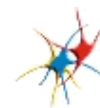


# NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización



Prévention du stress: intervention sur l'organisation  
Stress prevention: intervention on organizations

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## Redactores:

Félix Martín Daza  
Licenciado Psicología

Clotilde Nogareda Cuixart  
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta Nota Técnica de Prevención viene a añadirse a las ya aparecidas sobre el tema del estrés laboral. NTP 318, 349 y 355, en las que se ha definido el concepto de estrés y los factores que lo provocan, se han descrito las posibilidades de intervención sobre el individuo y se ha dado una visión de los procesos fisiológicos del estrés, respectivamente. El objetivo de esta NTP es presentar una serie de indicaciones para la actuación frente al estrés desde la organización.*

## Introducción

El estrés es un problema que se da en el individuo debido a diferentes causas relacionadas con distintas facetas de su vida. Una de estas facetas es el trabajo. El hecho de que gran parte de las condiciones en las que el individuo desarrolla su actividad laboral pueden convertirse en fuentes de estrés hace que merezca especial atención este ámbito.

Aunque el estrés es un problema que se da individualmente, cuando hablamos de que existe estrés en una empresa nos estamos refiriendo a que un número importante de trabajadores está sometido a estrés y a que este problema está siendo originado por las condiciones que se dan en el ámbito de esa empresa.

Hay que señalar que el estrés es un problema de vital importancia para una organización de trabajo, pues tiene graves repercusiones no solamente sobre los individuos sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. Los costes de este problema son soportados tanto por los individuos (enfermedad, incapacidad) como por la empresa (absentismo, bajo rendimiento) y la sociedad en general (coste de los seguros de enfermedad).

Sin embargo, aunque las consecuencias de este problema son importantes, no es habitual encontrar en las empresas la atención y la dedicación necesaria para paliar este problema. En general, esto es debido bien al desconocimiento de la naturaleza y magnitud del problema o a su forma de gestionarlo (lo que puede hacer que incluso se fomente el estrés y la sobrepresión) bien por centrar su atención prioritariamente en otros aspectos más inmediatos o más conocidos.

Generalmente, el problema se empieza a evidenciar una vez que ya han aparecido sus consecuencias negativas. Ante esta situación, se toman medidas para el tratamiento de esas consecuencias. Son medidas "curativas" de carácter médico aplicadas de forma individualizada. Sin embargo, el planteamiento idóneo para abordar el estrés en una organización de trabajo pasa por la prevención de las causas que originan el problema. La lucha contra el estrés, desde el punto de vista preventivo, ha de estar centrado en la actuación sobre ciertas condiciones de trabajo, en la modificación de ciertos aspectos organizativos y tener como objetivo la eliminación de tantas causas como sea posible, de forma que pueda reducirse el estrés existente así como prevenir su aparición en el futuro.

Así, en una intervención sobre el estrés en la empresa son más recomendables las medidas de carácter global, organizativas y colectivas que las medidas particulares sobre cada individuo.

Otro tipo de intervención, de carácter complementario, sería la intervención sobre los individuos, que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

Ante ciertas situaciones que resultan fuentes de estrés, habida cuenta de que un planteamiento preventivo debe dirigirse hacia la fuente del problema, el tipo de intervención dirigido hacia la organización es la solución más adecuada y que primero ha de intentarse para evitar las consecuencias del estrés laboral.

Además de conocer cuáles son sus causas y de saber qué medidas concretas hay que llevar a cabo, es también de suma importancia planificar el cómo llevar a cabo esas medidas, el proceso para la implantación de las medidas organizativas necesarias, quién debe de hacerlo, cómo debe hacerse, qué momentos son aconsejables y cuáles no, dónde llevar a cabo las medidas y dónde no, etc.

#### **Cuadro 1: Ordenación de los pasos a llevar a cabo en una intervención**

1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN
2. IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LAS CAUSAS
3. ESTUDIO Y PROPUESTA DE SOLUCIONES
4. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN (cómo, dónde, cuándo, quién, etc)
5. LLEVAR A CABO LA INTERVENCIÓN
6. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN.

