÉ ES EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

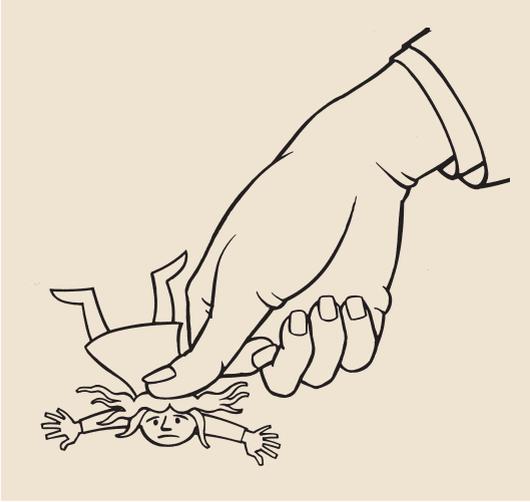
Desde los años 80 en Europa se viene investigando e identificando en las empresas la presencia de un riesgo psicosocial de gran poder nocivo para la salud del individuo: la violencia en el trabajo. Cuando la violencia se ejerce esencialmente a través de comportamientos sin agresión física y se basa en comportamientos frecuentes de violencia psicológica hacia un trabajador, se habla de *mobbing* o *acoso psicológico*. Los porcentajes de ocurrencia varían de unos países a otros, pero la prevalencia es notable en el medio laboral estatal y comunitario.

En general, cualquier forma de violencia, sea puntual (maltrato), o sea de ocurrencia frecuente (acoso), tiene un altísimo potencial de daño a la salud. Por ello es preciso que en el entorno del puesto de trabajo y en la organización no se presenten, en ningún caso, estas conductas tóxicas para la salud de la persona receptora de las mismas.

Relacionarse en el trabajo, a través de interacciones formales o informales, no implica ni incluye la tolerancia, por parte de cualquier trabajador, de distintos tipos de comunicaciones u acciones que menoscaban claramente su imagen, su dignidad, sus relaciones sociales, su desempeño laboral o su salud.

El *mobbing* define una situación de exposición de un trabajador a potentes tóxicos de interacción social en el trabajo, administrados de forma frecuente por parte de otro/s sujeto/s. Se han utilizado diversas palabras para nombrar este fenómeno de exposición en el trabajo a diversos grados de violencia psicológica sistemática. De los diferentes términos que se han utiliza-

CONDUCIRSE CON UN TRABAJADOR DE MANERA VIOLENTA, SEA DE FORMA SUTIL O GROSERA, CONSTITUYE UN RIESGO PARA LA SALUD DE QUIEN ES OBJETO DE DICHA CONDUCTA



do para conceptualizar esta consecuencia (psicoterror laboral, hostigamiento en el trabajo, *bullying*, *harasement*, acoso moral, etc.) Leymann (investigador principal del fenómeno) eligió *mobbing* por las connotaciones que posee, al poner de relieve los mecanismos de agresión social indirecta, implícita y no física, descartando *bullying*, con connotaciones de agresión más directa, explícita y física. Por tanto, en español el concepto que describe adecuadamente la situación es el de “*acoso psicológico en el trabajo*” o el anglicismo *mobbing*, si se pretende economizar el lenguaje.

Se utiliza el término “acoso psicológico en el trabajo” o *mobbing* para identificar situaciones en las que “una persona o un grupo de personas ejercen un conjunto de comportamientos caracterizados por una violencia psicológica, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo”, según definición de H. Leymann. Esta definición es orientativa, ya que la situación de acoso y el consecuente daño a la salud del trabajador puede aparecer antes de los seis meses y ante una dosis menos frecuente que una vez a la semana. No obstante, hay que saber que el riesgo de *mobbing* comienza en el momento en que se producen las primeras conductas de maltrato (más o menos intensas en su manifestación) y se actualiza de forma absoluta, con manifestaciones normalmente de daños a la salud, cuando el trabajador ha estado expuesto en las condiciones que Leyman define.

Para que se produzca una situación de *mobbing*, en los términos restrictivos que plantea Leyman, han de darse una serie de elementos que caracterizan la situación:

- *Dos partes*, identificadas y focalizadas (acosador/es – víctima/s).
- *Asimetría* de poder entre las partes (la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico, etc.). Esta posición asimétrica en la interacción es un elemento fundamental para que la situación sea finalmente definida como *mobbing*.
- Emisión de *conductas de violencia psicológica* (descritas más adelante).
- *Frecuencia* de una vez a la semana de al menos un comportamiento violento.

- *Duración* de esta interacción nociva entorno a unos seis meses.
- *Consecuencias* negativas sobre las condiciones de trabajo. Las condiciones antecedentes a la situación de *mobbing* que el sujeto tenía, varían, actuando nocivamente sobre trabajador.

Estos criterios han surgido derivados de las consecuencias clínicas de la exposición, pero la interacción de *mobbing* es nociva para la salud del trabajador desde el momento en que estos comportamientos se producen y pueden impactar negativamente, de forma inmediata, en la salud del trabajador.

Hay dos elementos que se pueden dar o no en las situaciones de maltrato y acoso: los *daños a la salud* en el trabajador (normalmente se dan y suelen ser importantes, pero no siempre se llega a esta situación) y la *intencionalidad* del agresor/es de dañar al acosado (no tiene porqué existir, aunque se puede suponer en muchos casos). Así, estos dos elementos no se incluyen en los criterios necesarios para la caracterización del *mobbing*.

ELEMENTOS BÁSICOS QUE CARACTERIZAN EL MOBBING

- *Dos partes* (acosador/es – víctima/s)
- *Asimetría* de poder entre las partes
- *Conductas de violencia psicológica*
- *Frecuencia* de una vez a la semana de al menos un comportamiento violento.
- *Duración* de esta interacción nociva entorno a unos seis meses.
- *Consecuencias* negativas sobre las condiciones de trabajo antecedentes a la situación.

COMPORTAMIENTOS DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

De la definición anterior se deduce la existencia de dos partes diferenciadas: por una parte, el/los acosador/es con comportamientos y actitudes hostiles, activas, dominadoras, avasalladoras y vejatorias y, por otra, al agredido, con actitudes y comportamientos normalmente de tipo reactivo o inhibitorio.

Las situaciones de acoso psicológico hacia un individuo pueden presentarse de muy diversas maneras (incluso con un alto grado de sofisticación), a través de distintas actitudes y comportamientos. Se han distinguido de cuarenta y cinco a sesenta comportamientos hostiles diferentes, sin tener éstos carácter exhaustivo. Se pueden clasificar en grupos distintos, atendiendo al tipo de conductas y al foco donde se dirijan dichas acciones: *acciones contra la reputación o la dignidad*, *acciones contra el ejercicio del trabajo*, *acciones que*

CONDUCTAS MÁS FRECUENTES

- Sus superiores no le dejan expresarse
- Le interrumpen cuando habla
- Ignoran su presencia, no le responden
- Critican su trabajo
- Sus decisiones son cuestionadas, contrariadas
- Ocultan sus habilidades y competencias
- Informan mal de su presencia y dedicación
- Minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos
- Circulan rumores falsos sobre la persona
- No le miran o le miran con desprecio
- Exageran sus fallos o errores
- Le gritan o le regañan en voz alta

manipulan la comunicación o la información y acciones de inequidad.

Estas conductas, cuando se producen en el contexto de las condiciones descritas en la definición, son de un gran potencial agresivo para el trabajador que las recibe.

Atendiendo a la posición que los actores de la situación tienen en la empresa, el *mobbing* puede ser descendente (si quien/es realizan el acoso son de superior/es a subordinado/s), horizontal (si se produce entre individuos de un mismo nivel) o ascendente (si se produce de subordinado/s a superior/es).

CAUSAS DEL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, los aspectos bajo los que se favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentran ligados a la organización del trabajo y a la gestión de los conflictos por parte de los superiores. Así, los principales factores predictivos de carácter organizativo de una situación de *mobbing* que se pueden dar en una empresa son:

- Empresas que aprueban el comportamiento de acoso o no lo reconocen como riesgo para la salud o incluso para la gestión.
- El empleo inseguro.
- Los cambios repentinos en la organización, la inestabilidad y las reestructuraciones.
- Malas relaciones entre empleados y dirección.
- Malas relaciones entre trabajadores.
- Comunicación escasa o nula entre compañeros.
- La ambigüedad y conflicto de rol.
- Niveles extremos de exigencias laborales.
- Estilos de supervisión autoritarios.
- Ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores.
- Ausencia de posibilidades de colaboración o mejora relativas a cuestiones personales.
- Existencia de múltiples jerarquías.
- Cargas excesivas de trabajo debido a la escasez de la plantilla o a la mala distribución de la misma.
- La existencia de líderes espontáneos no oficiales.
- Flujos pobres de información.
- Ausencia de conversaciones sobre tareas y objetivos.
- Trabajo con bajo contenido, monótono y con escasa autonomía.
- Prevalencia de actitudes contrarias a la innovación.

A estas causas se le puede unir, en el proceso de activación y desarrollo del *mobbing*, una mala gestión de los conflictos por parte de la dirección o de los superiores. Así mismo, el acoso psicológico puede agravarse cuando se produce en climas de discriminación, intolerancia, o cuando se une a problemas personales en el sujeto o de adicciones (consumo de alcohol o drogas).

Dentro de la prevención de riesgos laborales, la personalidad jugaría un papel análogo ante el riesgo de *mobbing* como los factores físicos podrían jugar ante el riesgo de caída (a pesar de existir ese riesgo, no resbala o cae, debido a sus condiciones psicofísicas). Es decir, en el mejor de los casos, ante la presencia del riesgo de *mobbing* la personalidad se comportaría como un moderador de los efectos nocivos en la salud que puede tener la exposición. Podría suceder, en un caso extremo, como puede ser en lo físico, que el trabajador claramente apareciera como persona especialmente sensible. Es entonces cuando se debería de antemano adaptar o rediseñar el puesto de trabajo para su desempeño. No obstante, serían casos muy puntuales, los sobrevenidos, en los que se pueda justificar una especial sensibilidad y no una presencia de condiciones nocivas de trabajo, asociadas fundamentalmente a las causas expuestas anteriormente.

EL PROCESO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Hay dos posiciones que pueden adoptar los superiores que ayudan a incrementar la escala del conflicto, y por tanto el paso a una situación de acoso: de un lado, la negación del conflicto y, del otro, una habitual reacción de implicación y participación que contribuye a la estigmatización de la persona acosada. Si la negación del conflicto impide tomar medidas correctoras eficaces y sigue así la escalada, la entrada de la jerarquía en la dinámica del *mobbing*, alineándose con los acosadores, incrementa la gravedad del problema. Así, la víctima suele descartar la intervención del poder de dirección como una de las posibilidades de solución. Por otro lado, las distintas formas de acoso pueden verse incrementadas. No es infrecuente la aparición de conductas de *mobbing* ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, cambios de puesto, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.

El *mobbing* es una situación que evoluciona a lo largo del tiempo. Se pueden distinguir cuatro grandes fases en el desarrollo del riesgo, caracterizada cada una por elementos propios.

FASES DE DESARROLLO PSICOSOCIAL DEL ACOSO

1ª FASE

Fase de conflicto.

2ª FASE

Fase de *mobbing* o de estigmatización.

3ª FASE

Fase de intervención desde la empresa.

4ª FASE

Fase de marginación o de exclusión de la vida laboral.

Aunque las intenciones no son mensurables, en muchos casos resulta evidente que el objetivo del acoso es que el trabajador - víctima se autoexcluya del puesto de trabajo y/o de la empresa.

CONSECUENCIAS

Las consecuencias del *mobbing*, que puede entenderse como una forma extrema de estrés laboral, pueden ser de distinta naturaleza y afectar a varios ámbitos. En función de las características personales y de la red o apoyo social disponible por el sujeto, se producirán mayores o menores daños en la salud del trabajador. Van desde manifestaciones psicósomáticas leves a cuadros con daños psíquicos importantes, incluso de comportamientos de autolesión por parte del trabajador.

Consecuencias para el trabajador afectado

Las consecuencias afectan a tres esferas en el individuo:

- Consecuencias psíquicas: ansiedad, depresión, falta de autoestima, fobias, culpabilidad, etc.
- Consecuencias físicas: problemas digestivos y musculoesqueléticos, trastornos del sueño, etc.
- Consecuencias sociales: aislamiento, problemas familiares,...

Consecuencias para las organizaciones de trabajo

La situación, además de perjudicar a la víctima, puede llegar a generar un deterioro en el entorno laboral. En los casos donde de este riesgo está presente en más o menos magnitud las relaciones interpersonales se deterioran profundamente. Además, existen indicadores organizativos donde se observa el perjuicio a la empresa: absentismo, rotación del personal, pérdida de efectividad y productividad, aumento de accidentes e incidentes, deterioro del clima laboral, etc.

Consecuencias para el núcleo sociofamiliar y comunitario

El entorno social del afectado padecerá las consecuencias de tener una persona cercana amargada, desmotivada, sin expectativas ni ganas de trabajar, y que padecerá posiblemente algún tipo de trastorno psiquiátrico, con o sin comportamientos adictivos. La patología asociada y la desestructuración del núcleo familiar pueden llevar, en ocasiones, al suicidio.

EVALUACIÓN

La evaluación debería centrarse en los factores psicosociales antecedentes de la aparición del *mobbing*. Para ello se pueden utilizar métodos generales de evaluación de riesgos psicosocia-

les, metodologías de análisis de clima social o diseñar un instrumento que identifique esos factores habitualmente predictivos del riesgo de *mobbing*. Comúnmente se suelen realizar evaluaciones en situaciones donde el riesgo ya se ha actualizado y existe sintomatología derivada de daños individuales u organizativos. En este contexto de evaluación no preventiva, cuando se da una respuesta de daño al riesgo de *mobbing*, se puede establecer un proceso que implica recoger los datos adecuados para un correcto diagnóstico y documentación de la situación, encaminados, además, a un tratamiento correcto. Para captar conductas de *mobbing* y evaluar la situación existen cuestionarios como el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror, 1990) o el LIPT 60 de Rivera (2003). En combinación con estos cuestionarios están los instrumentos orientados a medir consecuencias psicósomáticas derivadas de este tipo de exposición, cuestionarios como, por ejemplo, el Test de Salud Total (TST de T. S. Langner, 1962) o el Cuestionario General de Salud (GHQ de D. Goldberg, 1972) que permiten detectar en la mayoría de las ocasiones el daño consecuente que se está produciendo o se ha producido ya en la salud del trabajador.

El procedimiento para la evaluación preventiva debe partir de la evaluación de las condiciones psicosociales del trabajo, predictoras o causales del riesgo. Posteriormente se deben aplicar las medidas correctoras oportunas que eviten la exposición a *mobbing*.

Si además uno o más trabajadores denuncian la situación o se identifica a sujetos que pueden haber estado expuestos, se clarificarán diagnósticos de *mobbing* específicamente, mediante procedimientos añadidos que pueden contener:

- Evaluación del puesto de trabajo.
- Anamnesis sociolaboral y recogida de datos referidos a: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en empresas anteriores.
- Evaluación de aspectos definitorios del riesgo: partes, conductas de acoso, frecuencia, duración, asimetría, etc.
- Descripción cronológica del curso traumático de los acontecimientos habidos en los pasados años; origen de las situaciones.
- Valoración de consecuencias: estrés (tiempo, frecuencia, intensidad, sintomatología, etc.), calidad de vida, diagnósticos psiquiátricos o tendencias hacia otros estados.
- Repercusiones laborales, familiares y sociales.
- Estudio relativo a las condiciones organizativas del lugar de trabajo, así como entrevistas y estudio del puesto de los supuestos actores del acoso.

La evaluación de las consecuencias debidas a una situación

LAS CONSECUENCIAS DE LA EXPOSICIÓN
HAN DE SER VALORADAS POR UN
ESPECIALISTA

de *mobbing* debe realizarla un especialista, dado que se evalúan también aspectos de salud y sus interrelaciones con el riesgo asociado.

ACTUACIONES FRENTE A SITUACIONES DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

Las propuestas sobre medidas para hacer frente al riesgo de *mobbing* pueden determinarse en función de la exposición existente. Así, puede distinguirse entre medidas preventivas, medidas de intervención en las fases más tempranas, intervención en las fases intermedias e intervención y apoyo a las víctimas en las últimas fases.

Prevención

Las medidas propuestas en este punto tienen su aplicación en las fases anteriores al proceso de acoso. Lo que hay que tratar de evitar es que se pase de la fase de conflicto al *mobbing*. Se trata de evaluar y corregir las condiciones de riesgo antes de recibir quejas. Algunas medidas son:

- Establecimiento del compromiso ético por parte del empresario y de los trabajadores de impulsar un entorno libre de acoso, así como un protocolo formal de política para la empresa donde se especifiquen claramente: las acciones aceptables y las inaceptables, las normas y los valores, los procedimientos de evaluación y actuaciones consecuentes ante la aparición del riesgo, las ayudas a las víctimas, el procedimiento para presentar quejas, las funciones de la dirección al respecto, así como del supervisor, compañero de contacto, representantes, etc. y donde se garantice la confidencialidad.

- Diseño del trabajo de forma que el trabajador pueda escoger la manera de realizarlo, donde se reduzca la monotonía y repetitividad, donde el trabajador tenga autonomía y control del trabajo, donde la información sobre los objetivos sea suficiente, donde no exista lugar a ambigüedad o conflicto de rol y se desarrolle un estilo de dirección no autoritario, donde la participación de los trabajadores se fomente y donde exista transparencia en política de personal (selección y promoción, especialmente, así como la motivación y el reconocimiento a los empleados).



- Información y conocimiento del riesgo por parte de todos los trabajadores, investigación del alcance del problema en la empresa, distribución de normas e implicación de los trabajadores y representantes en la evaluación de riesgos y prevención del acoso psicológico, así como mejora de la responsabilidad y competencias formarles de la dirección para resolución de conflictos.

ACTUAR SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO O EN LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EVITA LA APARICIÓN DE LA MAYORÍA DE LOS CASOS DE *MOBBING*

Las medidas propuestas en este punto tienen su aplicación en las fases medias y finales del proceso de *mobbing*. En cualquiera de los casos es necesario disponer de un sistema que permita conocer la situación cuanto antes. Esto se basa en una correcta orientación política corporativa previa cuyo cumplimiento da lugar al establecimiento de unos sistemas de detección y comunicación adecuados. Conocido el caso, y una vez evaluadas las posibilidades de mediar con éxito en el conflicto y explicando siempre al afectado el motivo o los motivos de sus síntomas, si los hubiere, se interviene para solucionar el conflicto o se remite a la persona acosada de forma inmediata para su evaluación y tratamiento.

A partir de aquí, cabe plantearse la intervención siguiendo las siguientes líneas:

- Dar apoyo médico o psicológico al trabajador, si procede.
- Adoptar medidas que eviten el impacto patogénico de las condiciones de trabajo y buscar un ambiente libre de estrés.
- Explicar el motivo del empleo de cuestionarios validados para el diagnóstico, así como la información que de ellos se extrae.
- Emplear, igualmente, los elementos de apoyo social previamente identificados a la hora de realizar el diagnóstico.
- Es aconsejable que exista un seguimiento que podría canalizarse a través de grupos de apoyo y sucesivas consultas, para lo cual, con la formación y procedimientos adecuados, puede emplearse al propio Servicio Médico de Prevención a partir de un determinado momento de la evolución.

Intervención en las fases del proceso de acoso psicológico en el trabajo

ALGUNOS ASPECTOS JURÍDICOS ASOCIADOS AL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

El derecho a la vida y a la integridad física y psíquica (o moral) de toda persona y, por tanto, de la persona que trabaja

se reconoce en el artículo 15 de la Constitución Española. Ello se refleja también en los artículos 4.2 d) y 19.1 del Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en el sentido de que se establece el derecho de todos los trabajadores a su “integridad física” (Art. 4.2.d) y “al respeto a la intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual” (Art. 4.2.e). Esto se manifiesta en el artículo 14 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) cuando se establece el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Derivados de la Directiva Marco Europea (89/391 CEE de 12 de junio de 1989), se encuentran traspuestos los principios de acción preventiva y la necesidad de evaluación de riesgos de los artículos 14,15 y 16, respectivamente, de la LPRL. En este sentido, en la medida en que la violencia se presenta como un riesgo, habría de ser contemplada como objeto de la acción preventiva. De esta manera, la existencia de un riesgo de cualquier tipo de violencia, con o sin antecedentes, deberá figurar en la correspondiente evaluación de riesgos, debiendo poderse objetivar la toma de medidas de prevención y protección en la práctica.

Por otra parte, los distintos comportamientos descritos e incluidos dentro del concepto de acoso psicológico en el trabajo, tanto por su gravedad como por su reiteración en el tiempo, podrían incluso, en ciertos casos, llegar a ser tipificados penalmente de acuerdo con la legislación española, la cual contempla, entre otros, los siguientes tipos: amenazas, coacciones, torturas, acoso sexual, prevaricación, calumnia, injurias, daños, encubrimiento.

Así, las formas de intervención desde el punto de vista administrativo y legal pasan por la posibilidad de intervención de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social por las posibles acciones judiciales ante la jurisdicción social, civil o penal. También ante la Seguridad Social si se pretende que se reconozca el *mobbing* como causante de accidente de trabajo.