## **Principales obstáculos para la intervención del estrés en la empresa**

Cuando se da un problema como el estrés en una empresa los responsables de la salud laboral se encuentran con varios obstáculos que han de salvar para hacer frente a ese problema.

Aunque es cuestionable que la organización del grupo humano deba realizarse en función de las limitaciones de tipo técnico o en función de la organización de trabajo, generalmente la tecnología de una empresa y la organización de trabajo que lleva aparejada, suelen considerarse previamente y determinan en muchos casos, la disposición de los recursos humanos así como las posibilidades de organización del grupo humano.

Sin embargo, las nuevas tendencias de dirección apuestan por la revalorización del "capital humano de la empresa", incorporando una nueva visión sobre la realidad de la empresa en la que cada vez se otorga un mayor peso al grupo humano, posibilitando la aplicación en la empresa de distintos conocimientos, métodos y técnicas de las ciencias del comportamiento. Los hallazgos realizados en las ciencias sociales por las investigaciones de distintos autores (Herzberg, McClelland, Likert, Argyris, etc.) se están llevando a la práctica con éxito en algunas empresas. Sería conveniente que la formación de los responsables de salud laboral les habilitara para el desempeño de este tipo de tareas y que su estatuto en la empresa les permitiera llevarlos a cabo.

La falta de intervención sobre este tipo de problemas, generalmente es debida a:

- El mayor conocimiento de los directivos de muchas empresas sobre el "funcionamiento técnico o económico" de la empresa que sobre el funcionamiento humano".
- La falta de concreción con la que es presentado este problema a los directivos.
- La falta de convencimiento acerca de la magnitud del coste de estos problemas o a la desconfianza respecto a que el coste que ocasionan estos problemas, sea controlable mediante la planificación, la organización y la gestión.
- La falta de relación entre las metas de la prevención y los objetivos de la dirección.

Para salvar este obstáculo es necesaria la utilización de herramientas adecuadas para cuantificar las magnitudes del problema, los objetivos de las acciones y los resultados obtenidos. Pero además, la utilidad de las herramientas utilizadas por los responsables de la salud laboral no puede estar restringida a la realización de un buen diagnóstico sino que han de aportar datos claros, inequívocos y comprensibles para que permitan la concienciación de los distintos grupos de personas de una organización.

Con gran frecuencia, la rentabilidad económica se constituye como referente último de lo conveniente o lo inconveniente de cualquier medida que se tome en la empresa. Por ello, constituye una tarea de los responsables de salud laboral el aportar datos que muestren que las medidas que se toman en cuanto a la organización del grupo humano son rentables.

Por otra parte, las propuestas de cambio deben planificarse cuidadosamente, adaptándolas a los esquemas de utilidad, rentabilidad y practicidad; considerando aspectos como costes, objetivos parciales, metas, procesos, etc.; controlando todo el discurrir del proceso de cambio y buscando una compatibilización entre las metas de la dirección y las de la prevención.

## **La intervención en la empresa**

Para evitar la aparición del estrés en una organización de trabajo habría que determinar qué aspectos concretos de una determinada

organización pueden ser fuentes de estrés.

Hay que apuntar que estos problemas se producen de manera progresiva, es decir, que podemos encontrarnos en diferentes fases en cuanto a su aparición, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Por lo tanto, sería conveniente detectar, cuanto más precozmente mejor, los síntomas e indicadores de que se están produciendo situaciones estresantes en el seno de la organización, para identificar qué aspectos lo motivan y llevar a cabo una intervención sobre ellos.

Diversos estudios señalan algunos aspectos como los que más comúnmente originan este problema:

- Demandas de trabajo excesivas.
- Ritmo de trabajo impuesto.
- Ambigüedad y conflicto de rol.
- Malas relaciones personales.
- Estilos de dirección y supervisión inadecuados.
- Falta de adaptación al puesto.
- Grandes responsabilidades.
- Inestabilidad en el empleo.
- Realización de tareas peligrosas (por el contenido mismo de la tarea o por las condiciones en las que se desempeña).

Cuando hablamos de aspectos que comúnmente originan el problema, hacemos no sólo referencia a ciertas condiciones con las que el individuo se tiene que enfrentar. Ante un puesto de trabajo, el individuo ha de realizar un esfuerzo adaptativo. Dicho esfuerzo será tanto mayor cuanto las características o condiciones del trabajo más pongan a prueba sus capacidades y/o menos respondan a las expectativas o necesidades de dicho trabajador. Puesto que la acción de los factores estresantes tiene un carácter acumulativo, a mayor número de aspectos que requieran un esfuerzo adaptativo intenso, frecuente o duradero, mayor es la posibilidad de que las capacidades de adaptación del sujeto se vean desbordadas. Por tanto, a mayor número de estresores mayor es la sensación amenaza y mayor es el nivel de estrés que se produce.

Para paliar los efectos de los distintos estresores pueden aplicarse distintas medidas a distintos niveles; unas se centran en la reorganización de tareas que se desarrollan en el trabajo, otros en la organización subsidiaria o global; unas se dirigen a la reorganización de recursos y medios, otras se centran en la intervención sobre las personas.

En general, los sistemas alternativos propuestos permiten por su flexibilidad una mejor adaptación a las capacidades, necesidades y expectativas del trabajador. Todo este tipo de medidas que se establecen se podría glosar como un aumento de la atención y confianza en el trabajador. El hecho de que este tipo de medidas supongan una orientación alternativa a la organización centrada en el proceso, la tecnología, la producción, no quiere decir que renuncie a aspectos como la productividad o la rentabilidad, simplemente no convierte a éstos en los objetivos a los que ha de subordinarse la salud de los trabajadores.

La implantación de estas medidas sobre la organización suele llevar aparejada una intervención sobre el individuo: es necesario la formación y el adiestramiento de los trabajadores para mejor funcionamiento de dichas medidas.

A la hora de intervenir sobre la organización para evitar la aparición del estrés hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema: la presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

En primer lugar, habría que reducir o minimizar las demandas y condiciones de trabajo objetivamente estresantes. Genéricamente, la fijación de unas determinadas demandas de trabajo han de hacerse en función de las capacidades del trabajador (no sólo considerando las necesidades del servicio o la producción) y el incremento de las demandas sólo ha de realizarse cuando correlativamente se incrementen las capacidades del trabajador.

Las condiciones de trabajo no sólo deben ser determinadas en función de los criterios marcados por el mercado, el proceso productivo, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades (necesidad de seguridad, de afiliación, de pertenencia, de estatus,...) expectativas y legítimas aspiraciones del trabajador.

Pero esto por sí solo no sería totalmente efectivo si el trabajador sigue percibiendo que algunas condiciones o demandas le resultan estresantes. El hecho de que un individuo tenga una percepción amenazadora de una determinada situación es también función de los recursos de ese individuo, es decir de si el individuo piensa que tiene capacidad para afrontar la situación. Por ello es importante dotar al individuo de estrategias de comportamiento, destrezas y habilidades para enfrentarse a las situaciones. Se debe pues desde la empresa, facilitar información clara e inequívoca de las responsabilidades y funciones del trabajador, de los objetivos (cantidad y calidad del producto), de los métodos y medios de trabajo, de los plazos, etc.

## Cuadro 2: Intervención sobre el estrés desde la empresa

<b>PREVENTIVA</b>
• ORGANIZACIÓN (rediseño) Sistemas de trabajo Sistemas de información y comunicación Sistemas de regulación de conflictos Estilos de mando
• INDIVIDUO (adaptación) Formación sobre el funcionamiento interno, ejecución del trabajo, resolución de conflictos...
<b>TERAPÉUTICA</b>
Servicios de apoyo: médico, psicológico

## Control

Con referencia a esto último, la posibilidad de que una situación se perciba o no como amenazante puede depender de las posibilidades que tenga el individuo de controlarla, de enfrentarse a ella con éxito. A su vez, el control de una situación es función de la posibilidad efectiva que tiene el trabajador de actuar directamente sobre esta situación y de disponer de las estrategias necesarias para enfrentarse a ella.

Por ello, una de las medidas que han de tomarse es la de incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo por ser una condición para mantener la salud y para aumentar la satisfacción de los trabajadores.

Se ha constatado en diferentes estudios que este tipo de medida es particularmente efectiva en situaciones de demandas de trabajo muy elevadas pero con pocas posibilidades de control por parte de la persona de las variables que afectan a la realización de su tarea.