Consecuencias para la organización y para la vida familiar y social

11

EFFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

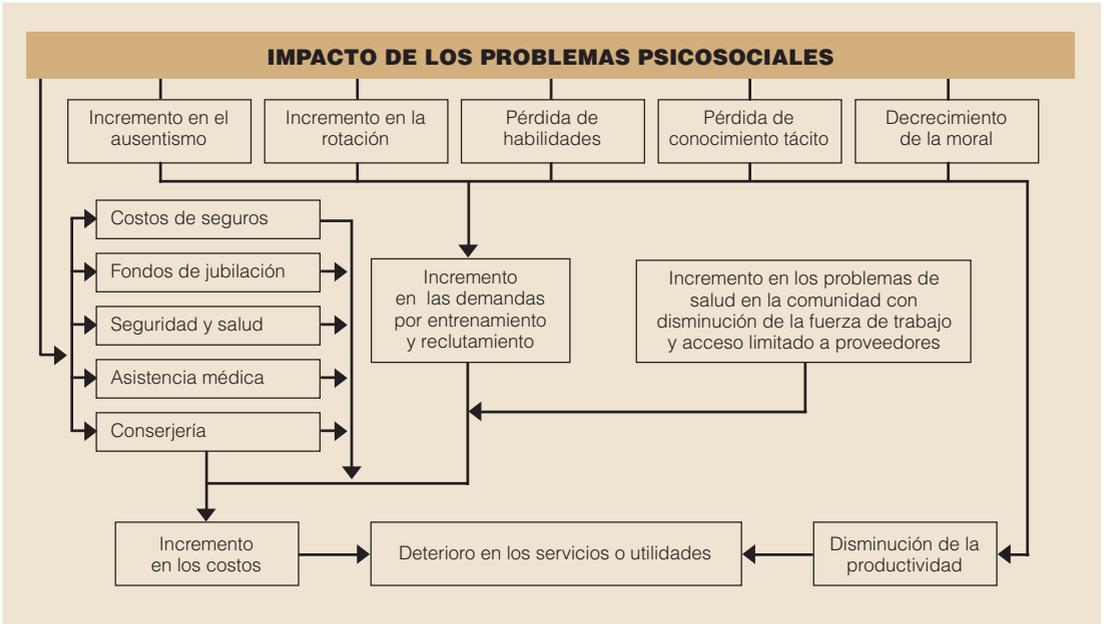
Los posibles efectos negativos que los factores de tipo psico-social en el trabajo pueden producir no afectan sólo a la salud, física y mental, del trabajador, sino que sus consecuencias pueden dejarse notar, también, en la propia organización y afectar a su vida social y familiar. Es sobre estos dos ámbitos sobre los que vamos a desarrollar este capítulo: efectos que sufre la propia empresa, y que denominaremos “efectos sobre la organización”, y efectos sobre la vida social y familiar de las personas.

Uno de los componentes más importantes de la empresa es el factor humano, por tanto las consecuencias de unos factores psicosociales mal diseñados se dejarán notar en la propia organización

Si la persona se halla sometida a demandas excesivas, tareas a las que no puede dar respuesta o, si puede, es a duras penas; si las relaciones interpersonales en la empresa están rodeadas de tensiones y conflictos, no cabe duda que toda la organización, todo el sistema, sufrirá las consecuencias de estos desajustes, de este mal funcionamiento.

Parece lógico pensar, por otro lado, que a medida que vayan resultando afectados un mayor número de trabajadores, las propias dolencias sufridas como consecuencia de la organización del trabajo, depresiones, ansiedad, estrés..., aún va a agravar más si cabe la situación de trabajo, complicando más la eficacia de la empresa.

Trabajos monótonos, con escasa autonomía para los trabajadores, jornadas agotadoras, precariedad en el empleo, etc. pueden generar en los afectados, entre otras consecuencias, una serie de respuestas, más o menos conscientes y más o menos agresivas hacia el sistema o hacia a sí mismos. Estas respuestas son las que ahora vamos a ir describiendo.



Fuente: David Gold. Programme of Safety Health at Work Education. SOLVE presentation

Efectos sobre la producción

Una posible manifestación de problemas de índole psicosocial vamos a encontrarla en las alteraciones y pérdidas que el sistema va a tener en la producción. Y se va a poder reflejar en una doble vertiente: por un lado, lo que hace referencia a pérdidas en la cantidad de producción y, por otro, a disminución de la calidad de esta producción.

Efectos sobre la cantidad de producción

Así como es difícil constatar que haya una relación entre la satisfacción laboral y aumentos en los niveles productivos (mejorar un clima laboral óptimo no va a producir aumentos productivos), sí podemos establecer una relación entre la insatisfacción en el trabajo y una reducción de la producción o, al menos, cotas de producción inferiores a las teóricamente posibles. En ambientes donde la insatisfacción laboral es generalizada se constatan descensos en la cantidad de trabajo llevado a cabo.

Ciertamente hay otras variables que van a condicionar que esta reducción se vaya a dar en mayor o menor medida. Parece más difícil que se dé cuando el salario, o parte de él, está ligado a la cantidad de trabajo llevado a cabo (cuando se trabaja a destajo, al menos durante determinados periodos, la producción es elevada). Asimismo, un control exhaustivo por parte de los mandos puede mantener elevadas producciones, incluso en am-

bientes laborales muy deteriorados. A pesar de las anteriores excepciones, podemos afirmar que una de las consecuencias más habituales para la organización de unos factores psicosociales deficientes es la merma de la producción: el trabajador se limita a cumplir con lo estrictamente necesario para no ser sancionado por la organización y para que se le pague su salario.

Cualquier intento por parte de la dirección de aumentar la producción se encontrará con la oposición de los trabajadores, y se hará necesario recurrir a otro tipo de estímulos (económicos, por ejemplo) para que se amolden a estas mayores demandas de producción. Por otra parte, la exigencia de un mayor control para mantener o incluso intentar aumentar el rendimiento supondrá una mayor utilización de recursos y, en definitiva, el encarecimiento del producto final.

No es sólo en unos niveles inferiores de producción donde puede dejarse sentir una mala organización del trabajo; también la calidad, tanto de los productos elaborados como de los servicios prestados, pueden sufrir una merma. Ritmos elevados de trabajo, determinadas organizaciones de los tiempos de trabajo, falta de formación suficiente de los trabajadores son, junto con otros factores, variables que pueden incidir en que la calidad de los productos no sea la deseada.

A pesar de lo anterior, hoy en día parece que una de las preocupaciones básicas de las empresas, al menos de una parte importante de ellas, es la calidad. Hay que ser conscientes de que ésta no sólo va a depender de la adecuación de las instalaciones y de los recursos materiales empleados, sino también, y de manera especialmente importante, del componente humano y de cómo éste se va a ver afectado por las condiciones de trabajo, y más específicamente por las variables psicosociales y organizativas. Un sistema de calidad realmente integrado habrá de tener en consideración, por tanto, la parte humana del sistema de producción. Si esto no es así, para hacer frente a las deficiencias en la calidad de los trabajos, la empresa tendrá que aumentar sus inversiones en controles, o bien asumir las deficiencias en la producción que pueden suponer, por un lado, derroches en el sistema productivo y, por otro, productos deficientes o servicios deficientes. Todo esto podría complicar la propia viabilidad de la empresa.

Efectos sobre la calidad de producción

LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES
PUEDEN REPERCUTIR EN LA CANTIDAD Y
CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO

El absentismo es aquella conducta social que consiste en la ausencia del trabajo por parte del trabajador con o sin justificación; suele medirse en número de horas de trabajo perdidas,

Absentismo

calculándose un índice de absentismo que refleja el porcentaje de incidencias de ausencia. ¿Por qué se da esta conducta en determinados trabajadores y ante circunstancias o condiciones de su entorno laboral?

En la medida en que las exigencias que la empresa plantea a sus trabajadores sean excesivas, que los intereses de las organizaciones y de los individuos no coincidan, que el ambiente de trabajo sea agresivo para el sujeto, que las motivaciones de las personas no sean tenidas en cuenta, los trabajadores pueden llegar a experimentar que se encuentran inmersos en una situación de *conflicto*. La situación de conflicto, de uno u otro modo, es una constante en la vida del ser humano, y una de las posibles reacciones que se dan ante este tipo de situaciones es intentar huir de ellas. ¿Cómo se presenta esa huida en el mundo del trabajo? Hay varias expresiones posibles: desde abandonar la empresa, hasta la más sencilla de todas ellas: no acudir al puesto.

Dado que el ausentarse del trabajo sin motivo es una conducta sancionable en la mayoría de los casos, puede ocurrir que esta conducta de escape se oculte tras otros motivos, como pueden ser las bajas por enfermedad “fingida”, “malestares inespecíficos”, etc. No hay que confundir esta situación con aquella en la que el trabajador realmente sufre una dolencia derivada de su situación de trabajo, como se analiza en otro capítulo de este manual, sino que nos encontramos ante un recurso para no acudir al trabajo y no enfrentarse a unas determinadas condiciones o demandas de la empresa.

Podemos, también, encontrarnos con otro comportamiento, como es aprovechar una enfermedad real y prolongar, de manera excesiva, la baja retrasando al máximo la vuelta al trabajo.

El absentismo relacionado con la insatisfacción en el trabajo ha sido ampliamente estudiado. Elton Mayo argumentaba que, si el individuo no se integra en el grupo, se deteriora su adaptación a la empresa y da lugar al absentismo .

Maslow mencionaba que, si no se consideran las motivaciones más elevadas de las personas, si no se consideran las necesidades de relación, de sentirse parte de un grupo, las necesidades de autorrealización y de respeto mutuo, los resultados se traducen en un deterioro en la producción así como un aumento de la rotación y del absentismo por enfermedad.

Posteriormente otros autores han definido el absentismo como una conducta para escapar del control o como un tipo de resistencia individual o grupal hacia sistemas inflexibles.

El absentismo es, en definitiva, una respuesta de huida ante una determinada situación laboral y una clara muestra de insa-

tisfacción y rechazo a unas condiciones laborales. Índices elevados de absentismo, por lo tanto, suelen ser una clásica señal de alerta que nos indica que, probablemente, nos encontremos ante unas malas condiciones de trabajo y una situación de conflicto.

Para corroborar esta idea, la siguiente reflexión: Parece demostrado que los trabajadores faltan menos al trabajo si trabajan en puestos que les permiten emplear las facultades que consideran importantes y ser partícipes en la resolución de problemas en sus puestos de trabajo, esto es, puestos que cuentan con unos factores psicosociales organizados de manera acertada.

Otra posible manera de abordar una situación de conflicto es cambiar de puesto de trabajo. Hay dos posibles vías de cambio: una, dentro aún de la misma organización (movilidad interna), y una segunda abandonando la empresa, cambiando de organización (movilidad externa).

Hay que tener en cuenta que la rotación de personal va a depender de otros factores, además de la insatisfacción laboral, como es la propia disponibilidad de puestos. La movilidad interna va a estar condicionada a que la propia organización tenga otros puestos disponibles para reemplazar al trabajador siendo necesario, además, que las condiciones de estos nuevos puestos sean diferentes a las del puesto anterior, para que el cambio cumpla la función que busca el trabajador.

En cuanto al cambio de empresa, el paro, que hoy en día se presenta como un problema recurrente, supone un freno importante a estas actuaciones.

Hay que tener en cuenta, además, la pérdida que estas fugas de personal pueden suponer para la empresa. Los trabajadores que abandonan la organización llevan consigo la experiencia acumulada, la formación recibida, el saber hacer de la empresa, en definitiva.

Puede parecer, a simple vista, que las únicas condiciones que influyen en un mayor o menor número de accidentes son las materiales. La falta de medidas de seguridad, como son la ausencia de resguardos, el no disponer de equipos de protección etc., está claro que conlleva un aumento de la siniestralidad laboral; no es, sin embargo, la única causa. Junto a ella, debemos valorar también otros factores que pueden generar accidentes. Una mala política de promociones, un inadecuado ritmo de trabajo o la ausencia de comunicaciones son un ejemplo de condicionantes de índole psicosocial capaces de provocar, o al menos

Movilidad laboral

EL ABSENTISMO Y LA ROTACIÓN PUEDEN SER SIGNOS DE UNA SITUACIÓN DE CONFLICTO

La siniestralidad

facilitar, la ocurrencia de accidentes de trabajo. Si consultamos las estadísticas, observamos que aspectos psicosociales como pueden ser el tipo de contrato y la antigüedad en el puesto aparecen relacionadas con la posibilidad de sufrir un accidente de trabajo

La resistencia al cambio

Los cambios, aunque sean para mejorar, provocan mayor o menor inquietud en las personas. Si las modificaciones se dan en un entorno laboral con tensiones, sin consultar con los trabajadores afectados, mucho menos contando con su consentimiento, no será de extrañar que todas esas modificaciones provoquen rechazo.

Esto, a la larga, supone una dificultad para la empresa, ya que en un mundo tan cambiante como el actual es muy frecuente que se tengan que dar adaptaciones; adopción de nuevas tecnologías, modificaciones en los procesos productivos, cambios en las funciones y en los roles de los trabajadores, etc. que suponen una situación de necesidad permanente de adaptación y flexibilidad. Si todas estos cambios generan rechazo en las personas que componen la organización, nos encontramos, una vez más, con pérdidas de eficacia y dificultades de funcionamiento.

Los conflictos

Una de las consecuencias más graves que puede aparecer en una empresa como síntoma de un mal clima organizativo sería la existencia de manifestaciones externas de queja y protesta, incluso de violencia.

Maltrato de material e instalaciones de trabajo o, tal vez, sabotajes pueden ser formas de “arreglar cuentas” con la dirección de la empresa. En casos extremos pueden llegar a darse agresiones entre las propias personas que componen la organización. Pintadas, protestas más o menos organizadas, etc. no dejan de ser manifestaciones de un conjunto complejo de problemas, problemas en muchos casos generados por el propio diseño de la organización.

En definitiva, y como resumen: cuando una empresa no es capaz de cumplir a tiempo sus pedidos o la calidad de sus productos es deficiente; cuando se producen accidentes de trabajo, cuando muchos de sus trabajadores abandonarían la empresa si pudieran encontrar otro puesto de trabajo más satisfactorio (no solo a nivel



salarial); cuando en la empresa se producen enfrentamientos, puede que hasta huelgas, podemos afirmar que esta empresa está sufriendo las consecuencias de una mala organización psicosocial, un mal funcionamiento que no solo afecta a la salud de sus trabajadores, sino al funcionamiento de la propia organización, pudiendo llegar a comprometer su propia viabilidad.

Intentar paliar esta imagen negativa puede suponer un desembolso muy fuerte a la hora de diseñar campañas de marketing, publicidad, etc. para recuperar parte del mercado.

Por el contrario, y desde una perspectiva preventiva, creemos que encarar de manera directa los problemas psicosociales va a ser la manera de, por una parte, conseguir un entorno de trabajo más saludable para el conjunto de los trabajadores y como segunda consecuencia, también importante, un mejor funcionamiento de toda la empresa, lo que redundará en mayor rentabilidad, más eficacia y, en definitiva, mejores perspectivas de futuro.

PREVENIR LOS PROBLEMAS
PSICOSOCIALES ES RENTABLE

CONSECUENCIAS SOBRE LA VIDA SOCIAL Y FAMILIAR

Como comentábamos al comienzo del capítulo, las consecuencias de un deficiente diseño de las distintas variables psicosociales va a afectar a todas las facetas de la vida del trabajador, y no va a quedar al margen, en absoluto, la vida extralaboral, tanto en la esfera familiar como en lo referente a la vida social.

Es frecuente suponer que, ante una situación de trabajo caracterizada por una actividad repetitiva, con escaso contenido, y/o con escaso margen de autonomía y decisión, sometido a una jerarquía a menudo rígida e incapaz de permitir la participación, el trabajador responde sublimando estas carencias en un tiempo de ocio enriquecedor, permitiendo este tiempo de no trabajo una mejora personal que, en buena medida, anula el efecto deshumanizador y alienante de las horas laborales.

En la mayor parte de las ocasiones, esta afirmación es totalmente falsa. Hay una marcada tendencia a repetir los patrones de conducta que nos exige el puesto de trabajo; al fin y al cabo son muchas las horas que pasamos allí, de tal forma que trabajos “embrutecedores” tienden a generar ocio “embrutecedor”. Incluso aunque esto no fuera así, los beneficios que se puedan conseguir fuera de la actividad laboral no van a compensar las frustraciones originadas en el trabajo.

Así, la mayoría de expertos considera que la calidad del tiempo de trabajo afecta a la calidad del tiempo de ocio. El trabaja-



dor, absorbido por la rutina, transmite su modo de vida en el trabajo a su vida extralaboral. Como consecuencia, desarrolla unas actividades de ocio coincidentes con los aspectos alienantes de su actividad laboral.

También su participación en la vida social se ve afectada. Factores organizativos, como los horarios de trabajo y especialmente los turnos, tienen una repercusión incuestionable en las posibilidades de una vida social más o menos rica.

Pero hay otros factores que separan al trabajador de múltiples actividades sociales y comunitarias. Hay también aspectos más profundos; la falta de preparación para participar; muchas veces, también, el

no querer participar, todo ello teniendo como origen los patrones de comportamiento vigentes en la empresa y que se trasladan al resto de ámbitos de la vida.

Por último, hay que destacar la influencia que los problemas causados por factores de índole psicosocial pueden tener sobre el ámbito familiar.

También aquí pueden manifestarse los problemas generados en el trabajo, sirviendo como válvula de escape. Es muy difícil “aparcar” los problemas laborales al salir de la empresa como si de una doble vida se tratara. Así, pueden repetirse en casa las situaciones a las que se ve sometido el trabajador en el mundo



laboral, pero de manera contraria. Si un trabajador se siente abrumado por un jefe y una estructura autoritaria, pudiera ser que en casa tratara de aliviar esa tensión acumulada.

También, una vez más, factores como los horarios de trabajo van a tener especial incidencia. Se hace muy difícil la convivencia familiar cuando uno de los componentes de la pareja trabaja a turnos. Cuando lo hacen los dos, en turnos que difícilmente pueden coincidir, la situación puede llegar a hacerse insostenible.

CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS SUSTANCIAS TÓXICAS

Es difícil mantener que son las condiciones laborales, o al menos que lo sean de manera exclusiva y más concretamente las de índole psicosocial, las que lleven a un trabajador a una situación de consumo de este tipo de sustancias (tabaco, alcohol, otras drogas). Es, sin embargo, perfectamente asumible que algunas condiciones estresoras del entorno laboral, como pueden ser la sobrecarga de trabajo sostenida, los ritmos impuestos y la falta de control, pueden propiciar el consumo de estas sustancias como una estrategia de afrontamiento del estrés.

No es la intención de este capítulo el hacer un estudio sobre el consumo de drogas en el lugar de trabajo, sino señalar la relación de estos consumos con las variables psicosociales. Por lo tanto no nos fijaremos en las consecuencias que, a su vez, generan para el trabajador y para la empresa estas situaciones de consumo, y que repercutirán, en algunos casos, de manera gravísima, sobre la salud del trabajador e, incluso, en la de los propios compañeros (accidentes ocurridos en estados de consciencia alterados, humos de tabaco, etc.) y en la salud de la propia organización, en forma de mayor absentismo de los sujetos consumidores, baja productividad, etc.

LOS TRABAJADORES QUE ABUSAN DE ALCOHOL O DROGAS EN COMPARACIÓN CON LOS DEMÁS TRABAJADORES:

- Tienen 10 veces más probabilidades de faltar al trabajo.
- Tienen 3,6 veces más probabilidades de sufrir un accidente laboral (y cinco veces más de causar daños a sí mismos o a otros).
- Tienen 5 veces más probabilidades de presentar una reclamación.
- Son un 33% menos productivos.
- Son responsables de costes de salud tres veces superiores a los trabajadores normales.

Parece claro, al menos respecto a las sustancias más habituales en nuestras empresas, como pueden ser el alcohol y el tabaco, que hay determinados factores del trabajo que pueden generar, mantener y/o potenciar este consumo: un medio físico agresivo, la inestabilidad laboral, el trabajo a turnos, la duración excesiva del trabajo, etc. aparecen con claridad como potenciadores de estas conductas de consumo. La OIT incluso afirma que algunas organizaciones fomentan, directa o indirectamente, la aparición de subculturas de adicción, por ejemplo al alcohol, de origen profesional. Este consumo de alcohol es, en relación con las drogas, el principal problema con el que se enfrentan las empresas españolas, tanto por la extensión del problema, como por la gravedad de sus consecuencias.

EL ENTORNO LABORAL PUEDE FAVORECER
EL CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS
DROGAS

Entendiendo que, en muchas ocasiones, el origen de estos consumos no puede situarse en la propia empresa, habremos de tener en cuenta el efecto que la organización puede tener sobre el consumo. Por otra parte, fuere cual fuere la génesis del consumo, lo cierto es que las consecuencias se van a dejar sentir sobre todos los ámbitos que ya hemos señalado, generando nuevos conflictos, un peor ambiente de trabajo, alterando no sólo la salud del sujeto sino la de la propia organización.

Metodología para la evaluación de los factores psicosociales

12

NECESIDAD DE EVALUAR LOS FACTORES PSICOSOCIALES

Ya se han visto en capítulos anteriores los muchos y diferentes problemas de carácter psicosocial que, debido a las condiciones en que se realiza la actividad laboral, se le presentan al trabajador, a su entorno y a la empresa.

Llegados a este punto, cabe preguntarse: ¿cómo se pueden prevenir o, llegado el caso, se puede hacer frente a estos problemas de carácter psicosocial derivados de las condiciones de trabajo?. Como en muchas otras situaciones de trabajo, la mejor forma de enfrentar estos problemas eficazmente es fundamentar las soluciones en un conocimiento planificado y sistemático. Actualmente la evaluación de riesgos del centro de trabajo se configura como el proceso por el cual se obtiene dicho conocimiento.

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) establece, como una obligación del empresario, planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (artículo 16.1). La evaluación de los riesgos viene expresamente definida en el artículo 3.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP) como «el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse».

LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS RESPONDE A UNA POLÍTICA DE ANTICIPACIÓN Y PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES, EN PREVENCIÓN, Y NO A UNA POLÍTICA REACTIVA QUE ADOPTA MEDIDAS EN FUNCIÓN DE LOS PROBLEMAS APARECIDOS.

En el lugar de trabajo es el empresario el que tiene la responsabilidad de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo. De ahí que la finalidad de llevar a cabo una evaluación de riesgos es permitir a la dirección de la empresa tomar las medidas adecuadas para garantizar la salud de los trabajadores. Si tras dicha evaluación se pone de manifiesto que unas determinadas condiciones de trabajo deterioran la salud del trabajador, será necesario modificar esa situación. El camino para su modificación pasa por elaborar un programa de mejora, ponerlo en práctica y controlar su ejecución.

En este capítulo nos vamos a centrar en la fase de evaluación de las condiciones en que se realiza el trabajo, desde la perspectiva psicosocial; la elaboración de las propuestas de mejora y corrección de riesgos, o lo que también se denomina «intervención», se trata en profundidad en otros capítulos.

ES NECESARIO TRATAR LOS PROBLEMAS PSICOSOCIALES COMO UN RIESGO MÁS Y NO CAER EN EL FRECUENTE OLVIDO DE ESTOS ASPECTOS EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

En primer lugar se incluye un apartado que aborda cuestiones generales sobre la evaluación de riesgos y específicamente sobre la evaluación de riesgos psicosociales.

para pasar a continuación a la descripción de algunas de las principales técnicas de investigación empleadas en Psicociología.

Parece evidente que la evaluación de riesgos debe contemplar todos los factores de riesgo existentes; sin embargo, la práctica indica que muchas evaluaciones en las empresas se centran en los riesgos físicos más tradicionales y no contemplan los riesgos psicosociales.

No se puede ni se debe minimizar u olvidar el estudio de los riesgos psicosociales. Y ello, entre otras, por las siguientes razones:

- Teniendo en cuenta todo lo comentado en los anteriores capítulos sobre los efectos nocivos que unas malas condiciones psicosociales de trabajo tienen sobre las personas que trabajan (y sobre la empresa), es evidente que estamos hablando de riesgos derivados del trabajo y que la normativa correspondiente obliga a considerarlos y tratarlos como un riesgo más.
- Además, todos los factores de trabajo están en mayor o menor medida interrelacionados entre sí de tal manera que, si se mantienen problemas básicos en un determinado ámbito, éstos van a repercutir tarde o temprano en el conjunto.
- No hay que olvidar, por otra parte, que numerosos estudios ponen en evidencia la importancia que los propios trabajado-

res dan a los factores psicosociales y a la organización del trabajo, y la frecuencia con la que se quejan de estos aspectos, por lo que no es posible obviar los posibles problemas existentes en este ámbito.

CUÁNDO DEBEN EVALUARSE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

Una evaluación de riesgos de carácter psicosocial en el lugar de trabajo puede ser necesaria a partir de diferentes situaciones; algunas de ellas son las siguientes:

- Como parte integrante de la evaluación inicial de riesgos. La evaluación inicial de los riesgos es la que se produce en el momento de la aplicación por primera vez de la nueva normativa de prevención de riesgos laborales, o cuando se crea un centro de trabajo o parte de él.
- Cuando se produce una variación de las condiciones de trabajo o siempre que vaya a introducirse una innovación en el lugar de trabajo un nuevo proceso de producción, nuevos equipos materiales o humanos, modificación de la organización del trabajo, etc. que pueda alterar significativamente la situación actual.¹
- Habida cuenta de posibles requisitos legales, querer detectar los posibles riesgos psicosociales existentes a fin de establecer medidas de mejora de la salud y seguridad de los trabajadores.
- A partir de la constatación de una serie de «anomalías» o disfunciones que hagan sospechar que existen problemas de índole psicosocial. Por ejemplo, un cúmulo de quejas, un absentismo elevado, una baja productividad, etc.; situación que puede darse en una sección o departamento determinado de la empresa o puede tener un carácter más amplio.
- Como consecuencia de una evaluación general de riesgos anterior, querer evaluar de forma más específica determinadas actividades, grupos de trabajo o riesgos específicos.

NECESIDAD DE EVALUAR LOS RIESGOS DE CARÁCTER PSICOSOCIAL

- Como parte de la evaluación inicial de riesgos.
- Por la introducción de una innovación técnica, material u organizativa.
- Debido a requisitos legales.
- Por la constatación de problemas o disfunciones.
- Para realizar una evaluación de riesgos.
- Para comprobar que las medidas preventivas son las adecuadas; etc.

¹ En general, como se señala en el art. 16.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, una evaluación igual a la inicial «deberá hacerse con ocasión de la elección de los equipos de trabajo, de las sustancias o preparados químicos y del acondicionamiento de los lugares de trabajo»

- Comprobación de que las medidas preventivas existentes son las adecuadas. Por ejemplo, comprobación de la idoneidad de las acciones llevadas a cabo tras una evaluación general de riesgos, etc.

Veamos a continuación las fases en las que puede dividirse el proceso de evaluación de los factores psicosociales.

FASES DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

La evaluación de los factores psicosociales, como toda evaluación de riesgos, es un proceso complejo que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas. En general, se pueden distinguir las siguientes fases:

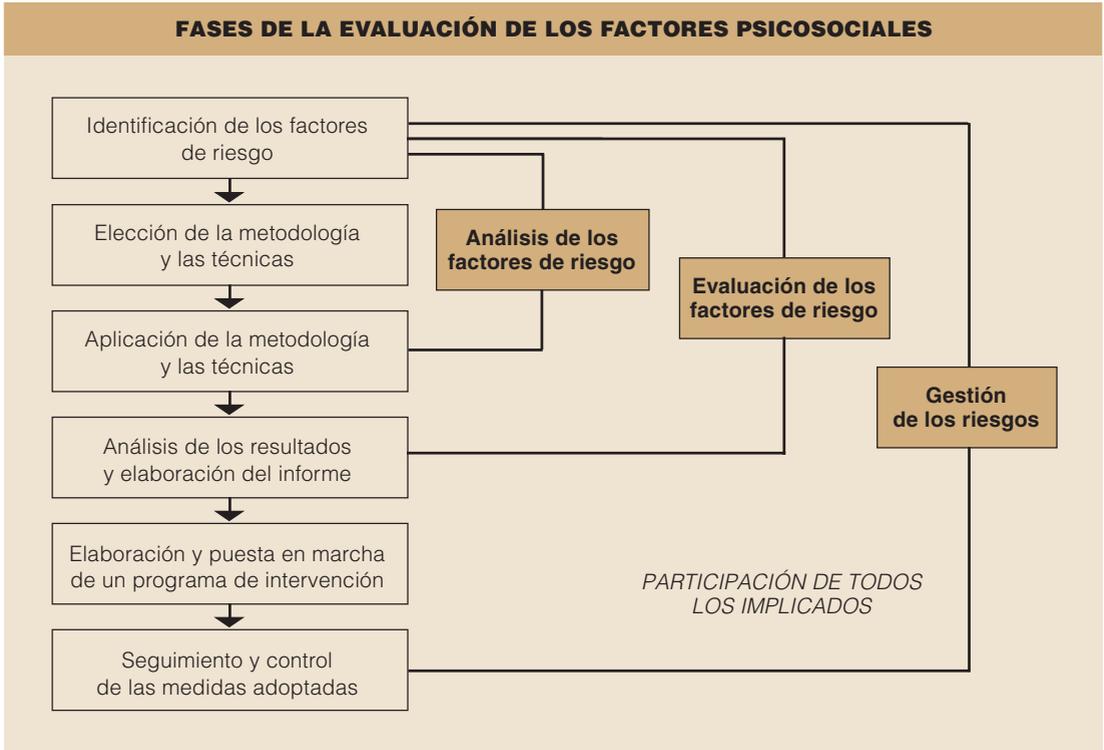
1. Identificación de los factores de riesgo
2. Elección de la metodología y técnicas de investigación a aplicar
3. Planificación y aplicación de la metodología y técnicas
4. Análisis de los resultados y elaboración de un informe
5. Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención
6. Seguimiento y control de las medidas adoptadas

Las tres primeras fases constituyen la etapa de análisis de los factores de riesgo psicosocial o dimensión cognitiva de la evaluación. Si a esta etapa unimos la fase de análisis de los resultados, accedemos a la dimensión evaluativa; las conclusiones del estudio deben incluir necesariamente un juicio de valor -son buenas o no son buenas estas condiciones de trabajo de carácter psicosocial, son adecuadas o no para los que realizan el trabajo- y una definición de las prioridades de intervención. Por último, al conjunto de todas las fases, incluyendo las de intervención y control, se le suele denominar “gestión de los riesgos”.

El esquema se completa destacando la importancia de la participación de *todos* los implicados. Para afianzar la viabilidad y validez del proceso es crucial la implicación y el compromiso de los trabajadores y sus representantes, de los mandos intermedios y de la alta dirección en cada fase del proceso.

La dirección debe aceptar la responsabilidad y los empleados deben ser incluidos en la planificación, valoración, toma de decisiones y fases de aplicación (la importancia de la participación de los trabajadores se desarrolla más adelante). La dirección y los trabajadores representarán motivaciones e intereses diferentes en las actividades preventivas; a esto hay que añadir el interés de técnicos y profesionales de la prevención de ries-

gos laborales. Es importante encontrar un compromiso de cooperación que permita solapar y poner en paralelo los diferentes intereses. Y si esto es válido con carácter general, es más necesario aún en la evaluación de los factores psicosociales para la que no existe ni una regulación legal ni unos criterios técnicos comúnmente aceptados; lo efectivo en este caso son los criterios resultantes del acuerdo específico entre los implicados.



En esta primera fase es necesario definir de la forma más precisa y menos ambigua posible el problema o problemas a investigar y sus diferentes aspectos. Como en toda evaluación de riesgos, hay que tener presente que los diferentes aspectos del trabajo interactúan entre sí, que están interrelacionados y que es necesario afrontar el tema o temas de estudio conociendo sus implicaciones o relaciones con el resto de los factores implicados. Esta perspectiva es fundamental para llegar a conocer las causas reales de los problemas planteados y la mejor estrategia para su supresión o control.

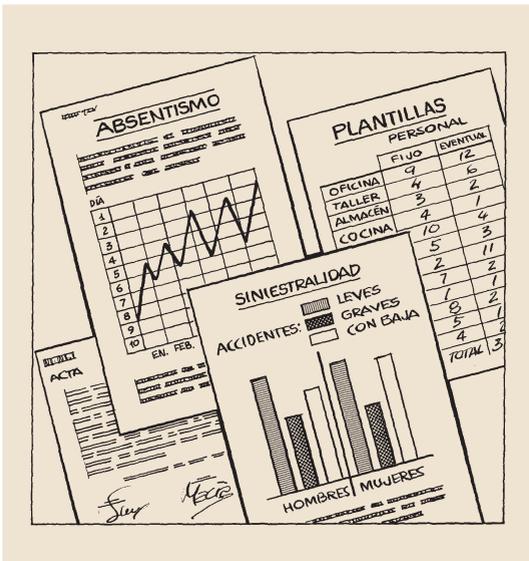
Identificación de los factores de riesgo

Por otra parte, desde la perspectiva psicosocial, en muchas ocasiones es muy difícil definir una situación de trabajo, tomada aisladamente, como una situación intrínsecamente nociva para la salud de los trabajadores. En este sentido, Laurent Vogel

(1995)² explica respecto a la definición de los problemas relacionados con la salud mental que «es, más bien, la capacidad de los colectivos y de los individuos para afrontar de modo satisfactorio las exigencias múltiples y frecuentemente contradictorias del trabajo, la que será determinante sin que ninguna de estas exigencias tomada aisladamente pueda ser identificada como un factor unívoco de riesgo».

Para conseguir una definición precisa de los aspectos a evaluar debemos intentar conseguir toda la información posible que nos oriente en nuestro objetivo. Así, es fundamental contar con las siguientes fuentes de información:

- La opinión de todos los grupos sociales implicados: dirección, representantes de los trabajadores, servicio de prevención, departamento de personal, mandos directos, trabajadores, etc.
- Igualmente, son también de gran utilidad los documentos, estadísticas e informes que estos diferentes grupos puedan aportar sobre el tema:
 - Datos generales sobre la empresa: antigüedad, organigrama, equipamientos y servicios, sistemas de horarios, de salarios, de promoción, etc.
 - Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en el puesto, etc.



² CC.OO. Confederación sindical de comisiones obreras. «Evaluación de los riesgos en los centros de trabajo y la participación de los trabajadores». Documento de base elaborado por Laurent Vogel (BTS) Bruselas, enero 1995. Ponencia presentada en las Jornadas Técnicas sobre Planificación de la prevención en la empresa. Santander, mayo 1995.

- Diferentes aspectos que afectan al personal: absentismo, enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, formación, siniestralidad, rotación del personal, solicitudes de cambios de puesto, sanciones, etc.
- Diferentes aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, rechazos, recuperaciones de producto, índices de producción, productividad, intervenciones de mantenimiento, averías, etc.
- Actas e informes del comité de empresa, del comité de seguridad y salud, del servicio de prevención; etc.
- Hay que señalar también la importancia que tiene la observación del trabajo mientras éste se está llevando a cabo y el registro de las posibles tensiones y «desviaciones» entre los procedimientos de trabajo teóricos y los procedimientos reales.
- Por último, la consulta de otros estudios, teorías y conocimientos existentes relacionados con el tema, así como la consulta en la medida en que se considere necesario con distintos especialistas, facilita la definición de los problemas a estudiar.

Nos encontramos en una primera fase de definición y delimitación del problema o problemas a evaluar, por lo que se requiere estar atento a todos los posibles factores que estén asociados a él de manera directa o indirecta. Para ello, y como veremos en el apartado de métodos y técnicas, en esta fase es conveniente aplicar técnicas poco estructuradas (entrevistas semidirigidas, observación poco estructurada, grupos de discusión, etc.).

Una vez delimitado el conjunto de factores en los que vamos a centrar nuestro estudio, y a partir de los datos reunidos anteriormente, debemos precisar qué sector/es, departamento/s, puestos de trabajo, etc. se van a analizar. De esta manera podremos determinar el colectivo de trabajadores y puestos de trabajo implicados en nuestro análisis. En cualquier caso, no debemos olvidar que, desde una perspectiva psicosocial, en muchos casos el análisis supera el ámbito del puesto de trabajo dado que el propio objeto de estudio, las relaciones psicosociales y su repercusión en la salud de los trabajadores, supera la simple unidad del puesto de trabajo.



Elección de la metodología y técnicas de investigación a aplicar

Esta fase consiste en delimitar qué método y qué técnicas se van a utilizar. La elección dependerá sobre todo del problema concreto a evaluar y dicha elección, según el Reglamento de los Servicios de Prevención, deberá ser objeto de consulta a los trabajadores o sus representantes (artículo 3.2), de tal manera que el procedimiento de evaluación a utilizar proporcione confianza sobre su resultado³.

Definir el método de investigación adecuado nos sitúa en el nivel teórico del conjunto del proceso de evaluación, mientras que la elección de las técnicas a emplear se refiere a un nivel práctico; en concreto, las técnicas de investigación son instrumentos para la recogida, tratamiento y análisis de la información.

Según sea la naturaleza del problema a evaluar, se ha distinguido entre: métodos cualitativos o estructurales y métodos cuantitativos o distributivos. La realidad psicosocial plantea múltiples aspectos a los que conviene el método cuantitativo y/o el método cualitativo.

Conviene el método cuantitativo cuando se trata de analizar todos aquellos aspectos «en que la cantidad y su incremento o decremento constituyen el objeto de la descripción o el problema que ha de ser explicado» (Miguel Beltrán, 1989:33). Es decir, se trata fundamentalmente de cuantificar; por ejemplo, cuántas personas de la empresa X han recibido cursos de seguridad y salud en su empresa; si existe relación entre impartir formación en seguridad y salud y la ocurrencia de accidentes en la empresa; cuántos trabajadores consideran que la formación recibida ha sido suficiente, etc. La técnica más característica del método cuantitativo es la *encuesta*.

Por su parte, interesa el método cualitativo cuando se trata de «obtener información acerca de por qué las personas piensan o sienten en la manera en que lo hacen» (afirmación de Richard A. Krueger referida al grupo de discusión, técnica más general y completa del método cualitativo, pero que se puede dar como característica general del método R.A. Krueger, 1991: 22). Las técnicas más características del método cualitativo son el *grupo de discusión* y la *entrevista semidirigida y entrevista en profundidad*.

Como en toda clasificación entre métodos, la mejor opción es suplir las deficiencias de un método con las virtualidades del otro y viceversa; es decir, en muchos casos la utilización combinada

³ Por otra parte, se añade en el Reglamento de los Servicios de Prevención, «si existiera normativa específica de aplicación, el procedimiento de evaluación deberá ajustarse a las condiciones concretas establecidas en la misma» (artículo 5.2).

de ambos métodos se erige como la elección más adecuada.

Así, la realización de grupos de discusión o entrevistas en profundidad (técnicas propias de la metodología cualitativa) permiten definir de una forma bastante depurada las dimensiones y las relaciones más significativas del problema a evaluar, y por tanto pueden ser muy útiles por sí mismas, por ejemplo, para determinar las variables a incluir en el cuestionario de una posible encuesta (propia de la metodología cuantitativa).

En cualquier caso y como decíamos anteriormente, será el problema a evaluar el que nos marque las pautas de la elección, tanto del/de los método/s como de las técnicas a emplear.

Es frecuente, como ya se ha apuntado, en una misma evaluación de riesgos psicosociales la utilización de varias técnicas. Más adelante se describen con detalle las características de algunas de estas técnicas de investigación.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN PSICOSOCIAL

- ENCUESTA
- ENTREVISTA (semidirigida, en profundidad...)
- OBSERVACIÓN
- GRUPOS DE DISCUSIÓN
- ESCALAS

Se llama “trabajo de campo” a la fase en que se procede a la obtención propiamente dicha de los datos; consiste en recoger sobre el terreno las informaciones necesarias para poder llegar al conocimiento completo de la situación. Así, por ejemplo en la realización de una encuesta se corresponde con la etapa en la que se pasa el cuestionario definitivo entre las personas seleccionadas.

La entrevista con las personas implicadas, la observación de su trabajo, etc. no debe ser realizada por sorpresa; es necesario informarle previamente y ponerse de acuerdo con ellas.

Al hablar de trabajo de campo el principal factor a considerar es el control de que todos los pasos se realizan como se ha previsto de antemano.

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo y se ha obtenido la información requerida, se procede al tratamiento de estos datos; el modo de tratarlos dependerá de la naturaleza cuantitativa o cualitativa de los datos obtenidos.

Esta fase de análisis debe permitir encontrar las causas de la existencia del problema o problemas, es decir, las causas de unas posibles malas condiciones psicosociales de trabajo. En la determinación de estas causas hay que tener en cuenta que un problema concreto puede tener diversas causas y que hay que tratar de identificar la/s causa/s «real/es» y no la/s causa/s «aparente/s». Si el análisis se queda en la identificación de la causa

Planificación y aplicación de la metodología y técnicas

Análisis de los resultados y elaboración del documento de la evaluación

EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEBE PERMITIR ENCONTRAR LAS CAUSAS DE UNAS CONDICIONES PSICOSOCIALES DE TRABAJO NOCIVAS

aparente, se puede descubrir que, tras tomar medidas, el problema de fondo persiste, y que pese a estas mejoras los trabajadores tienen la sensación de que sus condiciones de trabajo no han cambiado realmente.

Además de detectar las causas reales de los problemas, en esta fase se debe proceder a una valoración de los riesgos de manera que se pueda concluir sobre la necesidad de evitarlos, controlarlos o reducirlos. Como en el resto de fases de la evaluación, en esta etapa debe combinarse el enfoque cuantitativo (probabilidad, población expuesta, consecuencias sobre la producción o servicio, gravedad de los daños sufridos) con un enfoque cualitativo (expectativas y demandas de los trabajadores); esta combinación garantizará una evaluación correcta del riesgo⁴.

Los resultados del análisis y valoración deben plasmarse en la redacción de un documento de evaluación, que requiere, como las etapas anteriores, una atención minuciosa. Uno de los aspectos más importantes en la elaboración de este informe es presentar la información de la forma más clara posible, de tal manera que facilite la discusión entre todos los implicados de los resultados obtenidos y de las medidas que se han de adoptar.

Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención

El proceso no debe detenerse en el informe de resultados. A partir de este informe, el siguiente paso fundamental es reflexionar y discutir entre los interlocutores sociales estos resultados, definir las prioridades y poner a punto un programa de mejora que corrija el estado existente.

La solución de algunos problemas puede tener consecuencias difíciles sobre las personas. De ahí la importancia de consensuar las propuestas de acción susceptibles de mejorar las condiciones de trabajo.

Una vez decididas las acciones a tomar, éstas deberán ir seguidas de su puesta en práctica y seguimiento.

NO SE DEBE ACOMETER UNA EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE TRABAJO SI NO HAY UNA INTENCIÓN CLARA DE EMPRENDER ACCIONES DE MEJORA

⁴ El artículo 5.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención también apunta la necesidad de este doble enfoque cuando señala que «a partir de la información obtenida sobre la organización, características y complejidad del trabajo, sobre las materias primas y los equipos de trabajo existentes en la empresa y sobre el estado de salud de los trabajadores, se procederá a la determinación de los elementos peligrosos y a la identificación de los trabajadores expuestos a los mismos, valorando a continuación el riesgo existente en función de criterios objetivos de valoración, según los conocimientos técnicos existentes, o consensuados con los trabajadores, de manera que se pueda llegar a una conclusión sobre la necesidad de evitar o de controlar y reducir el riesgo. A los efectos previstos en el párrafo anterior se tendrá en cuenta la información recibida de los trabajadores sobre los aspectos señalados».

Por último, no hay que olvidarse de prever una evaluación y control regular de las acciones emprendidas. Con ello se pretende comprobar que se consigue efectivamente la corrección esperada. No hay que olvidar que la validez de las soluciones adoptadas puede decrecer con el tiempo y que puede hacerse necesaria una nueva intervención.