Cuando hablamos de control del trabajador sobre su propio trabajo nos estamos refiriendo al control de los siguientes aspectos:

- Lo que el trabajador debe hacer (funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo).
- La forma o el método para realizar el trabajo.
- Los tiempos de trabajo y de descanso (autonomía temporal), el ritmo de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, etc.
- Participación en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.

A este incremento de la discrecionalidad al trabajador debe ir aparejada tanto una adecuada formación específica para su puesto de trabajo como una formación genérica para llevar a cabo con éxito este tipo de medidas (formación en gestión del tiempo, en la toma de decisiones,...). No hay que olvidar que conceder al trabajador libertad en su trabajo sin que esté preparado para ello, puede ser una gran fuente de estrés.

## Cuadro 3: Directrices sobre el comportamiento de los supervisores hacia los trabajadores

1. DELEGAR LA RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES A LOS SUBORDINADOS.
2. PREGUNTAR LAS OPINIONES DE LOS SUBORDINADOS SOBRE LAS DECISIONES VENIDERAS.
3. DAR OPORTUNIDADES A LOS SUBORDINADOS PARA DAR IDEAS O INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE LO QUE EL SUPERVISOR PIDE.
4. DAR PRONTA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS Y SUGERENCIAS.
5. CONVENCERSE DE QUE LOS SUBORDINADOS ENCUENTRAN FÁCIL CONSEGUIR AYUDA CON SUS PROBLEMAS Y QUEJAS.
6. TENER CONCIENCIA Y RESPUESTA HACIA LOS SENTIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS SUBORDINADOS.
7. SER FRANCO Y ABIERTO CON LOS SUBORDINADOS.
8. APOYAR A LOS SUBORDINADOS EN LOS PROBLEMAS CON LA DIRECCIÓN SUPERIOR
9. EXPRESAR UN SINCERO INTERÉS POR EL BIENESTAR DE LOS SUBORDINADOS  
MANTENIENDO RELACIONES RECÍPROCAS PARA INTERCAMBIAR IDEAS  
MOSTRAR INTERÉS POR SU VIDA PERSONAL  
AYUDAR CUANDO LA AYUDA ES NECESITADA.  
MOSTRAR INTERÉS A CERCA DE LOS SUBORDINADOS PROGRESAN EN LA ORGANIZACIÓN.  
SALUDAR Y FELICITAR A LOS SUBORDINADOS.

# Sistemas de información y comunicación

Dado que los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación son muy importantes, es necesario para paliar estas deficiencias, el desarrollo de unos sistemas de información y comunicación (tanto descendente como ascendente u horizontal) verdaderamente efectivos y no solamente restringidos a la eficacia productiva sino que respondan a las necesidades de los trabajadores y que faciliten su ajuste con la organización de trabajo.

Una determinada demanda de trabajo implica, para la persona que lo desempeña, la realización de algo. El hecho de que no esté claramente definido qué se espera de un trabajador, que su papel sea confuso o que no exista una fluida comunicación es uno de los más importantes estresores, debido a que el trabajador, al no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, se traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza. Ya no es el responder a una demanda sino que la persona no conoce esa demanda, la forma en la que le es presentada esa demanda ¿puede pedir aclaraciones?, ¿le serán facilitadas?, ¿se le mandan cosas contrapuestas o contradictorias?, ¿se le mandan distintas cosas al mismo tiempo?, ¿se le asesora?, ¿puede manifestar desacuerdo con lo que hay que hacer?, ¿es fácil hacerlo?, etc. Los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación, la ambigüedad y el conflicto de rol que de ello se derivan, son unos de los más potentes estresores. Además, constituyen unos de los factores que mas afectan a la eficiencia en la empresa.

Por todo ello es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, atendiendo a las siguientes variables:

- Precisión de las informaciones.
- Coherencia entre ellas.
- Coincidencia (hacia un mismo objetivo) de las decisiones tomadas a partir de las informaciones.
- Lenguaje adecuado al destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimientos adecuados de recogida, tratamiento y transmisión de la información.