En ningún caso debe convertirse la evaluación en una actividad que, hecha una vez y con el documento correspondiente elaborado, se da por terminada. La evaluación de los riesgos psicosociales, como del resto de los aspectos laborales relacionados con la salud de los trabajadores, debe responder a un proceso continuo y sistemático.

Así se plantea en nuestra actual legislación. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales especifica que «la evaluación será actualizada cuando cambien las condiciones de trabajo y, en todo caso, se someterá a consideración y se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se hayan producido. Cuando el resultado de la evaluación lo hiciera necesario, el empresario realizará controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores en la prestación de sus servicios, para detectar situaciones potencialmente peligrosas.» (artículo 16.1). En esta misma ley se señala más adelante «cuando se haya producido un daño para la salud de los trabajadores o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud prevista en el artículo 22, aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, el empresario llevará a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos.» (artículos 16.3).

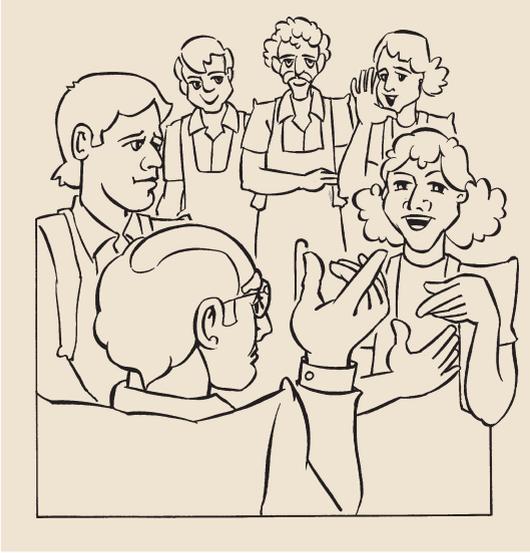
Seguimiento y control de las medidas adoptadas

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Si la participación de los trabajadores constituye una exigencia fundamental en todos los ámbitos de la prevención en la empresa, lo es tanto o más en el proceso de evaluación, y más específicamente en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales debido a la necesidad ineludible de consensuar criterios de referencia para detectar, valorar e intervenir en las situaciones de riesgo.

Dicha participación debe producirse desde la primera fase de planificación de la evaluación hasta la fase de decisión de las medidas a adoptar para la mejora de las condiciones de trabajo y el control/seguimiento de dichas mejoras.

Para que se pueda hablar de una participación efectiva de los



trabajadores (y no de simple control de decisiones o actividades) debería haber un acuerdo, previo a la evaluación de riesgos psicosociales propiamente dicha, sobre quién va a realizar la evaluación, los objetivos que se pretenden (evaluación específica de ciertos aspectos, evaluación global, etc.), los medios necesarios, la coordinación apropiada (por ejemplo, entre las empresas que compartan un mismo lugar de trabajo) y el seguimiento de las diferentes fases.

Por otra parte, el recurso a la experiencia de los trabajadores es primordial en las diferentes etapas de la evaluación de riesgos psicosociales. Así, si se pretende que la evaluación de riesgos sea un instrumento eficaz para la planificación de la prevención,

debe tender a hacer visible lo que aún no lo es para los técnicos de la prevención y, para ello, el saber de los trabajadores tiene un papel muy importante que desempeñar en la identificación de las causas de los problemas.

El trabajador es el que vive y siente día a día la nocividad o fatiga de su puesto de trabajo, por lo que es el que de forma más segura puede describir las distintas fases de las operaciones que realiza, la importancia de las posibles condiciones desfavorables a ellas asociadas o la existencia de factores de riesgo que son difíciles de descubrir, como son en muchos casos los referidos a los aspectos psicosociales. Dichos conocimientos y experiencias de los trabajadores deben complementarse con la aportación de los especialistas y técnicos en la materia dado que los factores explicativos son múltiples, los efectos nocivos también pueden ser variados y complejos; además, el propio trabajador puede no considerar determinados aspectos nocivos por creerlos intrínsecos al propio trabajo, etc.

En la fase de análisis y valoración de los resultados también resulta clave contar con la perspectiva del trabajador. Una correcta calificación de los riesgos psicosociales exige tener en cuenta, como ya se ha indicado, no sólo los aspectos cuantitativos sino también los aspectos relacionados con las expectativas y demandas de los trabajadores. Sin este doble enfoque se corre el riesgo de que aspectos fundamen-

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES POSIBILITA:

- Que se tengan en cuenta todos los factores relevantes del proceso de trabajo.
- Que la valoración de los riesgos y el establecimiento de prioridades respondan a las expectativas de los afectados.
- Que las medidas adoptadas, necesarias para salvaguardar la salud y seguridad, sean válidas y efectivas.

tales relacionados con la salud psicosocial no sean adecuadamente considerados en la definición de prioridades y que esto tenga consecuencias a medio o largo plazo.

También es muy importante la experiencia de los trabajadores en la fase de elaboración de las medidas a adoptar o fase de intervención. La propuesta de soluciones debe tener en cuenta las situaciones reales de trabajo, la verificación previa de que las medidas propuestas modifican efectivamente la situación, que no generan otros problemas no previstos y que son aceptadas por los trabajadores implicados, lo que garantiza su aplicación. Además, a menudo los trabajadores han pensado soluciones muy específicas para mejorar su trabajo, las ventajas e inconvenientes de unas medidas u otras, por lo que el proceso se beneficiará indudablemente utilizando este potencial.

Por último, la no participación de los propios implicados en la evaluación de las condiciones psicosociales de trabajo puede ser en sí misma una nueva molestia adicional. O argumentando en positivo, la participación de los implicados en el proceso puede tener un efecto intrínsecamente saludable para el bienestar colectivo.

Técnicas para la evaluación de los riesgos psicosociales

13

LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PSICOSOCIAL

Al hablar de “técnicas de investigación psicosocial” nos estamos refiriendo a las tácticas que utilizamos para conseguir los objetivos de la investigación, las herramientas que nos ayudan a conocer en profundidad la concepción que los individuos tienen de la realidad en la que están inmersos.

Esta realidad se manifiesta a través de hechos, opiniones, actitudes, comportamientos, etc. Serán estas manifestaciones las que utilizaremos como indicadores para medir de forma más o menos directa la realidad.

La peculiaridad del tipo de investigación que se va a tratar hace imposible la utilización de una medida única. Sin embargo, podemos resaltar una característica común: la recolección de los datos siempre se establece a través de contactos directos e indirectos con los trabajadores.

TÉCNICAS	
HECHOS <ul style="list-style-type: none">• Observación• Encuesta• Entrevista	ACTITUDES <ul style="list-style-type: none">• Entrevista• Escalas
OPINIONES <ul style="list-style-type: none">• Encuesta• Escalas• Entrevista	COMPORTAMIENTO DEL GRUPO <ul style="list-style-type: none">• Técnicas de grupo• Observación

TÉCNICAS INESPECÍFICAS

Es una técnica muy utilizada en Psicología y cuyo instrumento es el cuestionario, que consiste en una batería de preguntas, preparadas de una manera muy cuidadosa.

A través del cuestionario, podemos estudiar *hechos* que se relacionan con el encuestado o con personas o grupos por él conocidos, es decir, no se requiere ninguna opinión personal del

La encuesta

encuestado o podemos estudiar *opiniones*, es decir, lo que se pregunta depende del juicio de la persona encuestada.

Existen varios criterios para clasificar los distintos tipos de cuestionarios. Nosotros nos vamos a referir al criterio utilizado, según la hipótesis que tratamos de confirmar.

1. *Descriptivos*: Tienen por finalidad establecer cuál es la distribución o estado del fenómeno que estamos estudiando. Por ejemplo, si estamos interesados en conocer el número de trabajadores afectados por la realización de tareas monótonas, este tipo de cuestionario nos indicará cuál es su edad, sexo, sección en la que está integrado, etc.

2. *Explicativos*: Tienen por finalidad determinar las razones o causas por las que se produce el fenómeno estudiado. Este tipo de cuestionario nos respondería a la pregunta: ¿por qué es así lo que investigamos?.

Características del cuestionario

Al elaborar un cuestionario, deberemos considerar los siguientes aspectos:

- *Número de ítems*: Un número reducido de ítems nos proporcionará una información escasa, mientras que un número excesivo comporta el riesgo de disminuir la fiabilidad de las últimas respuestas, debido a la disminución de la atención o fatiga de la persona encuestada. El cuestionario no debería sobrepasar las 12 páginas ni requerir más de 90 minutos para su cumplimentación.
- *Orden de los ítems*: La ordenación de las preguntas tiene que ser objeto de una atención muy especial.
 - Las preguntas más fáciles de responder deben ir colocadas al principio del cuestionario, para que el encuestado se relaje y adquiera confianza. Todas las preguntas relativas a un tema han de estar agrupadas.
 - Las preguntas comprometidas han de ir precedidas y seguidas de preguntas aliviadoras, es decir, preguntas que no creen tensión en el entrevistado.
 - El cuestionario debe finalizar con expresiones de agradecimiento a la colaboración prestada por el encuestado.
- *Contenido de los ítems*: El contenido de los ítems deberá adecuarse al tipo de información que se desea obtener.
- *Redacción de los ítems*: Deben ser ágiles, claros y breves, siendo el lenguaje que se utilice adecuado al colectivo al que se dirige la encuesta. No es conveniente la utilización de calificativos, ya que siempre implican una valoración que puede

condicionar o influir en la respuesta del encuestado.

- Forma de los *ítems*: Podemos clasificar las preguntas en abiertas o cerradas.

- Abiertas: El trabajador puede responder libremente lo que le sugiera la pregunta, sin que se vea obligado a elegir entre una serie de respuestas ya fijadas. Por ejemplo:

¿Cuál es el nivel de formación general necesario para desempeñar su tarea?

Este tipo de preguntas presenta como inconveniente la dificultad para analizar y tratar estadísticamente las respuestas abiertas. Se suelen utilizar en estudios exploratorios o de preencuesta.

- Cerradas: El trabajador sólo puede responder con una de las opciones de respuesta que se le presentan. Las opciones de respuesta han de ser exhaustivas, de modo que incluyan todas las posibilidades de respuesta, y han de ser mutuamente excluyentes, es decir, que no exista la posibilidad de que una respuesta “encaje” en varias alternativas. Por ejemplo:

¿Cuál es el nivel de formación general necesario al puesto de trabajo?

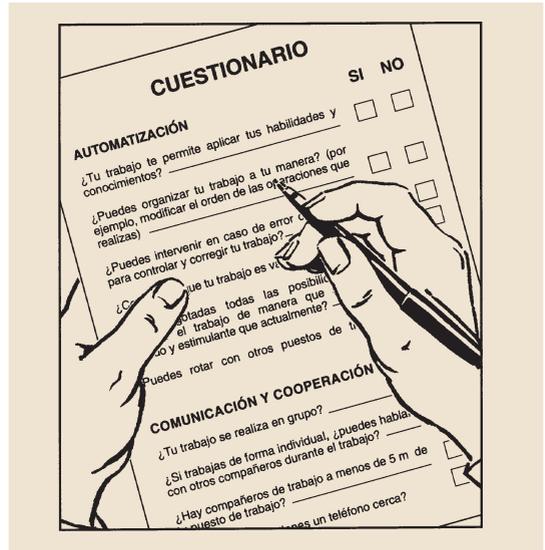
- Sólo práctica
- Saber leer y escribir
- Formación técnica de la empresa
- Formación Profesional
- Formación media o superior

Cuando se considere que puede ser difícil prever todas las posibilidades de respuestas, sería conveniente añadir respuesta del tipo “otros”.

- Filtro: Son aquellas preguntas cuya respuesta condiciona el tener que responder a otras preguntas posteriores. Por ejemplo:

Si el trabajador no ha asistido a ningún curso de formación, no deberá contestar las preguntas relativas a los contenidos formativos o a la calidad de la enseñanza.

- *Consideraciones generales*: Como resumen podemos decir que a la hora de redactar las preguntas de un cuestionario es conveniente tener en cuenta las siguientes reglas:



- Las preguntas han de ser sencillas y redactadas de forma que puedan comprenderse con facilidad por las personas a las que van destinadas. También han de ser relativamente pocas, para evitar el cansancio a la persona encuestada.
- Han de evitarse, en la medida de lo posible, las preguntas indiscretas y han de estar formuladas de forma que se conteste directa e inequívocamente al punto de información deseado.
- No se deben formular preguntas que incluyan negaciones.

Ventajas de la encuesta

- Al poder ser aplicado a un gran colectivo de personas, permite obtener mucha información.
- Procedimiento relativamente económico y de fácil aplicación, ya que no requiere ser aplicado por técnicos especialistas.
- El anonimato facilita la libertad del encuestado para dar respuesta a determinadas cuestiones.

Limitaciones

- No se adapta a las diferencias individuales y requiere la colaboración activa del encuestado.
- Hay un límite en cuanto al número de temas que pueden tratarse, debido a la fatiga que puede producir en los encuestados.

La entrevista

Se puede definir como una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas.

Hay que tener en cuenta que el hecho mismo de la entrevista da lugar a que se produzca necesariamente un proceso de comunicación, en el transcurso del cual ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente.

Existen muchas modalidades de entrevista ya que, como técnica, puede ir desde la aplicación de un cuestionario, donde las preguntas están formuladas de antemano, e incluso se limitan las posibilidades de respuesta del entrevistado (*entrevista muy estructurada*), hasta la conversación libre entre entrevistador y entrevistado (*entrevista no estructurada*), aunque esta conversación siempre debe hacer alusión a los aspectos previstos que deben tratarse en la entrevista y que suelen estar determinados por la finalidad que se persigue.

La realización de una entrevista no estructurada implica tener claro cuáles serán las preguntas generales y la forma en que deben organizarse. Además, es necesario que el entrevistador tenga un amplio conocimiento sobre el tema que se pretende tratar.

Este tipo de entrevista se utiliza sobre todo en los estudios exploratorios, previos a investigaciones proyectadas, para obtener un conocimiento básico, del que en principio se carece, de la población y el campo de la investigación.



La realización de una entrevista

A la hora de realizar una entrevista, es necesario tener en cuenta una serie de condiciones o requisitos básicos:

- Es importante que la realización de la entrevista no interrumpa tareas urgentes de los entrevistados, para lo cual es necesario conocer la distribución de su tiempo.
- La relación ideal en la entrevista, entre entrevistado y entrevistador, es la de confianza mutua. Esta confianza debe nacer de un sentimiento de respeto profundo y auténtico por parte de ambos.
- Conviene iniciar la entrevista con preguntas que no se prevea que el entrevistado vaya a tener inconveniente en contestar, para facilitar una actitud positiva por su parte. Es importante que el entrevistador destaque el carácter confidencial y anónimo de las respuestas. Hay que evitar las discusiones. Cualquier inicio de discusión inhibirá inmediatamente al que está respondiendo.
- El entrevistador debe prestar atención no sólo a lo que el entrevistado dice, sino que se debe intentar adivinar los sentimientos que se esconden detrás de eso que dice, así como las ideas no expresadas.
- El entrevistador no debe apremiar al entrevistado, sino que debe concederle el tiempo suficiente para que acabe su relato. El espacio de tiempo asignado varía con el tipo de entrevista que se haga y con el objetivo de la misma. Se recomienda una duración media de 50 minutos, dejando otros 10 minutos al entrevistador para hacer sus anotaciones y ordenar sus ideas.
- Por último, una vez terminada la entrevista, se debe elaborar un resumen escrito que confirme lo expuesto.

Ventajas de la entrevista

- El entrevistador puede observar cuáles son las reacciones del entrevistado acerca de los temas que se le plantean. Esto le permite, sobre todo, lograr una mejor comprensión de las condiciones psicológicas y ambientales del entrevistado, y de su intención y disposición de ánimo al contestar a las preguntas.
- La entrevista presenta una gran flexibilidad para adaptarse a las personas y a las circunstancias. Facilita la verificación de las respuestas, es decir, permite al entrevistador comprobar más fácilmente si la respuesta dada por un entrevistado a una pregunta es sincera y veraz.
- Permite obtener mayor espontaneidad en las respuestas de los entrevistados, que deben responder de una manera más directa que cuando se trata de rellenar un cuestionario.
- Generalmente, los entrevistados conceden una mayor importancia a la entrevista que a la encuesta o cuestionario, y por ello es más fácil obtener su colaboración, reducir el número de no-respuestas y permite garantizar que la respuesta dada por el entrevistado es una respuesta individual.

Limitaciones de la entrevista

Entre las limitaciones inherentes a la entrevista, hay que destacar las siguientes:

- La entrevista se ve afectada por las limitaciones propias de la expresión verbal y supone una falta de anonimato en las respuestas, que puede ser un inconveniente para que el entrevistado responda sinceramente a las preguntas que se le formulan.
- Requiere que el entrevistador tenga una formación técnica.
- La realización de una entrevista plantea importantes limitaciones económicas, ya que exige más tiempo de realización, más personal y, por tanto, supone mayor costo.

La observación

Como técnica de investigación, la observación consiste en “ver” y “oír” los hechos y fenómenos que queremos estudiar. Se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivos. Para que la observación sea una técnica científica, debe ser debidamente planeada, organizada y evaluada. Debe cumplir las siguientes características:

- Que sirva a un objeto de investigación ya formulado. La observación se realizará para estudiar el problema o situación objeto de nuestra investigación.
- Que se planifique de una manera más o menos sistemática, en función también del objetivo de nuestra investigación.

- Que sea sistemáticamente controlada, es decir, que, al igual que cualquier otra técnica de investigación científica, esté sujeta a distintas comprobaciones y controles, por ejemplo de validez y fiabilidad.

La técnica de la observación comprende dos elementos importantes:

- a) Selección del fenómeno: selección de tareas y personas a observar.
- b) Recogida de datos: ha de hacerse de forma controlada, sabiendo en todo momento lo que se observa y por qué se observa.

Modalidades de observación

La observación puede adoptar diferentes modalidades, según sea el grado de estructuración, el grado de participación del observador, el número de observadores y el lugar donde se realiza:

- *Según el grado de estructuración o sistematización.* Según este criterio, al hablar de la observación como técnica de investigación, podemos diferenciar entre observación no sistematizada, no controlada o no estructurada, y observación sistematizada, controlada o estructurada.

- La *observación no estructurada*, en principio, no obedece a ninguna regla: es el tipo de observación que habitualmente realizamos en la vida diaria. Como técnica de investigación consiste en reconocer y anotar los hechos observados sin recurrir a la ayuda de medios técnicos especiales.

- La *observación estructurada o sistemática* es la observación que utiliza instrumentos para la recogida de datos sobre los hechos observados, estableciendo de antemano qué aspectos van a ser estudiados. Pueden utilizarse distintos medios de observación, que aumentan notablemente la capacidad de observación y control: cuadros, listados, escalas y dispositivos mecánicos como cintas magnetofónicas, cámaras fotográficas, cámaras de vídeo, etc.

- *Según la participación del observador.* Según este criterio de clasificación, la observación puede ser *participante* o *no participante*, en función del grado de participación del investigador en el fenómeno estudiado.

- *Según el número de observadores.* En algunas investigaciones, para evitar el sesgo de la subjetividad inherente a la *observación individual* por las limitadas posibilidades de control, se puede utilizar la *observación en equipo*.



- *Según el lugar donde se realiza.* La observación puede hacerse en la vida real, denominándose entonces *trabajo de campo* u observación *in situ*, o puede efectuarse en un laboratorio, es decir, fuera de la realidad cotidiana, simulando la situación objeto de estudio.

Ventajas de la observación como técnica de investigación

La observación nos permite obtener información adicional a la que la persona observada pretende proporcionar, es decir, a través de esta técnica podemos obtener determinadas informaciones, independientemente del deseo de proporcionarla

y de la capacidad y veracidad del observado.

Los hechos y comportamientos se pueden estudiar sin intermediarios y en el mismo momento en que tienen lugar, y requiere menos cooperación activa por parte de los sujetos investigados que otras técnicas como la entrevista, la encuesta, etc., lo que en ocasiones la convierte la única técnica posible para recoger datos.

Limitaciones de la observación como técnica de investigación

Entre las limitaciones hay que citar el hecho de que no todos los fenómenos son observables directamente o que existen situaciones difíciles de observar; por ejemplo, resulta muy difícil captar en profundidad las relaciones sociales.

Existe una relación cultural entre el observador y lo observado, es decir, los valores culturales del observador pueden dar lugar a un planteamiento del problema impuesto por su propia subjetividad. A veces es muy difícil distinguir entre un hecho en sí mismo y la interpretación que del hecho hace el observador, o puede haber dificultades para distinguir lo accidental de lo esencial en un hecho observado.

Algunos de estos problemas pueden evitarse mediante un correcto aprendizaje de la técnica y mediante el conocimiento del entorno que se va a observar, aunque existe el inconveniente de que para ello se requiere una cantidad importante de tiempo.

Grupos de discusión

Esta técnica aplicada a la valoración de las condiciones de trabajo, en general, y de los aspectos psicosociales del mismo, en especial, permitirá a los trabajadores expresar sus opiniones acerca de sus propias condiciones de trabajo y de cómo mejorarlas.

Se puede definir el grupo de discusión como “*un grupo cuyo objetivo es hacer una confrontación de opiniones, de ideas o de sentimientos, con el fin de llegar a unas conclusiones, un acuerdo o unas decisiones*”. (Muchielli, 1972).

La aplicación de esta técnica permite a la organización conocer situaciones que tienen lugar dentro de la empresa. Además, supone que la propia empresa facilita a los trabajadores vías de expresión que permiten analizar las condiciones de trabajo y las posibles intervenciones sobre las mismas.

Es importante que la reunión se desarrolle en un lugar neutro, dejar muy claro cuál es el objeto de la reunión y recordar a los participantes que la intención es recoger información sobre distintos puntos de vista respecto a un tema.

Para formar el grupo, es necesario seleccionar a sujetos o individuos de distintas clases, de forma que puedan reproducir mediante su discurso o conversación las relaciones sociales más relevantes que existen en la realidad investigada. En este punto hay que prestar atención a lo que se conoce como *heterogeneidad excluyente*, es importante no incluir en un mismo grupo trabajadores con diferencias muy marcadas en determinadas características como, por ejemplo, individuos que puedan reproducir las relaciones subordinado/jefe.

Este tipo de heterogeneidad requiere la formación de grupos distintos, es decir, cuando por el objetivo del estudio nos interese recoger las opiniones o las ideas de las personas que se diferencian en este tipo de factores, se formarán varios grupos, cada uno de ellos homogéneo.

Pero además de los participantes en un grupo de discusión debe existir un moderador. Aunque el moderador del grupo no es el único determinante del éxito de la reunión, sí juega un papel importante en la misma. A la hora de elegir el moderador, caben dos posibilidades: se puede recurrir a un moderador externo a la empresa (los componentes del grupo se expresan con mayor libertad) o bien una persona de la propia organización (en este caso habrá que tener cuidado para que la persona seleccionada no coarte la libertad de expresión de los miembros del grupo).

Preparación de la reunión

- El tamaño del grupo oscilará entre 7 y 10 personas. El límite inferior a 7 viene determinado por la necesidad de que cada participante pueda interactuar con libertad dentro del grupo, para lo cual debe haber suficientes canales de comunicación. El límite superior de 10 participantes queda establecido por el riesgo de que el grupo se fragmente en la discusión.

- Se deberá convocar a los participantes con tiempo suficiente y se les informará del objetivo de la reunión, el lugar, la hora y la duración aproximada de la reunión (que en ningún caso excederá de dos horas).
- Es fundamental que, mientras dura la reunión, se evite cualquier tipo de interrupción.
- Para la reunión del grupo se suele adoptar una configuración circular u oval. Se trata de que los participantes se vean unos a otros, ya que el contacto visual es imprescindible para facilitar las interacciones entre ellos.
- Se recomienda grabar la discusión del grupo en cinta magnetofónica para después transcribirla de forma íntegra y proceder al análisis de los datos obtenidos en la misma. El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar y reorganizar la información obtenida durante el transcurso de la reunión, de una manera sistemática.
- Para finalizar, hay que tener en cuenta que, a pesar de la aparente sencillez de esta técnica, para que sea válida para el estudio exhaustivo y riguroso de las condiciones psicosociales, debe ser utilizada apropiadamente y explotada con rigor.

Las escalas

Las escalas se utilizan para conocer algunos fenómenos sociales o psicológicos, por ejemplo: la insatisfacción, las actitudes u otros aspectos que no pueden valorarse directamente. También son útiles para conocer la apreciación subjetiva sobre las condiciones del entorno, por ejemplo, el ruido o el calor.

El primer tipo es el que fundamentalmente interesa aquí, ya que hace referencia a aspectos relacionados con los fenómenos de tipo psicosocial. Pueden utilizarse para valorar aspectos que determinan, en mayor o menor medida, la adaptación a las exigencias del trabajo, ya hemos visto que las actitudes son muy importantes en este sentido, o para valorar las consecuencias de una situación; en este caso se utilizarán las escalas de satisfacción.

Una escala consiste en una serie de ítems, que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyen un criterio válido, fiable y exacto para medir, de alguna forma, determinados fenómenos psicológicos o sociales.

Clases de escalas

Existen muchas formas de clasificar las escalas; sin embargo, para facilitar la comprensión, vamos a limitarnos a utilizar una clasificación clásica que establece dos grandes grupos de

escalas, basándose en el tipo de procedimiento seguido para su construcción:

- **Arbitrarias:** Sus constructores, con su propio criterio, elaboran los ítems y dan valores de antemano a las diferentes respuestas posibles.
- **Experimentales:** La construcción de las proposiciones y su correspondiente ponderación han sido deducidas de una situación experimental previa.

Según el tipo de respuesta existen, principalmente, dos tipos de escalas: unas consisten en una serie de proposiciones, con respecto a las que se pide manifestar el grado de acuerdo o desacuerdo. Por ejemplo:

Es agradable trabajar para esta empresa				
totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo

En otras, se pide que se asigne un valor, dentro de unos valores determinados. Por ejemplo:

Indique, en la siguiente escala, el grado de autonomía que tiene Vd. para organizarse el trabajo a su aire. Indique su opinión sobre ello puntuando con un número entre 1 (ninguna autonomía) y 5 (muchísima autonomía)

Ninguna autonomía		1		2		3		4		5		Mucha autonomía
-------------------	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	-----------------

Ante la imposibilidad de considerar con cierto detalle la constitución de los diversos tipos de escalas, vamos a exponer, en general, los pasos básicos que hay que seguir en la construcción de una escala.

La construcción de escalas

Para construir una escala hay que buscar proposiciones representativas del factor que se pretende medir; después, hay que probar cada una de las proposiciones para contrastar si representan adecuadamente a dicho factor, luego se elabora un procedimiento de valoración de la escala y, por último, se prueba para comprobar su validez.

Como se ha visto, las técnicas de valoración de los factores psicosociales tratan de analizar las distintas manifestaciones que de la realidad tienen los trabajadores.

DEBE ELEGIRSE LA TÉCNICA MÁS
ADECUADA AL OBJETIVO DEL ESTUDIO

Estas manifestaciones se basan en hechos, opiniones, actitudes, etc., que son las que el investigador tratará de medir. Cada una de las técnicas aquí vistas pueden ser utilizadas de forma específica atendiendo a lo que queramos analizar.

TÉCNICAS ESPECÍFICAS

Para la valoración de las condiciones psicosociales actualmente se cuenta con una serie de métodos y técnicas diseñadas para tal fin. Aunque la valoración de estos aspectos se realiza atendiendo a factores y contenidos diferentes, en general, se suelen basar en escalas o cuestionarios; éstos son aplicados al trabajador de forma individualizada y consisten básicamente en una relación de pregunta sobre diversos aspectos o características de su trabajo.

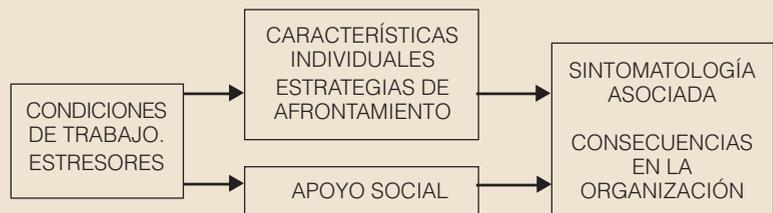
Dado que no existen técnicas específicas para todos los casos, es importante ser muy riguroso en el planteamiento de la metodología que deberá aplicarse para el estudio y que se ha descrito en el capítulo anterior, ya que con ello se conseguirá asegurar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos. Un diseño adecuado de la metodología y una adecuada interpretación de los datos proporcionará un conocimiento sólido que permita, si así lo requiere el caso, la adopción de medidas.

Es recomendable la obtención de diversos tipos de información de manera que, a partir de las correlaciones existentes entre diversas variables, pueda establecerse un diagnóstico preciso de cuáles son las que están influyendo en una situación dada.

Por ello, a pesar de que muchos métodos son de fácil aplicación, el procesamiento de los datos y la interpretación de los

LA EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES DEBE BASARSE EN UN PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO RIGUROSO

FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES



resultados requiere la ayuda profesional: saber qué significa una puntuación en un contexto dado que permita orientar las mejoras suele requerir la participación del experto conjuntamente con la de las personas directamente implicadas.

Para el estudio de una situación desde una perspectiva psicosocial deberán tenerse en consideración los diversos elementos que entran en juego: las condiciones de trabajo que pueden provocar daño; los factores moderadores, y las consecuencias, ya sean sobre la persona o sobre la organización.

En primer lugar, la evaluación psicosocial puede centrar el análisis en las condiciones de trabajo; algunos autores las definen como factores psicosociales, otros en cambio parten del concepto de fuentes de estrés o estresores. En la práctica la mayoría recogen información sobre aspectos relacionados con: el contenido de trabajo (monotonía, exigencias de la tarea, presión temporal, aislamiento, etc.), las condiciones del entorno (nivel de ruido, situaciones de peligro, disposición del puesto, etc.), las condiciones de empleo (desarrollo profesional, remuneración, horarios, trabajo a prima, etc.) o las relaciones sociales (sistema de participación, clima psicológico, discriminación, etc.).

LA EVALUACIÓN PSICOSOCIAL SE BASA EN CONOCER TODOS LOS FACTORES PRESENTES EN LA SITUACIÓN

Por otra parte, se puede valorar la sintomatología asociada a situaciones de estrés a partir de reconocimientos médicos, medidas bioquímicas y electrofisiológicas, así como mediante cuestionarios autoaplicados. Ya que en muchos casos es difícil contar con datos objetivos es muy frecuente la aplicación de pruebas de salud percibida. De esta manera pueden contrastarse los datos referentes a la realización de la tarea con los posibles efectos sobre la salud: se trata de establecer grupos homogéneos, es decir, con características similares en cuanto a exigencias del trabajo (por ejemplo por categoría profesional, por sección o departamento, por turno ...) y poder contrastar estadísticamente si unas determinadas condiciones de trabajo se asocian con unos síntomas dados.

Otras informaciones que pueden tenerse también en cuenta, ya que pueden ayudar a detectar posibles repercusiones de un entorno psicosocial inadecuado, son

ALGUNOS DATOS QUE PUEDEN ASOCIARSE CON LOS DATOS OBTENIDOS SOBRE FACTORES PSICOSOCIALES	
ABSENTISMO	Justificado: accidentes, enfermedades, motivos personales... Injustificado
ROTACIÓN DEL PERSONAL	Plantilla media Bajas: de la empresa, por sector o departamento Traslados internos
CONFLICTOS	Despidos Días de trabajo perdidos Sanciones Rechazos Quejas, reclamaciones de clientes

los datos administrativos siguientes: índices de producción, rechazos, atrasos, acumulación de permisos, rotación de personal, absentismo, etc...

Por ejemplo: supongamos que en una empresa se ha aplicado un cuestionario sobre factores de estrés; podemos comparar sus resultados con los índices de absentismo y comprobar si una determinada sección o un grupo muestra unas puntuaciones más elevadas y comparar si se corresponde con un mayor absentismo.

Ello implica la consideración de los patrones de absentismo grupales, no desde una perspectiva individual. No se trata de partir de datos individuales sino de buscar indicios comunes. Por ejemplo: Los picos de absentismo se dan en una época determinada, en un grupo determinado, después de un cambio... Se trata de un enfoque que sitúa el tratamiento del absentismo en la intervención primaria, compatible con el tratamiento de los datos desde la perspectiva curativa o secundaria.

Por otra parte, se valoran diversas características del individuo: los rasgos de personalidad, la capacidad perceptiva, los modos de afrontamiento y el apoyo social, a partir de cuestionarios autoaplicados.

Análisis de las condiciones de trabajo

Existen diversos métodos¹ cuyo objetivo es identificar aquellos factores del trabajo que pueden dar lugar a estrés u otras repercusiones negativas sobre la salud y la organización, a fin de poder establecer acciones de mejora. Algunos de ellos se basan en el modelo de Karasek, ampliamente reconocido y muy útil en el campo de la epidemiología, pero que ha recibido alguna crítica en el campo empírico del contexto laboral ya que para algunos autores se centra sólo en determinados daños y no refleja suficientemente todas las dimensiones del estrés.

Otros parten de otras teorías del estrés o de los factores psicosociales: modelo de esfuerzo-recompensa de Siegrist; factores de estrés (Cooper, Cox...), modelo de las características de trabajo (Hackman y Oldman),...

Así pues, en la actualidad existen gran cantidad de instrumentos aplicables, que van desde metodologías globales de evaluación de riesgos hasta escalas sobre un tema concreto: clima laboral, definición de rol, etc.

El método más generalizado se basa en la aplicación de cuestionarios o escalas autoadministradas ya que permiten obtener información de cómo se perciben algunos aspectos del trabajo.

¹ Aunque algunos de los ejemplos que se citan no son métodos en el sentido riguroso (ver capítulo anterior), nos referiremos a todos ellos con este término

El principal inconveniente con el que nos encontramos en la actualidad es que se cuenta con muy pocos que realmente están adaptados a la realidad de la población española, por lo que su validez y fiabilidad son limitadas. Muchas de estas técnicas se encuentran citadas en diversa documentación y no se dispone de información sobre su proceso de validación en el ámbito español.

Si intentáramos hacer una clasificación de métodos de evaluación, podríamos diferenciar entre métodos globales de evaluación de condiciones de trabajo que incluyen los factores psicosociales, métodos diseñados para la evaluación general de los factores psicosociales y métodos específicos, es decir, que centran su atención en un factor o un colectivo determinado.

Métodos globales de evaluación de condiciones de trabajo que incluyen los factores psicosociales

Los métodos tradicionales aplicables al estudio global de las condiciones de trabajo incluyen entre sus variables un apartado dedicado a los factores de índole psicosocial. Los primeros métodos que tuvieron en cuenta estas variables fueron los que se desarrollaron en Francia en la década de los años 70: LEST; perfil del puesto y análisis de las condiciones de trabajo. Todos ellos incluían ya variables referentes a contenido, autonomía, relaciones con compañeros y superiores, etc., variables que con posterioridad han recogido otras metodologías globales.

El método LEST fue diseñado por el Laboratoire d'Économie et Sociologie du Travail (LEST) y el fin que persigue es la mejora de las condiciones de trabajo, a partir de una situación que se juzga como insatisfactoria.

Los autores del método consideraron que las condiciones de trabajo son todos aquellos factores relativos al contenido del trabajo que pueden tener repercusiones sobre la vida social y personal de los trabajadores.

Está concebido para que todo el personal implicado participe en todas las fases del proceso de evaluación.

Este método no puede ser adaptado a todos los puestos de trabajo sin distinción, sino que es aplicable a puestos fijos del sector industrial de procesos continuos.

La evaluación se basa en las puntuaciones obtenidas en las variables consideradas en la guía de observación. Propone una valoración que oscila entre 0 (situación satisfactoria) y 10 (situación nociva).

Una vez evaluado un puesto, la puntuación obtenida se plasma en un diagrama de barras, que permite una visión rápida de

ASPECTOS PSICOSOCIALES MÉTODO LEST**INICIATIVA**

Posibilidad de:
 Organizar el trabajo o modificar el orden de las operaciones
 Controlar el ritmo de trabajo
 Regular la máquina
 Intervenir en caso de incidentes
 Control de piezas y corrección de errores

ESTATUS SOCIAL

Tiempo de aprendizaje en el puesto
 Nivel de formación requerido

COMUNICACIONES

Posibilidad de hablar
 Posibilidad de desplazarse
 N° de personas cercanas

COOPERACIÓN

Tipo de relaciones: cooperativas, funcionales, jerárquicas
 Frecuencia de las relaciones

IDENTIFICACIÓN CON EL PRODUCTO

Situación del trabajador en el proceso
 Importancia de la modificación efectuada

cuál es el estado de las variables estudiadas y permite establecer así un primer diagnóstico.

Los aspectos psicosociológicos que este método considera hacen referencia a la necesidad de conocer en qué medida el contenido del trabajo permite que se manifieste la iniciativa y autonomía del trabajador y los efectos que el trabajo tiene sobre su personalidad y su vida social. Se utilizan varios indicadores para juzgar la influencia satisfactoria o no satisfactoria de los aspectos psicosociales sobre el trabajador.

El método de los perfiles de puestos fue diseñado por especialistas de condiciones de trabajo y de producción de la Régie Nationale d'Usines Renault (RNUR).

Los objetivos prioritarios que persigue el método son los siguientes:

- Mejorar la seguridad y el entorno.
- Disminuir la carga de trabajo física y nerviosa.
- Reducir la presión de trabajo repetitivo o en cadena.

- Crear una proporción creciente de puestos de trabajo de contenido elevado.

Este método permite evaluar lo que sus autores definieron como *las principales penosidades* de las situaciones existentes en el mundo laboral. A partir de estas evaluaciones se puede llegar a elegir la solución que responda mejor a los objetivos de las condiciones de trabajo, después de realizar las correcciones necesarias o de elegir entre diversas soluciones técnicas.

El método es aplicable, principalmente, a puestos de trabajo repetitivos y de ciclo corto. Establece los factores en que se dividen las condiciones de trabajo y, al mismo tiempo, las variables necesarias para analizar cada uno de esos factores.

Fija una escala evaluativa de cinco puntos, en la que el 1 indica una situación muy satisfactoria y el 5 refleja una situación muy penosa o peligrosa, sobre la que debe actuarse con prioridad.

Define cuatro factores de naturaleza psicosocial que son evaluados a través de ocho variables. El método explica que la evaluación de estos factores exige, en gran medida, el conocimien-

to y consideración de las formas de organización establecidas por los responsables de fabricación.

Una vez determinado el nivel de satisfacción, el resultado se presenta en forma de perfiles: el perfil analítico de un puesto que refleja los datos de todas las variables, el perfil analítico de un grupo de puestos o el perfil global de un puesto o grupo de puestos, donde aparecen los resultados de evaluación de cada uno de los factores estudiados.

Evaluación general de factores psicosociales

A fin de poder llevar a cabo la labor de valoración y mejora de las condiciones psicosociales presentes en el trabajo, actualmente se están desarrollando en España diversas metodologías. En la actualidad se cuenta con diversos métodos elaborados principalmente por organismos relacionados con la salud laboral (sindicatos, organismos oficiales, servicios de prevención ajenos,...) y con la investigación (universidades). Dada la dificultad de citar todas las herramientas de las que hoy en día se dispone o están en vías de desarrollo mencionaremos la que ha desarrollado el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

El método de valoración de factores psicosociales, diseñado por el INSHT, consiste en un cuestionario formado por 75 preguntas cuya finalidad es realizar un diagnóstico de la situación psicosocial de una empresa o de áreas parciales de la misma. Se vale de la aplicación de un cuestionario a un grupo de trabajadores y de un sistema de evaluación, ordenación y conceptualización que permite evaluar situaciones concretas, localizar fuentes de problemas, priorizar actuaciones y comparar un mismo grupo en momentos distintos y distintos grupos entre sí.

Se basa en el concepto de factores psicosociales como “aquellas condiciones que

FACTORES PSICOSOCIALES. MÉTODO DE PERFIL DE PUESTOS

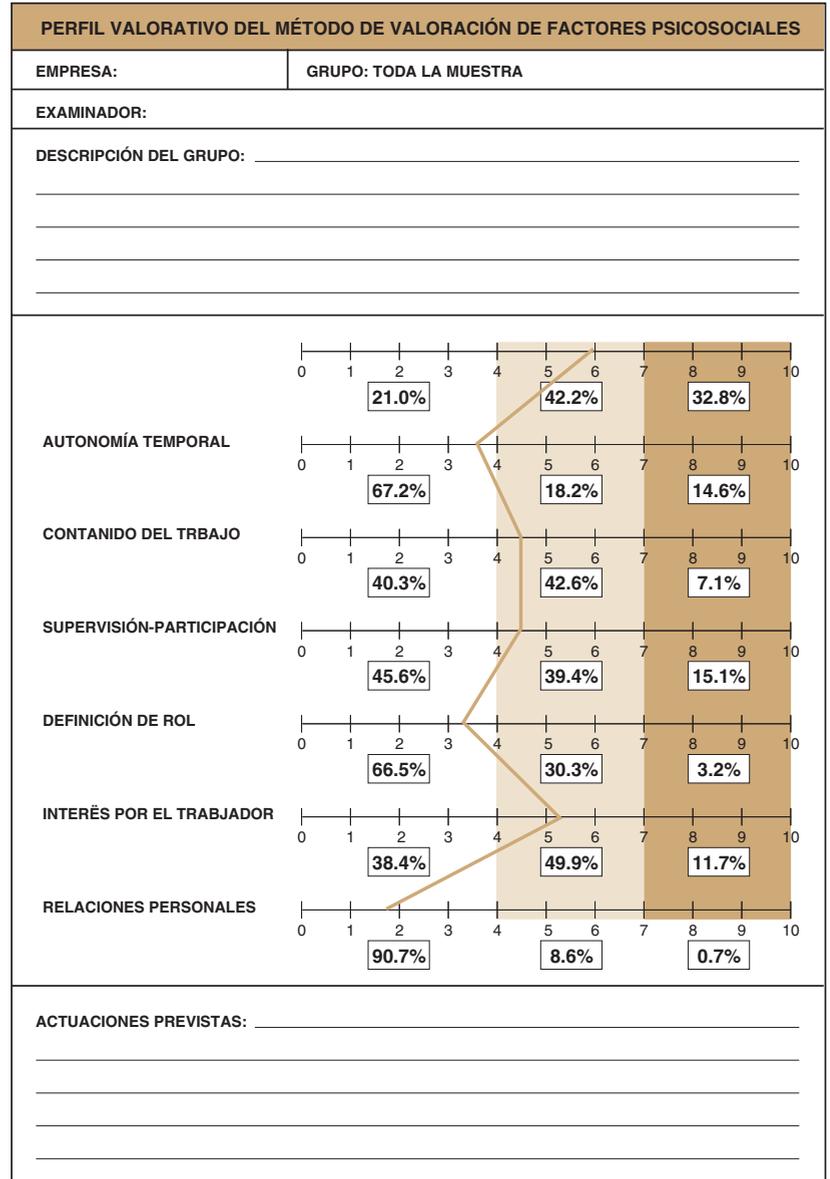
AUTONOMÍA	Individual De grupo
RELACIONES	Independientes del trabajo Dependientes del trabajo
REPETITIVIDAD	Duración del ciclo
CONTENIDO DEL TRABAJO	Potencial Responsabilidad Interés por el trabajo

MÉTODO DE FACTORES PSICOSOCIALES. INSHT

CARGA MENTAL	Presión de tiempo Esfuerzo de atención Fatiga percibida Cantidad y complejidad de la información Dificultad percibida
AUTONOMÍA	Posibilidad de dejar el puesto Pausas Ritmo
CONTENIDO	Capacidades utilizadas Repetitividad, variedad Importancia de la tarea Motivación por el trabajo
SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN	Supervisión Medios de participación Grado de participación
DEFINICIÓN DE ROL	Ambigüedad Conflicto
INTERÉS POR EL TRABAJADOR	Promoción Formación Medios de información Estabilidad
RELACIONES	Posibilidad de comunicarse Calidad de las relaciones Relaciones de grupo

se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”.