Un buen sistema de información debe permitir a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

Podemos diferenciar entre comunicación horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) y comunicación vertical (entre personas de distinto nivel jerárquico).

Dentro de la comunicación vertical, denominamos comunicación descendente a aquella que se produce desde un nivel jerárquico más alto hacia otro más bajo y comunicación ascendente a aquella que se produce desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos.

## **Cuadro 4: Diversos métodos de transmitir informaciones en una organización, jerarquizados en cuanto a su eficacia**

1. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
2. COMUNICACIÓN ORAL ÚNICAMENTE
3. COMUNICACIÓN ESCRITA ÚNICAMENTE
4. EMPLEO DE BOLETÍN
5. COMUNICACIÓN MEDIANTE DE RUMORES

## **Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación tiene por objetivos:

- Coordinar a los miembros de una organización para conseguir sus objetivos.
- Informar a las personas para que contribuyan a esa consecución de objetivos y consigan una mejor comprensión de la tarea y la organización y así fomentar la motivación, pues el conocimiento y la comprensión del trabajo y la organización puede tener efectos motivadores.

Sería conveniente tener en cuenta algunas consideraciones, fruto de las investigaciones llevadas a cabo por distintos autores.

En cuanto al contenido de los mensajes, ha de buscarse la precisión para lograr una buena información. La sencillez y la claridad del contenido facilita la asimilación del mensaje.

En cuanto a las transmisiones de los mensajes a través de una jerarquía, hay que tener en cuenta que se pueden ocasionar los siguientes problemas:

- Si se hace llegar el mismo mensaje a todos los destinatarios (independientemente de su nivel jerárquico), su significado puede requerir ser interpretado de forma diferente para cada nivel.
- Si se hacen adaptaciones para comunicar el mensaje a cada nivel se pueden producir distorsiones, en cuanto al significado del mensaje original.

También hay que tener en cuenta que el interés de los destinatarios por el contenido del mensaje puede ser un factor más determinante que el grado de información que contiene. Una buena información se caracteriza no tanto por su amplitud o por su frecuencia sino por la capacidad para responder a las expectativas del personal.

## **Comunicación ascendente**

Aunque generalmente, desde la dirección de la empresa, se tiende a valorar menos positivamente este tipo de comunicación que otros, la comunicación ascendente es particularmente útil tanto porque facilita el funcionamiento de la organización, como por su papel facilitador de unas buenas relaciones personales ya que

- Permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores acerca de distintos aspectos del funcionamiento de la empresa.
- Facilita una buena retroalimentación para conocer la calidad de la comunicación descendente y el nivel con el que los trabajadores asumen los objetivos de la organización.
- Constituye una condición básica para facilitar la participación de los trabajadores.

En la práctica este tipo de comunicación suele plantear algunos problemas. Por una parte, algunas empresas restringen este tipo de comunicación a algunos aspectos; por otra parte, en algunos contextos los trabajadores se retraen a la hora de utilizar este tipo de comunicación. Así, cuando los niveles jerárquicos, posibles destinatarios de la información, son a la vez fuente de castigos y recompensas, los empleados pueden tener reservas sobre el contenido de sus informaciones y tienden a modificar los posibles aspectos negativos, filtrando aquella información que pueda despertar reacciones desfavorables y que pudieran tener efectos no deseados para el transmisor.

Otro de los problemas que se pueden originar es la inhibición de comunicación por parte de los subordinados, sobre todo, cuando la pirámide jerárquica es muy apuntada; es decir, cuando la información ha de pasar por varios escalones antes de llegar al receptor final.

## **Comunicación horizontal**

Cuando se habla de comunicación horizontal se está haciendo referencia al intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Este tipo de comunicación hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos (aunque en las organizaciones muy burocratizadas las funciones de coordinación y la de resolución de conflictos son competencias de los niveles superiores).

Generalmente, constituye un medio que facilita el apoyo emocional entre los empleados y es, en sí misma, una fuente de satisfacción.

## **Ejercicio del poder. Estilos de dirección**

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Sin embargo, la concreción de esas normas o del ejercicio del poder en una organización produce una serie de efectos colaterales distintos a los buscados; algunos de los cuales se constituyen en fuentes de un intenso estrés tanto para el que ejerce el poder como, sobre todo, para el destinatario del poder. Según esto, se requiere, además de un diseño adecuado de la jerarquía y de la implantación de un sistema normativo y reglamentario aceptado por los trabajadores, el ejercicio efectivo de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros directivos.