Este método presenta los resultados de dos maneras: un perfil valorativo y un perfil descriptivo.



El perfil valorativo ofrece una puntuación para cada uno de los siete factores. Cada pregunta tiene un peso específico en la puntuación y cada opción de respuesta, asimismo, contribuye de manera distinta en la valoración. La valoración final de cada factor oscila entre unas puntuaciones de 0 y 10. En esta escala se distinguen tres tramos, de manera que las puntuaciones mayores reflejan situaciones más insatisfactorias.

El perfil descriptivo facilita el porcentaje obtenido en cada opción de respuesta de cada una de las preguntas. Esta información permite orientar las acciones concretas y adecuadas para mejorar un factor. Por ejemplo: si se ha obtenido una puntuación elevada en el factor “carga mental”, el perfil descriptivo aporta información para determinar si es debido a que debe mantenerse una atención muy elevada, a que los ritmos son muy elevados o a la falta de pausas adecuadas.

Existen en el mercado diversas pruebas dirigidas al estudio de un factor o un colectivo específico. Por ejemplo podemos encontrar: cuestionarios para el estudio del estrés en profesores; valoración del burn-out ; el acoso psicológico, escalas o cuestionarios sobre mobbing, de definición y conflicto de rol, etc.

Además de estas técnicas, es posible aplicar pruebas procedentes de la Psicología que pueden resultar útiles para un conocimiento en profundidad de una situación dada: cuestionarios de personalidad, pruebas de capacidades (atención, memoria, etc.). Evidentemente, éstas deben ser aplicadas por especialistas.

Debido a que cada vez se van desarrollando más técnicas aplicables y adaptadas a la realidad española, es conveniente, una vez que se ha definido el objetivo del estudio y la población a la cual va dirigido, hacer una revisión de las herramientas que pueden ser aplicables y elegir la que más se adecue a las necesidades y condicionantes (económicos, tiempo, especialización requerida...) de la situación que se pretende conocer.

Para la medición de la satisfacción laboral, los modelos teóricos en los que se inspiran la mayoría de los autores parten de la existencia de una serie de necesidades y expectativas comunes a todos los individuos, que el trabajo debe satisfacer. Algunos métodos ofrecen una puntuación para cada uno de los aspectos del trabajo analizados; otros, ofrecen una valoración global de la satisfacción.

Otros modelos teóricos, como las teorías de satisfacción de las necesidades, inciden en el elemento subjetivo e individual,

Técnicas para el análisis de factores psicosociales específicos

Evaluación de la satisfacción

en la fijación de las necesidades. Las técnicas inspiradas en estas teorías consideran que es necesario establecer el valor individual que para cada trabajador tiene una necesidad y hasta qué punto el trabajo satisface esa necesidad.

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M = Muy satisfecho; **B** = Bastante; **P** = Poco; **N** = Nada

	M	B	P	N
¿Está Vd. satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los empleados que dependen de Vd.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONTANDO TODAS LAS COSAS

¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Intervención sobre la organización

14

CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

En capítulos anteriores se han citado actuaciones específicas para subsanar los factores de riesgo que se han ido citando. En este capítulo se describen algunas de estas actuaciones y aquellas que trascienden la acción puntual sobre un factor de riesgo.

En muchos casos la intervención para evitar las consecuencias psicosociales requiere actuar sobre la organización del trabajo, buscando una forma nueva de trabajar que compatibilice la productividad con la calidad de vida laboral de los trabajadores.

En este apartado se va a incidir sobre este tipo de cambios. Desde conocer distintos tipos de cambio organizativo hasta ver cuestiones relacionadas con el proceso de cambio. Este último aspecto es necesario contemplarlo puesto que cuando se realizan cambios es necesario cumplir con unos mínimos requisitos, ya que en caso contrario el hecho mismo del cambio se convierte en un factor de riesgo psicosocial.

Un cambio realizado en un puesto de trabajo sin ningún aviso ni preparación puede ocasionar desequilibrios, en la persona que los sufre, de tal índole que puede acabar enfermando. Por esta razón, por el cambio mismo, es necesario que el/la prevencionista actúe como tal, comprobando que se cumplen los requisitos necesarios para evitar los efectos negativos que cualquier cambio puede producir.

En ocasiones el/la prevencionista debe planearse la modificación de puestos de trabajo (a veces de uno, en otras ocasiones de varios). Esta actividad se incluye totalmente en lo que denominamos “cambios organizativos”. Evidentemente estos cambios tienen una motivación clara: la prevención de daños a la salud

DISEÑAR UNA ORGANIZACIÓN "SANA"
ES PREVENIR DAÑOS A LA SALUD

producidos por el diseño de esos puestos de trabajo y la mejora del contenido del trabajo.

Dado que algunas veces se cuestiona si el servicio de prevención está autorizado a plantear cambios en la organización, se ha creído conveniente remarcar las bases normativas que pueden sustentar este tipo de acciones.

BASES NORMATIVAS

En primer lugar se ha de remarcar la consideración que establece la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, sobre Prevención de Riesgos Laborales de los *aspectos organizativos* como *condición de trabajo*. En el Art. 4, apartado d) de dicha Ley se define como condición de trabajo: "Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto".

En segundo lugar, la citada Ley define, en su Art. 15, los principios generales de la acción preventiva. Entre dichos principios, el apartado d) establece que se debe: "Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud."

En este artículo existe un mandato directo a actuar sobre una situación concreta de trabajo: el trabajo monótono y repetitivo. También existe un mandato más general, actuar sobre la concepción de los puestos de trabajo, la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción con miras a su adaptación a la persona.

Por otro lado, y como criterio técnico, es necesario tener en cuenta las recomendaciones que se citan en la norma UNE 81-425-91 "Principios Ergonómicos a considerar en el proyecto de los sistemas de trabajo". Aunque el título de esta norma hace referencia a la Ergonomía, el contenido que se cita a continuación tiene un cariz claramente psicosocial. En el apartado 4.3 de dicha norma se dice lo siguiente:

*"Establecimiento del proceso de trabajo: El proceso de trabajo será establecido de manera que garantice la salud y la seguridad de los trabajadores, contribuya a su bienestar y favorezca el desempeño de las tareas que deban realizar, evitando especialmente aquellas que supongan una **demanda excesiva o muy pobre**. (Demanda excesiva o muy pobre: cuando se requieren*

de una persona prestaciones fisiológicas y/o psicológicas que sobrepasan los límites superiores o inferiores de un desempeño satisfactorio (...).

Deberá tenerse en cuenta la aplicación de uno o más de los siguientes métodos empleados para la mejora de la calidad del proceso de trabajo:

a) Procurar que el trabajador realice varias operaciones sucesivas dentro de la misma actividad en vez de que sean ejecutadas por varias personas diferentes (ampliación del trabajo).

ADAPTAR EL TRABAJO A LA PERSONA Y ESPECIALMENTE ATENUAR EL TRABAJO MONÓTONO Y REPETITIVO ES UNA OBLIGACIÓN LEGAL

b) Procurar que el trabajador realice operaciones sucesivas que pertenezcan a actividades diferentes en vez de que sean ejecutadas por varias personas. (...) (enriquecimiento de trabajo).

c) Cambio de actividad, como por ejemplo rotación voluntaria entre los distintos operarios de una línea de montaje o de un equipo de trabajo perteneciente a un grupo semiautónomo.

d) Pausas previstas o voluntarias.
(...)"

PARTICIPACIÓN

La participación es un aspecto crucial en el campo de la prevención, como se desprende del contenido de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. En el campo de la Psicología aplicada todavía lo es más: es crucial tanto para definir los riesgos como para establecer alternativas de mejora. Es difícil, por no decir imposible, aplicar estrategias de intervención si no se cuenta con el personal afectado.

Muchos de los factores estudiados en este texto son riesgos precisamente por la falta directa o indirecta de participación. Participar quiere decir que hay lugar para poder expresar las propias necesidades, los sentimientos, los deseos y las ideas que se suscitan en el trabajo, fruto de la interacción entre las personas y de las personas con el entorno de trabajo.

La participación implica tener un mayor control de las condiciones de trabajo y también la posibilidad de desarrollar capacidades que la propia tarea no requiera. Es decir: la tarea puede que requiera poca capacidad por parte del individuo que la realiza, pero, en la medida en que la organización es más participativa, este individuo puede desarrollar esas otras capacidades al participar en ámbitos distintos a su trabajo dentro de la organización.

Las ventajas que tiene la participación son claras: una mayor implicación de los individuos en la empresa; ganancias por mejoras en el proceso sin necesidad de tener que contar con grandes “avances tecnológicos”; y más calidad del producto, fruto de la mayor implicación de los individuos en el proceso.

Es evidente que lo dicho hasta aquí es la parte positiva de la participación. Hay aspectos que a unos y a otros (individuos y empresa) pueden serles o parecerles negativos, como son, para los individuos, la impresión de estar más explotados, y para la empresa, la impresión de realizar un gasto excesivo en tiempo de reuniones.

Se habla de impresión y seguramente muchas personas dirán que realmente estos “costes” existen. Pero aquí se defiende la idea de que tanto si existen como si no, son necesarios. No se puede mejorar nada sin que ello no suponga algún “coste”. Hay que pensar que el mínimo “coste” que conlleva la participación es el del esfuerzo que cada persona va a poner de su parte y el tiempo que la organización va a destinar a ello.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta cuando se pretende implantar algún sistema de participación es la forma en que esto se va a llevar a cabo. Cualquier vía de participación ha de contar con la participación, desde su inicio, de todos los implicados; si no, está abocada al fracaso. Es decir: hay que huir de aquellos modelos que plantean: “Vamos a hacer que la gente participe”, pero sin contar, precisamente, con la “gente”.

Dentro de la participación se debe distinguir entre consulta y delegación. Ambos términos indican tipos distintos de participación, es decir, de implicación, de los empleados

Por participación tipo *consulta* se entiende que se organizan cauces para que los empleados puedan manifestar su opinión sobre distintos aspectos de su trabajo. No obstante, la toma de decisiones sigue estando en manos de los mandos, que son quienes tomarán la decisión última sobre si aplican alguna medida y de qué tipo.

Por participación tipo *delegación* se entiende cuando el trabajo está organizado de tal manera que los empleados tienen cada vez mayor capacidad para organizar y hacer su trabajo. Deben tomar aquellas decisiones que afectan a su trabajo.

FORMAS DE PARTICIPACIÓN	CONSULTA	DELEGACIÓN
INDIVIDUAL	Buzón sugerencias Encuestas	Enriquecimiento del puesto
GRUPAL	Círculos de calidad/ grupos de mejora	Grupos semiautónomos

La consulta y la delegación pueden realizarse de forma tanto individual como grupal, en función de cómo esté organizada la empresa y del tipo de participación que se desee obtener. No obstante, conviene señalar aquí que la participación no se obtiene por generación espontánea. Requiere un proceso en el que la motivación del personal juega un papel muy importante.

La *consulta individual* es aquella que se realiza con cada una de las personas implicadas aisladamente. Puede darse “*cara a cara*” entre el empleado y su mando directo, en la que se buscan datos relativos a la revisión de la producción, la formación y el desarrollo del propio empleado. También pueden realizarse a “*distancia*”, a través de terceras personas (podría ser un consejero, mediador, etc.) o a través de encuestas de actitud o similares.

La *consulta grupal* es aquella en la que la información se obtiene a través de grupos de empleados. Estos grupos pueden ser *temporales*, que son grupos que se reúnen para temas concretos: grupos de proyectos, de tareas, etc. Cuando estos temas se resuelven, estos grupos desaparecen. Otro tipo de grupos son los *permanentes*; son grupos de empleados que se reúnen periódicamente, y siempre los mismos componentes, para tratar temas diversos.

Se habla de *delegación individual* cuando hay un incremento de derechos y deberes sobre la tarea: aumenta la capacidad de tomar decisiones sobre la misma. Es lo que se denomina “enriquecimiento de la tarea” y del que se hablará en el próximo apartado.

Finalmente, se habla de *delegación grupal* cuando el incremento de derechos y deberes se refiere a grupos de trabajo, no a las personas individualmente. De grupos de trabajo se habla con más detalle en el apartado de cambios organizativos.

ADECUAR EL TIPO DE PARTICIPACIÓN A CADA ORGANIZACIÓN ES UNA DE LAS CLAVES DEL ÉXITO

LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL COMO FORMA DE PARTICIPACIÓN

Para mitigar las posibles repercusiones de muchos de los factores de riesgo psicosocial, se han propuesto actividades de intervención encaminadas a una mayor participación de los colaboradores en los aspectos que conciernen a su trabajo. En el apartado anterior ya se han mencionado las mejoras que la participación conlleva sobre los factores de riesgo psicosocial.

En este apartado, se van a detallar algunas de esas intervenciones y otras que no han sido citadas en apartados anteriores pero que también son formas de participación que se aplican en la actualidad.

Reuniones Las reuniones de trabajo son una actividad muy extendida. Existen numerosos tipos de reuniones, pero en este capítulo interesa hablar de aquellas que son una forma más de participación dentro del conjunto de la empresa.

Mantener contacto periódico entre el mando y los integrantes del equipo de trabajo es una buena práctica que no debería dejarse de lado nunca. No obstante, hay circunstancias en las que esas reuniones deben fomentarse: cuando hay puestos de trabajo en los que, por sus características, se debe trabajar de forma aislada.

En estos casos es conveniente el organizar más reuniones de las habituales a fin de que las personas que están en esos puestos mantengan una relación más cercana con el resto de compañeros.

Reuniones formales e informales en el puesto de trabajo, en el despacho del mando, en la sala de reuniones o en la sala de descanso. Lo importante es que todo el equipo de trabajo reciba la información y emita su opinión, de forma conjunta, sobre las cuestiones de su trabajo.

Grupos de apoyo Son grupos de personas que desarrollan una tarea similar y, sobre todo, en condiciones de trabajo lo más similares posibles. El objetivo de estos grupos es dotar a sus componentes de recursos para afrontar determinadas situaciones de trabajo.

La relación grupal se basa en que los componentes del grupo explican sus casuísticas para que cada individuo exprese su forma de afrontar el problema, de tal manera que el resto observan distintas maneras de enfrentarse a una misma situación y, por lo tanto, tienen la oportunidad de realizar aprendizajes de conductas nuevas.

Los miembros de los grupos de apoyo, dado su objetivo, no deben ser excesivamente numerosos. Seis o siete personas por grupo es suficiente. Un número excesivo de personas daría lugar a un grupo difícil de conducir.

Posteriormente, es a través de la puesta en práctica de las nuevas conductas aprendidas cómo se determinará cuál es la que más conviene a cada uno.

La dirección por valores La dirección por valores se presenta como un estilo de gestión que busca obtener buenos resultados a través del desarrollo de principios que emerjan de los propios individuos que conforman la organización.

Por lo general estos valores pretenden dar respuesta a las necesidades empresariales pero no a cualquier precio, los princi-

pios éticos tienen una gran importancia en este contexto. Se busca un tipo de producción orientada hacia el cliente (interno y externo), pero teniendo muy en cuenta la realización personal y profesional de sus integrantes.

La metodología aplicada para su puesta en marcha se basa en el llamado modelo triaxial, que define los valores prácticos, éticos y creativos que pueden ser compartidos por todos los miembros de la organización. Hay cinco etapas para aplicarla:

1. legitimación del proceso por parte de un representante de la dirección, que asume el liderazgo;
2. síntesis de unos pocos valores prácticos, éticos y creativos;
3. difusión sostenida e imaginativa de los valores y de su expresión práctica;
4. coherencia entre los valores adoptados y la estructura organizativa de la empresa;
5. auditoría periódica para asimilar correctamente el sistema y mejorarlo.

El pleno desarrollo de este tipo de dirección se conseguirá en la medida en que la participación de todos los colaboradores en todas las etapas sea efectiva.

Este modelo de gestión aporta, evidentemente, una gran cantidad de beneficios desde la óptica psicosocial: mayor nivel de autonomía, crecimiento personal, etc. No obstante, y como ocurre con casi todos los modelos, todo depende de cómo se aplique en la realidad.

El *coaching* es una técnica de gestión que, aplicada a la prevención de riesgos, puede lograr cambios importantes. Está diseñada para ayudar a examinar las condiciones, actitudes, sentimientos, percepciones y patrones de comportamiento de las personas que puedan impedir el normal desarrollo del trabajo o causar algún otro tipo de problemas.

El *coaching* es un proceso: se establece una relación entre dos (o más) personas en la que una de ellas facilita a la otra el logro de objetivos. Estos objetivos han sido definidos, previamente, por la propia persona (no la que ayuda). Esto requiere que la persona que realiza la función de entrenador (*coach*) genere un clima de reflexión en la otra persona.

La filosofía de este método es, obviamente, socrática y se basa en la denominada "mayéutica" o técnica de la comadrona. El entrenador debe formular las preguntas idóneas para que la otra persona busque la respuesta más acertada, según sus propias creencias. Las personas no aprenden del entrenador sino de sí mismas estimuladas por él.

Entrenamiento (*coaching*)

Es una técnica aplicable a cualquier persona de la empresa. Requiere que la persona que ejerce el papel de entrenador esté bien preparada para ello. De su habilidad para realizar las preguntas depende el éxito del proceso.

La aplicación del *coaching* en las empresas favorece la creatividad de las personas que trabajan en ella y, por lo tanto, el “buen hacer” en su trabajo. Tanto es así que esta técnica se aplica en gran medida para conseguir una producción de calidad sin necesidad de una supervisión concreta. Las ganancias derivadas de su aplicación se sitúan tanto en el plano personal (crecimiento personal, potenciación de las propias facultades, etc.) como en el plano productivo (incremento de la calidad, mayor integración en el proceso, aplicación de la creatividad a la propia tarea, etc.).

Comparación de sistemas (benchmarking)

La comparación de sistemas o *benchmarking* es un sistema de mejora de la gestión basado en la comparación: el referente para establecer la comparación son los métodos aplicados por la competencia más cercana. Del buen uso de esta técnica se deriva una mejora continua de las aptitudes de los responsables de nuestra empresa.

En lo que se refiere a las empresas, el tema de prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo se está extendiendo y presenta nuevas y mayores necesidades que requieren una actualización e innovación constante. La utilización de una herramienta de mejora continua como la de comparación de sistemas (*benchmarking*) va a permitir ir más allá, aportando beneficios y valor añadido a diferentes niveles de la organización.

La filosofía de este sistema es crear redes de aprendizaje y de retroalimentación constante, que ayuden a conocer y a aplicar las mejoras prácticas. Es un proceso continuo, con una metodología estructurada respecto a los principales pasos que se han de seguir; pero nunca una panacea o un programa que se pueda extrapolar sin más, a cualquier situación o proceso.

De entre los distintos tipos existentes de comparación de sistemas, interesa destacar el “interno”: consiste en mirar dentro de la organización para comprobar si hay funciones similares en otros departamentos, sectores, localizaciones, centros de trabajo, etc. y definir cuáles son las mejores prácticas. Se realiza generalmente en grandes organizaciones con múltiples divisiones tanto internas como en el ámbito nacional o internacional. Es el tipo más fácil de llevar a cabo porque, generalmente, no existen problemas de confidencialidad o seguridad que deban superarse.

Este tipo es, además, el primer paso que se debe seguir en

toda investigación orientada a la mejora continua en la empresa. Permite detectar puntos fuertes y débiles en todos los ámbitos incluido el de la prevención de riesgos laborales.

Se trata de un nuevo enfoque administrativo que obliga a poner a prueba constante las acciones internas frente a estándares externos, fomenta el trabajo en equipo y elimina la subjetividad en la toma de decisiones como respuesta a las nuevas necesidades que el propio entorno global va marcando.

La práctica del *benchmarking* ha demostrado que es una herramienta fundamental para la búsqueda externa de ideas y estímulo de cambios y mejoras continuas.

Consiste en delegar autoridad, dar responsabilidad a los empleados, que se traduce en una mayor autonomía en el desempeño y capacidad de autocontrol. Estos aspectos en sí mismos ya son mejoras psicosociales importantes que tienen repercusión en otros factores, como por ejemplo en la satisfacción en el trabajo.

El compartir la responsabilidad con los demás no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, garantizar que la gente vaya por buen camino y ser un administrador inteligente.

Para implantar el sistema de delegación de poder (*empowerment*) en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. La delegación de poder consiste en la puesta en marcha, por parte de la dirección de la empresa, de técnicas que propicien la integración de los profesionales en equipos cohesionados.

El objetivo es compaginar autonomía y cooperación dentro de un equipo de trabajo. Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, tener visión de futuro, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

La delegación de poder es, sin duda, una buena estrategia, pero por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Conlleva un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizativa. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino tam-

Delegación de poder (*Empowerment*)

bién un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia y calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

CAMBIOS ORGANIZATIVOS

Para atenuar el trabajo monótono y repetitivo es necesario adaptar los puestos de trabajo a las personas, tal como marca la Ley. Para ello, los servicios de prevención deben, conjuntamente con otros departamentos de la empresa (RRHH, Ingeniería de procesos...) y con los trabajadores implicados, replantearse los procesos de trabajo: se deben estudiar cómo están distribuidas las tareas y si éstas pueden realizarse de otra manera, más enriquecedora para las personas que la desempeñan.