Algunos aspectos que pueden resultar deseables en algunos casos, como la exhaustividad normativa o la rigidez de dichas normas, sin embargo, pueden resultar contraproducentes en otros. La claridad con la que estén definidas unas normas, su congruencia, su utilidad, la compatibilidad entre ellas, son aspectos muy importantes para que dichas normas cumplan su objeto.

En cuanto al ejercicio del poder habría que tener en cuenta algunas consideraciones. Según estudios de Bachman y otros autores, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo. También indican que el ejercicio del poder basado en las recompensas o en los castigos sólo producen acatamiento externo.

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en distintas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos".

Este estilo de dirección consiste en orientar la gestión de la empresa incidiendo en los objetivos que deben lograrse, tanto individual como colectivamente. Así, se fijan unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe entrenarse y formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa.

Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada trabajador, de su ritmo, de sus pausas,... sino en el control del producto final, del resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc. no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación.

Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.
- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.
- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

Según las investigaciones de Likert, los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados. Esto supone, que de entre las obligaciones de los supervisores, el crear una atmósfera en la que los empleados tengan capacidad de intervención es una de las más importantes.

#### **Cuadro 5: Directrices para facilitar al trabajador el control sobre su propio trabajo**

A. QUITAR ALGUNOS CONTROLES DE TIEMPO.
B. AUMENTAR LA RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO SOBRE SU PROPIO TRABAJO
C. DAR A LA PERSONA UNA UNIDAD NATURAL DE TRABAJO COMPLETA
D. CONCEDER AUTORIDAD ADICIONAL A UN EMPLEADO EN SU ACTIVIDAD, LIBERTAD DE LA TAREA (EXCESIVA AUTONOMÍA O LIBERTAD A UN TRABAJADOR CUANDO NO CONOCE BIEN LA TAREA QUE HA DE REALIZAR O NO TIENE TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PUEDE RESULTAR MUY ESTRESANTE)
E. HACER REUNIONES PERIÓDICAS (RECONOCIMIENTO INTERNO)
F. INTRODUCIR NUEVAS Y MÁS DIFÍCILES TAREAS NO PREVIAMENTE MANEJADAS
G. ASIGNAR TAREAS ESPECIALIZADAS, HABILITÁNDOLES PARA LLEGAR A SER EXPERTOS.
H. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TAREA.

## **Interés de la tarea**

Puede aumentarse el interés del trabajo actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, modificando sus fases, intercambiando las tareas con otros trabajadores (rotación de tareas), realizando una mayor diversidad de tareas (ampliación de tareas) o realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad, etc. (enriquecimiento de trabajo).

En tareas de escaso contenido debe procurarse aumentar la posibilidad de tomar decisiones ampliando o enriqueciendo las tareas; pero muchas veces una tarea no es interesante o carente de interés en sí misma sino que depende de la percepción y valoración subjetiva de la persona que deba desarrollarla, lo que estará en función de los intereses individuales, las capacidades, etc.. Teniendo en cuenta esto, sería conveniente considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar lo máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

## **Regulación de conflictos**

En una empresa generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar medios para la resolución de esos conflictos. Las medidas a tomar en este sentido deben tender a:

- La reducción de la aparición de conflictos.
- La creación de procedimientos de arbitraje y mediación.
- La impartición de formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa tiene que ver con los problemas ocasionados por la indefinición de roles de los empleados. Para evitar la ambigüedad de rol y para evitar choques entre personas e intrusiones que puedan ser fuentes de conflictos, ha de buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas. Además, es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y mantener una coherencia en las directrices dadas. En este punto cobra especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados.

No obstante, dado el carácter cambiante de una empresa es necesario concebir sistemas de regulación de conflictos, articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades. Además es necesario formar a las personas en cuanto a la forma de interactuar con los demás.