Para el rediseño de los puestos de trabajo es fundamental la participación de todas las partes implicadas. Tan importante es plantearse el rediseño de los puestos de trabajo como el compartir los distintos puntos de vista con las personas. La Ingeniería de procesos y los RRHH aportarán una visión más productiva. Los trabajadores y sus supervisores aportarán el conocimiento profundo de cómo se llevan a cabo las tareas, de los problemas que existen o pueden surgir y de las posibles repercusiones que puede tener para su salud. El servicio de prevención incidirá

en los aspectos necesarios para mejorar sustancialmente la forma de trabajar, haciendo que ésta sea más saludable y satisfactoria para quien la realiza. Entre todos se encontrarán las mejores soluciones.

Los cambios que se pueden introducir en la forma de trabajar son muy variados; a continuación exponemos, de manera resumida, los principales tipos que se suelen emplear, ordenados de menor a mayor capacidad de incidir en una mejora efectiva de las condiciones de trabajo.

EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN
DEL TRABAJO DEBE DAR COMO
RESULTADO UN TRABAJO MÁS SALUDABLE
Y SATISFACTORIO

Rotación de tareas

Se trata de una de las modificaciones más tímidas, pues pretende, simplemente, introducir variedad entre las tareas realizadas, sin plantearse ningún otro objetivo. Consiste en alternar las tareas que desarrollan varias personas. Esta alternancia puede realizarse con una periodicidad variable: desde varias horas hasta periodos superiores a una semana.

Repartir la agresividad del entorno de trabajo o la monotonía mitiga en parte sus efectos y puede constituir una alternativa adecuada cuando no sea posible controlar el origen de aquéllas. Por su simplicidad de aplicación puede servir para plantear una estrategia escalonada de cambios.

No obstante, hay que decir claramente que no es una solución en sí misma, ya que no se elimina el problema, simplemente se reparte. Además, es un reparto desagradable ya que lo que se distribuye son tareas que disgustan a la mayoría.

En este caso, el objetivo es similar al anterior, pues trata simplemente de aportar variedad, reagrupando horizontalmente las actividades de un mismo puesto, sin entrar en redefinirlas para darles mayor contenido.

Al igual que la rotación de tareas, es fácil de aplicar, pues no crea grandes problemas organizativos, al no afectar a la esencia de la organización. Se trata de un reajuste superficial de eficacia limitada. Su utilidad se obtiene como parte de un proceso, en el que la mejora que introduce se verá pronto desbordada por la necesidad de profundizar en el desarrollo organizativo y dará lugar a transformaciones más profundas.

En este caso se trata de hacer un reagrupamiento horizontal y vertical de las tareas, es decir, de incorporar un conjunto mayor de actividades, para introducir variedad, y de lograr que éstas tengan mayor contenido, para dotar al trabajo de mayor significado.

Enriquecer un puesto implica hacerlo más complejo e interesante, de manera que el trabajador pueda desarrollar sus capacidades personales, profesionales y sociales. Su aplicación, frecuentemente, es individual. Por lo tanto, como intervención para mejorar puestos de trabajo individual sería bastante aceptable.

Se trata de un cambio en profundidad, que debe ser precedido por una modificación seria de los principios organizativos, ya que, sin ella, el enriquecimiento de tareas no sería posible y el intento de implantarlo sólo generaría frustración. Hay que aportar responsabilidad y conocimiento de los resultados, lo que requiere que la organización modifique su esquema de autoridad y comunicación.

No obstante, en muchos casos, la intervención no puede o no debe ser individual ya que atañe a más puestos de trabajo. En estos casos conviene plantearse el cambio a propuestas más grupales que completen el enriquecimiento de tareas con la comunicación y el fomento de las relaciones sociales, características del trabajo en equipo.

Desde hace tiempo y con orígenes distintos se han venido aplicando cambios en el trabajo que, entre sus características principales, establecen la necesidad de pasar de un trabajo in-

Ampliación de tareas

Enriquecimiento de tareas

Trabajo en equipo

dividual a otro colectivo. El paso hacia un trabajo en equipo puede hacerse por varias razones:

- Para mejorar las condiciones de trabajo, dando a los puestos mayor variedad, complejidad, autonomía y significación, a la vez que posibilidades de comunicación y desarrollo interpersonal, a través de la asunción colectiva de unas tareas comunes.
- Para favorecer la implicación en el trabajo, de modo que, a través de la motivación y la interacción que se crea en los grupos, sea posible poner en juego unos recursos productivos complementarios que permitan aprovechar las posibilidades de los cambios tecnológicos y lograr, como pretende la “producción ajustada”, optimizar de forma continua el funcionamiento de la organización.
- Para intentar obtener los dos objetivos anteriores de forma conjunta y equilibrada, de modo que ese proceso de mejora continua de la eficacia productiva vaya acompañado de un proceso equivalente de mejora de las condiciones de trabajo.

El trabajo en equipo se ha aplicado y se aplica con variaciones en cuanto al grado en que se mejoran los aspectos citados en el párrafo anterior. Las características que definen un equipo de trabajo van más allá de las de ser un grupo de gente trabajando uno junto a otro. Para que exista, el trabajo en equipo debe:

- tener definida una función y una identidad organizativa,
- tener objetivos o fines compartidos,
- asignar roles interdependientes a sus miembros.

Se puede definir “grupo efectivo de trabajo” como aquel que produce “bien” (en forma, tiempo y condiciones correctas) y en el que, además, los miembros del grupo están satisfechos y no estresados, con bajos niveles de rotación y absentismo y esta situación es duradera (sostenible).

Además, hay una gran variedad de denominaciones que comparten las mismas ideas básicas (ver cuadro), pero que pueden presentar variaciones importantes en cuanto a sus resultados.

La forma de llevar a la práctica el trabajo en equipo debe adaptarse a las características de cada organización. Esta forma está muy condicionada por los factores estudiados anteriormente, especialmente los técnicos, formativos y sociales, cuya consideración, junto con otros, habrá permitido diseñar una estrategia de cambio de la que el trabajo en equipo forma parte.

DENOMINACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Grupos semiautónomos.
- Grupos de participación.
- Células flexibles polivalentes.
- Grupos de producción.
- Islas de trabajo.
- Grupos multifuncionales.
- Módulos de trabajo.
- Unidades elementales de trabajo, etc.

No puede hablarse, en consecuencia, de un modelo único de equipo, aunque sí es posible definir algunas características que, en mayor o menor grado, se dan en gran parte de los casos.

La implantación del trabajo en equipo debe formar parte de una estrategia de cambio organizativo más amplio, pues su puesta en marcha requiere que muchos aspectos se hayan transformado previamente, ya que ciertas variables básicas de una organización tradicional, como por ejemplo la autoridad, el control, la comunicación y la participación tienen ahora un sentido radicalmente distinto.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Tamaño reducido. Lo forman entre 10 y 15 personas cuya pertenencia al grupo es bastante estable, pues es difícil crear y mantener espíritu de grupo si hay cambios frecuentes de personas.
- El objetivo del grupo, producto que se ha de fabricar o servicio que se debe prestar, está claramente definido para todos sus miembros.
- Las tareas de los diferentes miembros están interrelacionadas, de modo que se favorece la cooperación interna.
- El grupo tiene autonomía para incidir sobre la forma de realizar ciertas tareas, el reparto de las mismas entre los miembros, etc.
- Autonomía temporal. Es posible variar el ritmo de trabajo y las pausas que se han de realizar.
- Medios materiales propios. El grupo tiene un espacio propio y dispone de los medios necesarios, maquinaria, equipos, material, información, etc., para realizar el trabajo previsto, sin depender del exterior, salvo en caso de que aparezcan problemas excepcionales.
- Responsabilidad colectiva. El grupo es responsable del logro de sus objetivos y, frecuentemente, no existe la figura de jefe de grupo, sino la de un mando externo que les apoya, y a quien pueden recurrir cuando es preciso.
- Asunción de tareas complementarias, como el control de calidad, ciertos niveles de programación y mantenimiento, etc., lo que favorece la consideración del trabajo como algo específico del grupo.

Ha de haber una coherencia en toda la organización para llevar adelante las distintas fases del proceso de cambio y, a la vez, hacer un esfuerzo para mantener la apuesta colectiva por el cambio, como garantía para crear una organización capaz de ser eficaz, de mantenerse adaptable y de satisfacer las necesidades de los trabajadores que la componen.

LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La Organización que Aprende es un modelo de organización en el que la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa se configuran como un sistema de aprendizaje de todos sus

miembros y que experimenta en sí misma una transformación continua, a través del trabajo en equipo, el análisis de los errores, el desarrollo personal y la competencia.

El punto de partida es la valoración de las personas: son fuente de conocimiento continuo; se sigue con el trabajo en grupo, pues permite la interacción de las personas y, por lo tanto, de sus conocimientos. Esta relación permite el intercambio de conocimientos, de ello se deriva un aprendizaje continuo y el desarrollo de una visión compartida, tanto de los objetivos de la empresa como de la valoración de sus condiciones de trabajo.

Precisamente el tener una visión compartida es uno de los elementos básicos que define este tipo de organizaciones. Otros elementos son: desarrollar un deseo de conocimiento en las personas y elaborar un plan para gestionar este conocimiento.

Para desarrollar ese deseo de conocimiento y motivar al personal para intercambiar esos conocimientos, se ha de contar con herramientas adecuadas. Las más útiles son: los sistemas de formación y comunicación tecnológica; las políticas de RRHH; y las estructuras organizativas (ejemplo: centros competitivos, organización en red,...).

Una vez expuestos los elementos básicos que han de estar presentes para la implantación del modelo, a continuación se citan las características fundamentales de este tipo de organización empresarial, que tienen una clara repercusión, en un sentido positivo, sobre las condiciones de vida en el trabajo.

Estas características son: el trabajo en equipo, la estructura organizativa, la estructura de producción, la estructura de control y la comunicación.

EL PROCESO DE CAMBIO

La introducción de cambios es motivo de inquietud y puede, a su vez, generar riesgos de índole psicosocial. Para tratar de minimizarlos conviene predecir en qué punto van a aparecer dichos problemas.

No obstante, hay algunos requisitos que deben darse desde el principio del proceso, puesto que, si no se dan, pueden aparecer problemas de tipo psicosocial. Estos requisitos son:

- *Informar, con antelación*, a la(s) persona(s) que desempeña(n) la tarea. Ya en otros apartados se ha comentado lo importante que es para las personas disponer de información sobre todos los aspectos de su trabajo. Sin información es difícil aceptar cualquier cambio y participar en su implantación.
- *Participar en el diseño de la misma*. También se ha hablado,

en este mismo capítulo, de la necesidad de participación de las personas implicadas, en cualquiera de los cambios que se lleven a cabo.

- *Formar/adiestrar en los nuevos usos.* Otro aspecto que ha estado muy tratado es el de la formación y/o adiestramiento. Cuando el cambio implica el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades, es necesario preparar a las personas implicadas para que sepan aplicarlas. En el capítulo siguiente se profundiza más sobre este tema.
- *Ofrecer tiempo suficiente para el desarrollo de las habilidades requeridas.* Finalmente, el disponer de un tiempo prudente en que las exigencias productivas sean menores, permite las correcciones y ajustes necesarios para lograr el óptimo desempeño de la tarea.

En no pocas ocasiones las modificaciones realizadas en un puesto de trabajo no son consideradas como cambios organizativos aunque repercutan en la forma en que está organizado el trabajo. Esto es un error. Cualquier tipo de modificación requiere una atención especial y específica sobre los requisitos mencionados más arriba y algunos (o muchos) de los que se mencionarán a continuación, según el tipo de modificación que se haya realizado.

En el proceso de cambio se pueden distinguir tres etapas distintas: la planificación, la implantación y el resultado. En cada una de estas etapas hay que desarrollar distintas actividades y hay que tener en cuenta que tanto aquello que se hace como aquello que se deja de hacer puede repercutir en el clima laboral.

En la fase de *planificación* es conveniente la creación de un equipo de seguimiento que realice un diagnóstico, defina los objetivos, planifique el cambio y motive a la dirección y al personal implicado.

Durante la *implantación*, el equipo de seguimiento actúa de gestor del cambio: se reúne, motiva y facilita la comunicación del personal implicado y la dirección. También estudia las propuestas de mejora, ofrece alternativas a los problemas que vayan surgiendo y evalúa el proceso.

PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO

- Elegir el momento más apropiado para evitar que fenómenos paralelos contaminen el proceso, por ejemplo: elecciones sindicales, un conflicto interno anormal o una reestructuración reciente.
- Determinar de manera precisa los recursos con que habrá que dotar al proyecto. Se deberán determinar tanto en términos económicos como en servicios externos o en referencia al personal involucrado de manera exclusiva o parcial en el proyecto.
- Establecer unos plazos realistas y representarlos gráficamente mediante cronogramas que todas las personas implicadas deben conocer.

INFORMACIONES NECESARIAS PARA ESTABLECER LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- El número de personas implicadas y la nueva asignación de funciones.
- La calidad y características de la formación recibida.
- Resultados en términos productivos y de calidad.
- En qué medida las nuevas condiciones respetan el bienestar del trabajador en términos psicológicos, ergonómicos, ambientales y de seguridad en caso de modificación del entorno físico.
- El efecto de la nueva forma de trabajar (procedimientos, flujos de información, jerarquía, etc.) en el desarrollo de las tareas y sobre las personas.

UN CAMBIO EN PROFUNDIDAD DEBE SER CAPAZ DE HACER QUE LAS IDEAS NUEVAS SE NOTEN, TANTO EN EL TALLER COMO EN LA OFICINA, Y QUE LOS TRABAJADORES EXPERIMENTEN DÍA A DÍA ESAS MODIFICACIONES.

La fase de *resultados* corresponde a aquella en que el cambio ha superado su “periodo de prueba” y ya funciona a pleno rendimiento. El equipo de seguimiento ya ha terminado su función y es la estructura resultante del cambio la que debe continuar con las tareas de mantenimiento de los logros obtenidos y con las

de evaluación de resultados.

A modo de conclusión, es obligado remarcar que no debe olvidarse que las situaciones de cambio son muy dinámicas, que no existe un camino único, por lo tanto es casi seguro que en el transcurso del mismo se deberán realizar correcciones o modificaciones a lo planificado en la primera etapa.

Intervención sobre las personas

15

TÉCNICAS PARA LA INTERVENCIÓN SOBRE LAS PERSONAS

Desde el punto de vista de la organización, la información y la formación son consideradas esenciales para la implantación de una cultura de la prevención (tal y como lo pretende la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales) y para el desarrollo de una actividad preventiva que permita alcanzar óptimos niveles de Seguridad y Salud en el Trabajo; pero además la formación y la información se han convertido, en la actualidad, en unas herramientas necesarias para afrontar los cambios organizativos y tecnológicos que se están produciendo en las organizaciones.

En este capítulo vamos a ofrecer una visión general de la información y la formación como técnicas de intervención sobre el individuo, aunque, en un sentido estricto, no podemos olvidar que el desarrollo de estas actividades debe ser posterior o complementario al desarrollo de una política de prevención basada en la intervención sobre la organización de la empresa.

Los individuos necesitan información sobre el rendimiento y producción que se espera de ellos, quién va a supervisarles y de acuerdo a qué criterios, sus obligaciones y derechos a la hora de aplicar su criterio personal en el desarrollo de su trabajo, las consecuencias que pueden derivarse de sus acciones y su calidad en el rendimiento. Pero también necesitan información para evitar situaciones de tensión, por ejemplo, en momentos de cambio, de introducción de nuevas tecnologías, etc.

La formación es una estrategia de actuación común a muchas otras áreas de prevención, pero en el área psicosocial tiene el matiz de ser una formación para la autorrealización, para la promoción, para la satisfacción laboral, para la participación,

para facilitar la adaptación del individuo a procesos de cambio. Durante estos procesos será necesario realizar la detección de necesidades de **formación** acordes a los cambios funcionales producidos (nuevos procedimientos, cambios en el proceso productivo, utilización de nuevas tecnologías, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades...).

Los trabajadores deben poder comprobar que, mediante su participación en el proceso formativo, pueden cambiar sus condiciones de trabajo, pero también y, sobre todo, mejorar sus interacciones sociales y su reconocimiento personal en el trabajo, adquirir la sensación de haber realizado algo y obtener un trabajo más interesante.

LA INFORMACIÓN

El art. 18.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que “el empresario adoptará las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las informaciones necesarias en relación con:

- a) Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.
- b) Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.
- c) Las medidas adoptadas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la presente Ley”.

LA RESPONSABILIDAD DE INFORMAR A LOS TRABAJADORES RECAE SOBRE EL EMPRESARIO, AUNQUE ÉSTE PODRÁ DELEGAR ESA FUNCIÓN EN QUIEN SE DETERMINE

Desde una perspectiva psicosocial, el concepto de información que manejamos es mucho más amplio y va referido a la influencia que pueda tener sobre la satisfacción y salud del trabajador.

Los contenidos de la información

Cualquier asunto relacionado directa o indirectamente con el trabajador y su función dentro de la empresa es susceptible de convertirse en objeto de información. Así, se puede hablar de diferentes tipos de contenidos:

Contenidos centrados en cuestiones generales o administrativas

El Reglamento de la empresa y su organigrama; remuneraciones y escalafones, jefaturas inmediatas; horario de trabajo, horas extraordinarias, trabajo a turnos; organización de las vacaciones, órganos de representación de los trabajadores, etc.

Contenidos centrados en las tareas

Se refieren a los procedimientos, es decir, al modo de desarrollar el trabajo. Se trata de informaciones operativas que tienen una función de producción.

Así, son necesarias informaciones relativas a: normas de trabajo, definición de competencias y responsabilidades, conocimiento del proceso completo de trabajo y su función en el conjunto de tareas, riesgos derivados del trabajo y medidas preventivas que es necesario adoptar frente a los mismos, posibles cambios de métodos de trabajo, objetivos de producción y balance periódico de los logros o dificultades que conlleva su consecución, etc.

Contenidos centrados en otras necesidades de los trabajadores

Una organización empresarial no funciona sólo a base de objetivos de producción y tareas a desempeñar. Es también, y sobre todo, un conjunto de personas que necesitan otro tipo de motivación, como son: oportunidades de ascensos y actividades formativas organizadas en la propia empresa o en otras instituciones.

Es importante resaltar que algunos de los temas que se enumeran como objeto de información deberían ser, además, objeto de consulta y participación de los trabajadores.

Una red de información correctamente establecida y funcionando con eficacia es un paso esencial hacia la mejora de las condiciones de trabajo y el incremento de la salud psicosocial de los trabajadores, pero no es la panacea si no posibilita los adecuados canales de participación en la organización empresarial.

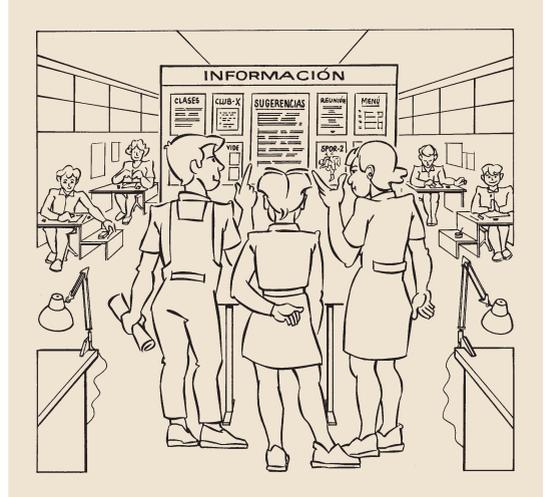
UNA FALTA DE INFORMACIÓN PUEDE SER
CAUSA DE INSATISFACCIÓN

Facilitar la información que se necesita, tanto para el desarrollo de las tareas como para que el individuo tenga un mejor conocimiento de la marcha general de la empresa, es básico para la correcta realización del trabajo, pero también pone de manifiesto la consideración que la empresa tiene de las personas que en ella trabajan.

Algunas empresas tienen establecido un sistema de información que no resulta eficaz, por no cumplir alguna de estas características:

- La información ha de ser **sincera**. Aunque parezca superfluo, se trata de una característica fundamental.

Las condiciones de eficacia de la información



- Debe ser **completa**. Una verdad a medias no es verdad. Cuando un tema no puede ser expuesto en su totalidad, es mejor no informar o notificar las causas que impiden dar la totalidad de la información.
- Debe ser **adecuada** a las personas y grupos a los que se dirige.
- Debe ser **necesaria**. Se ha de adaptar la información a cada nivel. Esto es, enviar la información a quien realmente le interese o pueda necesitarla. Un exceso de información puede acarrear una pérdida de tiempo y provocar que lo verdaderamente importante quede oculto por lo superfluo.
- Debe realizarse en el **momento oportuno**. Una información que no se recibe en tiempo oportuno no es válida para la acción.
- Debe ser **sinéctica**. Al menos en su presentación.
- Debe constituir una **red informativa** en todos los sentidos: desde la dirección o mandos hacia los trabajadores (descendente), desde los trabajadores hacia arriba (ascendente) y entre los mismos trabajadores (horizontal).

Cuando el sistema de información establecido en la organización no es eficaz, puede surgir el rumor. El rumor es aquella información que se transmite por los canales informales de la organización, sin que existan verdaderas evidencias de su veracidad o falsedad. Es el resultado de la ambigüedad y de la falta de información sobre una situación que despierta interés, ya que, si no existiese esta ambigüedad o este interés, una persona no tendría motivo para fomentar el rumor porque conoce los hechos concretos.

Mejorar la información en la empresa conlleva una mayor productividad puesto que se hacen más efectivos, en tiempo y rentabilidad, los intercambios de información entre los miembros de la misma. Al mismo tiempo se establecen las bases para que las relaciones entre los trabajadores sean más fluidas y enriquecedoras.

LA ELECCIÓN DEL CANAL DEPENDERÁ DEL TIPO DE INFORMACIÓN, DEL NÚMERO DE DESTINATARIOS PREVISTO, DEL APREMIO DE TIEMPO, ETC.