## Procesos de socialización y de formación

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los aspectos más importantes cuando nos referimos al problema del estrés en las organizaciones. Ello se debe tanto porque pueden ser, en sí mismas, una fuente de estrés e insatisfacción, como porque constituyen uno de los aspectos más valorados por los trabajadores como fuente de satisfacción. Así pues, actualmente se considera que una práctica común es prestar especial atención a los procesos de socialización y entrenamiento en las relaciones interpersonales como medida para evitar que unas relaciones inadecuadas puedan convertirse en una posible fuente de estrés o insatisfacción.

Por otra parte, debe considerarse el concepto de apoyo social como recurso de afrontamiento a una situación de estrés: está comprobado que un buen ambiente social en la empresa y el que el trabajador se sienta apoyado por la organización amortigua el impacto emocional y la generación de consecuencias físicas y psíquicas de las situaciones estresantes.

En cuanto a la adaptación del trabajador al puesto habría que tener en cuenta, que, además de la presentación previa del puesto al candidato, es necesaria la realización de una formación previa al desempeño del puesto y ante cualquier cambio que se realice.

Muchas de las medidas propuestas es necesario que estén complementadas con la impartición de formación a los empleados (cuadros directivos y trabajadores) sobre cómo desenvolverse en la organización rediseñada. Ante una situación de cambio, sería, pues, con carácter complementario, necesaria la intervención individual que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

## Planes de implantación

Algunas condiciones a tener en cuenta para la implantación de cualquier medida en la empresa son las siguientes:

- Es necesario, en las modificaciones que se lleven a cabo, contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas.
- Las situaciones conflictivas y de enfrentamiento empresa-trabajadores o las situaciones de crisis, en general, están contraindicadas para realizar algunos cambios, pues suponen circunstancias que pueden interferir tanto en una adecuada implantación de las medidas como en el funcionamiento de éstas. Es pues de especial importancia elegir el momento adecuado para la implantación de cualquier cambio, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fracasar.
- Sería aconsejable que la instauración de los cambios se realizara de una forma progresiva, por medio de experiencias piloto. Esto permitiría evaluar de forma comparativa dos sistemas en un mismo tiempo, probar distintos modelos sin que suponga un alto coste (de ser fallidos) y controlar experimentalmente en un ámbito reducido las distintas variables que concurran en un nuevo sistema de trabajo, cambios en los canales de información, etc. Por otra parte, el contemplar las ventajas de un nuevo sistema por parte de los otros trabajadores tendrá un efecto motivador.
- Hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que tiene el hecho de que las personas que promuevan el cambio sean personas de la propia empresa o consultores externos. Es posible que las personas de la propia empresa tengan un conocimiento más a fondo de las peculiaridades de la empresa, pero puedan por otra parte provocar mayores resistencias al cambio.
- Las experiencias previas a la implantación de una medida han de ser controladas en todos sus extremos, procurando llevar un seguimiento puntual de todas las circunstancias y comparando los resultados con las hipótesis previas planteadas.
- Se ha de tener en cuenta también que es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización.

## Bibliografía



**Stress Research. Issues for the eighties.**  
Chichester. John Wiley and Sons, 1986

(2) CRANNY C.J., SMITH, P.C., STONE, E.F.  
**Job Satisfaction**  
New York: Lexington Books, Mc. Millan, 1992

(3) HERMEL, PH.  
**La gestión participativa. Management participativo.**  
Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1990

(4) KOMPIER, M., LEVI, L.  
**Stress at Work: causes, effects and prevention.**  
Dublín: European Foundation for the improvement of living and working conditions, 1996

(5) OIT.  
**La Prevención del estrés en el trabajo. Condiciones de trabajo. 8 Recopilación.**  
Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1996

(6) PEIRÓ, J. M<sup>a</sup>., SALVADOR, A.  
**Control del estrés laboral.**  
Madrid. Eudema Psicología, 1993

(7) TROUVÉ, P., COELLO. F. Y OTROS  
**Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos. Bilbao: Universidad de Deusto, 1990**

(8) WILLIAMSON, A.  
**Managing Stress in the workplace: Part I - Guide for the practitioner**  
International Journal of Industrial Ergonomics, 1994, nº14, pág 161 - 167

(9) **Dossier: Le Stress**  
Performances Humaines et Techniques, Sep.- Oct. 1994, nº 72