Son muchos los medios por los que puede optar una empresa a la hora de desarrollar la información. Con las nuevas tecnologías, el abanico de posibilidades se abre, ya que con las redes informáticas se puede agilizar considerablemente el proceso de información. Los posibles canales de información son los siguientes:

- Reuniones de trabajo.
- Notas de departamento y comunicados internos.
- Entrevistas individuales.
- Cartas individualizadas.
- Tablón de anuncios.
- Cartel de seguridad.
- Correo electrónico.
- Revistas o publicaciones.
- Buzón de sugerencias.
- Otros.

Los posibles canales de información en la empresa



LA FORMACIÓN COMO MEDIDA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

El **art. 19** de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de ésta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. También establece que la formación deberá estar centrada específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, además de adaptarse a la evolución de los riesgos

UNA ESTRATEGIA FORMATIVA ADECUADA ES UNA MEDIDA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJADOR

Adquisición de conocimientos, destrezas, habilidades

Integración en el equipo de trabajo.

Facilita el desarrollo personal y profesional.

Participación en la empresa (aportando ideas, sugerencias para la mejora de sus condiciones de trabajo).

Mejora el nivel de eficiencia.

Facilita el proceso de reciclaje y actualización de nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajar

ADAPTACION SATISFACCION
 AUTORREALIZACIÓN INTEGR
 CIÓN PARTICIPACIÓN PROM
 FORMACIÓN
 CIÓN DESARROLLO PROGRE
 SO ADAPTACIÓN SATISFACI
 PROMOCIÓN AUTORREALIZAC.

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN PARA LA EMPRESA

Proporciona ayuda para transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos.

Proporciona ayuda para alcanzar un mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad.

Proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo a personas capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo.

y a la aparición de otros nuevos. Siempre que sea posible se impartirá dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento en aquella del tiempo invertido en la misma.

Pero en el área psicosocial el concepto de formación que manejamos tiene la peculiaridad de referirse a la formación no como un fin en sí misma (proceso de enseñanza-aprendizaje, con unos objetivos determinados respecto a algún tema) sino como medio para prevenir riesgos de origen psicosocial.

Por lo tanto, la formación a la que nos referimos no debe ser entendida como *formación profesional* exclusivamente, sino que, además, ha de ser un medio para facilitar las reformas planteadas y las nuevas prácticas de trabajo. De esta manera, cobra una importancia especial porque se convierte en una herramienta privilegiada para facilitar el cambio de conducta en los trabajadores, en los mandos y en los directivos de la empresa.

Pero, además, no podemos olvidar los beneficios que la formación aporta a los trabajadores: unos directos, con base en sus expectativas y mejora profesional, y otros indirectos, ya que en ellos repercute la competitividad de la empresa y la estabilidad en su puesto de trabajo.

La formación: condiciones de eficacia

En cualquier proyecto formativo, el punto de partida es siempre el alumno. El estudiante al que nos dirigimos se caracteriza por tener un grado de autonomía y responsabilidad que son ventajosas desde el punto de vista de la motivación, pero que al mismo tiempo implican una mayor complejidad por lo que res-

pecta a sus objetivos y al funcionamiento de la clase. El adulto realiza un gran esfuerzo para dedicar parte de su tiempo a la formación. En muchos casos pretende, mediante este esfuerzo, conseguir habilidades que le ayuden en su profesión o que sean complemento de su vida laboral; por lo tanto, aprende para cambiar. Ello determina unas expectativas de aprendizaje muy por encima de otro tipo de alumnado y que tiene como características las siguientes:

- El aprendizaje no es parte de una rutina o mecánica gregaria.
- Requiere un esfuerzo mantenido, que exige así mismo una «satisfacción relativa», mantenida a lo largo del curso.

Por todo lo anterior, las personas adultas que se enfrentan a un proceso formativo tienen una serie de condicionantes. Algunos de éstos son:

- A. La perspectiva de alcanzar grandes metas se reduce. A veces tienen una exigencia meramente pragmática.
- B. Disminuye la curiosidad juvenil.
- C. La inteligencia se estanca y la memoria disminuye. No le interesan las ideas abstractas y teóricas, prefiere los problemas de la vida real.
- D. Se reduce la reacción sensorial y perceptiva, por lo cual el aprendizaje suele ser más lento.
- E. Quien tiene poca experiencia en el estudio se cree poco dotado para el logro de determinadas metas de tipo intelectual.
- F. Cansancio y escasez de tiempo para dedicarlo al esfuerzo
- G. Resistencia al cambio por acumulación de experiencias pasada y aprendizajes previos.
- H. Fatiga, disminución de la capacidad de atención y del esfuerzo mental, debido a su jornada laboral.

Por eso, es preciso planificar teniendo en cuenta ciertos principios fundamentales como los que enumeramos a continuación:

- El nivel de la formación debe estar basado en los conocimientos de los participantes antes de la acción formativa.
- El aprendizaje efectivo ha de basarse en una participación activa.
- El seguimiento de los avances y mejoras como consecuencia de la formación es imprescindible para el desarrollo del aprendizaje.



MES	DÍAS	ACTIVIDAD	TÍTULO
ENERO	17-20	Seminario	Círculos de calidad
FEBRERO	14-18	Curso	Utilización PC
MARZO	21-24	Curso	Primeros auxilios
MAYO	4-6	Seminario	Plan de emergencia
JUNIO	13-18	Curso	Nueva normativa

LA FORMACIÓN DEBE NACER DE UN PROCESO DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

- La participación de los trabajadores en la detección de las necesidades y objetivos de la formación son garantía de éxito.
- La metodología utilizada debe basarse en un proceso secuencial, que comienza con la detección de necesidades y finaliza con

la evaluación de todo el proceso.

Dado que estamos hablando de la formación como medida de intervención psicosocial, quizás el principio fundamental que se debe tener en cuenta es el de la consulta y participación de los trabajadores desde la misma planificación educativa. Si los trabajadores interpretan la formación que ofrece la empresa como una estrategia más, que se impone desde la dirección para cubrir ciertas necesidades estructurales en algunos puestos de trabajo, las posibilidades de éxito son infinitamente menores que si se cuenta con la participación de los trabajadores desde un principio, para que ellos tengan la oportunidad de decidir qué puede ser materia de interés para su formación y cómo les gustaría organizarla.

Los contenidos de la formación en la empresa

El contenido y enfoque de la formación estará en función de a quién vaya dirigida, aunque debe afectar a todos los miembros de la organización. Al menos, se deberían planificar tres niveles o grados distintos:

Formación preventiva inicial

Todo trabajador que se incorpore por primera vez a la empresa, independientemente de su cargo, debe recibir una formación de acogida, en la que se deberían recoger temas de carácter general, tales como:

- Política de la empresa en prevención de riesgos laborales.
- Manual General de Prevención con sus procedimientos generales de actuación.
- Normas generales de prevención de la empresa.
- Plan de emergencia.

Esta formación debe impartirse antes de incorporarse o dentro de los primeros días del inicio del trabajo. El tiempo requerido, así como los medios didácticos de apoyo con los que se contará, se definirán con antelación para que la formación sea eficaz.

Formación técnica

Destinada a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo o facilitar la movilidad de los trabajadores entre puestos de análoga categoría y condiciones similares.

Formación de actualización

Se impartirá con objeto de preparar al trabajador para que pueda asumir nuevas responsabilidades con motivo de un ascenso, cambio de categoría u otros conceptos. Se trata de facilitar una herramienta para mejorar la comunicación en la empresa, para aprender a motivar a los colaboradores, para gestionar eficazmente el tiempo, para la toma de decisiones, etc. Debe hacerse especial hincapié en la formación de los trabajadores en nuevas formas de organizar el trabajo. En este proceso de cambio hacia un enriquecimiento del trabajo, puede exigirse de cada individuo un alto grado de capacidad para tomar decisiones y/o coordinar distintas tareas.

LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS DEBEN IR ACOMPAÑADOS DE UN PLAN DE FORMACIÓN EXTENSIVO A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante, también, la existencia de programas de reciclaje y actualización, en función de los cambios que puedan introducirse tanto en lo referente a métodos de trabajo o procesos de fabricación como a nuevas maquinarias, informatización, etc.

El concepto mismo de formación exige cierta continuidad del proceso, tiene que ser un proyecto compuesto de fases sucesivas que se irán cubriendo en función de las necesidades del sistema (trabajadores-empresa).

Los tipos de formación que hemos mencionado hasta ahora tienen como objetivo fundamental proveer a las personas de recursos para poder dar respuesta a las exigencias del trabajo, cumplen pues con una función de prevención primaria, ya que su finalidad es prevenir la aparición de una situación conflictiva o incluso en el caso de la formación de actualización es una vía a través de la cual las organizaciones pueden ofrecer posibles fuentes de satisfacción.

Pero también podemos hablar de formación como intervención secundaria, cuya finalidad sería parar el avance del riesgo, por ejemplo en el caso de cursos sobre técnicas de resolución de conflictos, técnicas de relajación, etc., o terciaria, cuando se trata de paliar los efectos o daños que ya se han producido, por ejemplo los cursos sobre gestión del estrés, reincorporación al trabajo después de una baja, etc.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO.

Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo 2003, <http://europa.eu.int>

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO.

El cambiante mundo del trabajo. Tendencias y repercusiones en materia de salud y seguridad en el trabajo en la Unión Europea
<http://agency.osha.eu.int/publications/Forum>

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO.

New Forms of Contractual Relationships and the implications for Occupational Safety and Health. Bilbao, 2002.
Facts N°25

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

Las cuestiones de género en relación con la seguridad y salud en el trabajo. Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo 2003.
Facts, n° 42.

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

La inclusión de los aspectos de género en la evaluación de riesgos. Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo 2003.
Facts n° 43.

AGULLÓ T.

El alcoholismo en el Trabajo como inadaptación laboral.
<http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art5.html>

ALONSO-FERNÁNDEZ, F.

Psicopatología del trabajo.
Barcelona, EDIKAMED, 1997

BELTRÁN, M.

«Cinco vías de acceso a la realidad social» en: El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación, Compilación de Manuel García Ferrando, Jesús Ibáñez y Francisco Alvira.
Madrid, Alianza Editorial, 1989

BOADA, J.; VIGIL, A.; CHIAPELLA, M.; MACIP S.

La Prevención de Riesgos Laborales como consecuencia de la cultural organizacional y la formación en una muestra de trabajadores de los sectores secundario y terciario.
Madrid, Psicología del Trabajo de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. 2000

BOIX P., PAGE A., VERDE, J.; CANOSA, CH.

La formación en prevención de riesgos laborales. Informe de la situación 1998.
Valencia, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud; Instituto de Biomecánica. 1998.

BOSQUED, M.

¡Que no te pese el trabajo!
Barcelona, Gestión 2000, 2005

BOURHIS, A., WILS, T.

L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques.
<http://www.erudit.org>

BRONSBURG, B; VESTLUMD, N.

No te quemes.
Barcelona, Cúmulus, 1998

CASTEJON, E.

El informe Durán: Un análisis global de la problemática de la seguridad y salud en el trabajo en España. Prevención, Trabajo y Salud. 2001, n°12, pp 25 – 36,
www.mtas.es/insht/revista/revista12_01.htm

COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE ANDALUCÍA OCCIDENTAL

Aspectos ergonómicos y psicosociales en la prevención de riesgos laborales.
Sevilla, Col. Of. de Psicólogos de Andalucía Occidental, 2002

COMISIÓN EUROPEA.

Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?
Comisión Europea. Empleo y asuntos sociales, Luxemburgo, 2000

CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS

«Evaluación de los riesgos en los centros de trabajo y la participación de los trabajadores», Documento de base elaborado por Laurent Vogel (BTS) Bruselas, enero 1995.

Ponencia presentada en las Jornadas Técnicas sobre *Planificación de la prevención en la empresa*, Santander, mayo 1995

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL

La Regulación Comunitaria del Tiempo de Trabajo; nuevas perspectivas.
Observatorio relaciones industriales nº 69, 2004, pp 1-2

COOPER, C.L.

The changing psychological contract at work.
Occupational and Environmental Medicine 2002; 59.
<http://oem.bmjournals.com/cgi/content/full/59/6/355>

COX, T; GRIFFITHS, A. RIAL-GONZÁLES, E.

Research on Work - related stress
Luxembourg, European Agency for Safety and Health at Work, 2000

COX, T y otros

Organisational interventions for work stress. A risk management approach. Contract research report 286/2000.
Norwich, Health and Safety Executive, 2000

DEL HOYO DELGADO, M^a A.

El estrés laboral.
Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1997

DRENTH P.J.D. y otros

Handbook of work and organizational Psychology. 2nd edition Vol. 2: Work Psychology Psychology Press, Sussex, 1998

DRENTH P.J.D. y otros

Handbook of work and organizational Psychology. 2nd edition Vol. 4: Organizational Psychology. Psychology Press, Sussex, 1998

DYER, CH.

Asking the right questions.
Health and Safety Bulletin, 2001 N° 302, pp 9-12

EDEX KOLECTIBOA

Alcohol y otras drogas en la empresa.
Bilbao, Gobierno Vasco, 1997

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK.

Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice.
Luxembourg, European week for Safety and Health at Work, 2002

VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ, M.

Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo. Aspectos jurídicos de los riesgos psicosociales.
Barcelona, Gestión 2000, 2004

FOLKARD, S.

Shiftwork, Safety and Productivity.
Occupational Medicine 2003, vol.53, nº2.

FONDATION EUROPEENE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL
Conditions de travail dans le cadre du travail atypique. Dublin 2001, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0159FR.pdf>

FURNHAM, A.

The Psychology of Behaviour at Work.
Hove East Sussex, Psychology Prss, Taylor and Francis, 1997

GÁNDARA de la, J.J.

Estrés y trabajo: el síndrome del burnout.
Madrid, Cauce Editorial, 1998.

GARCÍA GOMBAU, J.

El trabajo a turnos.
Bilbao, Deusto, 1991

GIL-MONTE, P.

El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar.
Madrid, Pirámide, 2005.

GIL MONTE, P., PEIRÓ, J. M., Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse.
Barcelona, Paidós, 2001

- GIL-MONTE, P. R.
Aproximaciones psicosociales y estudios diagnósticos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout).
Monográfico de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(2), 2000
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L.
El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso.
Madrid, Espasa, 2002
- GRAY, J.A.,
La psicología del miedo y del estrés.
Barcelona, Labor, 1993.
- GUÉLAUD, F., BEAUCHESNE, M.N., GAUTRAT, J., ROUSTANG, G.
Para un análisis de las condiciones de trabajo en la empresa.
Mexico, INET, 1981
- HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE
Tackling stress: the management standards approach. <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg406.pdf>
- HIRIGOYEN, M. F.
El acoso moral en el trabajo.
Barcelona, Paidós, 2001
- INSTITUTO VASCO DE SEGURIDAD Y SALUD LABORALES
El acoso moral en el trabajo: evaluación, prevención e intervención.
Bilbao, OSALAN, 2004
- JOSEPH ROWNTREE FOUNDATION
Job insecurity and work intensification.
<http://www.jrf.org.uk/knowledgae/findings/socialpolicy/849.asp>
- KRUEGER, R.A.
El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada.
Madrid, Pirámide, S.A., 1991
- LABRADOR, F., CRESPO, M.,
Estrés, trastornos psicofisiológicos.
Madrid, Eudema, 1993
- LANGFORD, C., GLENDON, A.I.
Effects of neuroticism, extraversion, circadian type and age on reported driver stress.
Work and Stress, 2002, vol 16 n° 4.
- LAZARUS, R.S. Y FOLKMAN, S.,
Estrés y procesos cognitivos.
Barcelona, Martínez Roca, 1986
- MAK, A.S., MUELLER, J.
Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain.
Work and Stress. 2000. vol 14. n° 4.
- MASLOW, A (Ed. por D. KAPLAN)
The Maslow's business reader.
New York, John Wiley and Sons, 2000
- MARTÍNEZ FENOLL, J.S. El tiempo de trabajo.
Valencia, Colección Monografías Laborales, Ciss, S.A., 1996.
- MARTINEZ PLAZA, C.A.
Estrés: aspectos biomédicos.
Madrid, INSHT, 2001
- MARTÍNEZ SILVA, J.M.^a.
Psicología y psicobiología de las diferencias individuales desde la perspectiva de Eysenck.
Anales de Psicología. 1997. vol 13. n° 2.
- MERILLÉ, D.; PAOLI, P.
Third European Survey on Working Conditions 2000.
Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001, www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0121EN.pdf
- MCKENNA, E
BUSINESS PSYCHOLOGY AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR.
East Sussex, Psychology Press, 2000
- MUCHINSKY, P.M.
Psychology Applied to Work.
Pacific Grove, Books/Cole Publishing Company, 1997 (5ª ed)
- MUNDUATE JACA, L., MARTÍNEZ RIQUELME, J. M.
Conflicto y negociación.
Madrid, Pirámide, 1998
- NASWALL, K., SVERKE, M. Y HELLGREN, J.
The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain.
Work and Stress, 2005, vol 19 n° 1
- NIOSH
El estrés.
Cincinnati, Niosh, 1998. www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/98-101sp.html

O.I.T.

Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998

O.I.T.

Workplace drug and alcohol abuse prevention programmes: SAFEWORK
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/drug/index.htm>

O.I.T.

La prevención del estrés en el trabajo. Recopilación de Condiciones de trabajo, nº8. Madrid, INSHT, 1996

O.I.T.

Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia en el lugar de trabajo en el sector servicios y medidas para combatirlas. Ginebra, OIT, 2003. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/mevsws03/index.htm>

ONCINS, M. y otros

El control del trabajo, factor moderador del estrés. Barcelona, INSHT, 2001

PEIRÓ, J.M.; SALVADOR, A.,

Control del estrés laboral. Madrid, Eudema, 1993

PÉREZ, J.

Envejecimiento de la población laboral y gestión de recursos humanos. Algunos datos para la reflexión. Boletín de Estudios Económicos. Diciembre 2001.

PÉREZ J. y otros

Mobbing, violencia física y acoso sexual. Madrid, INSHT, 2001

PEIRÓ, JOSÉ M^a

Desencadenantes del estrés laboral. Madrid, Eudema, 1992.

PEIRÓ, J.M., ZURRIAGA, R., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. Prevención, Trabajo y Salud. 2002. nº 20.

PIÑUEL, I.

Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander, Sal Terrea, 2001.

PIÑUEL I.

Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo. Madrid, Aguilar, 2003.

PIOTET F, MABILE F.

Condiciones de trabajo: Instrucciones de uso. Para la versión española: Barcelona, INSHT, 1991

QUINLAN, M.

Precaireté de l'emploi: Consequences sur la santé et la sécurité au travail. Le reseu mondial pour la santé au travail, hiver 2001/2002;2 http://www.who.int/occupational_health/publications/newsletter/fr/

RAMÍREZ MAESTRE, C., ESTEVE ZARAZAGA, R. Y LOPEZ MARTÍNEZ, A.E.

Neuroticismo, afrontamiento y dolor crónico. Anales de Psicología 2001. Vol 17. nº 1

RAMOS CAMPOS, F.

El síndrome de burnout: estrés y salud. Pozuelo de Alarcón, Klinik S.L., 2001

RICK, J., BRINER, R.B.; DANIELS, K PERRYMAN S, GUPPY A.

A critical review of psychosocial hazards measures. Brighton, Health and Safety Executive, 2001, www.hse.gov.uk/research/content/cr/index.htm

SÁNCHEZ-URAN AZAÑA, Y.

Igualdad de género y salud laboral: propuestas institucionales, realidad normativa y práctica convencional. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Nº 53. Octubre 2004.

SCIALPI, D.

Violencias en la Administración Pública. Casos y miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral. Buenos Aires, Catálogos, 2002

SEBASTIÁN, O.

Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas. Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de «Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas» organizada por el Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo. Madrid, 10 de diciembre de 2002.

SERVICES DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE LA REGIE NATIONAL DES USINES RENAULT.

Les profils des postes. Méthode d'analyse des conditions de travail. Paris, Masson/Sirtes, 1976

SOLE PARELLADA, F.; MIRABET VALLHONESTA
Guía para la formación en la Empresa.
Madrid, Civitas, S.A., 1997

TORADA, R Y MORENO, N.
Salud laboral y género. Mujer y Trabajo.
Problemática Actual. Germania. Valencia. 1991

VALDÉS, T. Y DE FLORES, M.,
Psicobiología del estrés.
Barcelona, Martínez Roca, 1990

VARIOS AUTORES
Notas técnicas de Prevención
Barcelona, INSHT

WOOD, M.
The changing labour market and its impact on
working and employment relations. University of
Melbourne, 2000

LEGISLACIÓN

REAL DECRETO 1/1995, de 24 de Marzo de 1995,
por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley
del Estatuto de los Trabajadores (TRET) (BOE 29 de
Marzo de 1995)

REAL DECRETO 1561/1995, de 21 de Septiembre
de 1995, sobre Jornadas Especiales de Trabajo (BOE
de 26 de Septiembre de 1995)

REAL DECRETO 1/ 1995 de 24 marzo, por el que se
aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de
los Trabajadores (BOE 29 de marzo de 1995)

LEY 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales
(BOE de 10 de noviembre de 1995)

DIRECTIVA 2003/88/CE del Consejo, de 4 de noviem-
bre de 2003, relativa a determinados aspectos de or-
denación del tiempo de trabajo.

CONVENIO num. 171 sobre el trabajo nocturno,
Ginebra, junio 1990, OIT.

LEY 39/1999, de 5 de noviembre de 1999, para pro-
mover la conciliación de la vida familiar y laboral de
las personas trabajadoras (BOE de 6 de noviembre
de 1999).

Boletín Oficial del Estado. Resolución de 7 de Mar-
zo de 2005 por el que se aprueba el acuerdo
interconfederal para la negociación colectiva.

ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL ESTRÉS
LIGADO AL TRABAJO incorporado en el Acuerdo
interconfederal para la negociación colectiva. (BOE
16 marzo 2005)

PLAN CONCILIA. Resolución 20 de Diciembre de
2005 de la Secretaría General de la Administración
Pública (BOE de 27 de diciembre de 2005).

