

ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES.

PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN

Angel Martínez Moreno
www.aduma.cat



El modelo de déficit en el abordaje del estrés en las organizaciones

- **Se centra en los valores desviados de referencias normativas.**
- **La desviación como una patología que radica en la persona.**
- **Las causas de la desviación se encuentran en lo intraindividual.**
- **La intervención es reactiva y no contempla la posibilidad de la prevención.**

El enfoque de competencia en el abordaje del estrés en las organizaciones (1):

Modelo de competencia:

- **Es proactivo.**
 - **Buscan los factores organizativos y ambientales que facilitan la emergencia del estrés.**
 - **Buscan también las competencias individuales y colectivas que permiten abordar los factores de riesgo.**

El enfoque de competencia en el abordaje del estrés en las organizaciones (2):

- **Se complementa la intervención en el entorno y en el individuo.**
 - **Respecto al individuo se centran en los factores de vulnerabilidad, en la calidad de las estrategias de afrontamiento del estrés, en la disponibilidad de apoyo social, etc.**
 - **Respecto al entorno se centran en los factores de riesgo y en los factores fundamentales (presión temporal, socialización, prácticas directivas, toma de decisiones, participación, etc.)**

El enfoque de competencia en el abordaje del estrés en las organizaciones (3):

- La competencia individual viene determinada por:**
 - La autoevaluación de los propios recursos y destrezas.**
 - Por el sistema de creencias y expectativas respecto a la eficacia de los recursos.**
 - La conciencia de la presencia, capacidad de uso y utilidad de los recursos.**

El enfoque de competencia en el abordaje del estrés en las organizaciones (4):

- La competencia colectiva viene determinada por:**
 - Capacidad de la organización para la autoevaluación y la identificación de los factores de riesgo.**
 - Eficacia en la adquisición y manejo de recursos.**
 - Facilidad para definir objetivos que implican a muchos miembros.**
 - Potencial de cambio planificado.**
 - Capacidad de aprendizaje a partir de la experiencia.**

La prevención desde el modelo de competencia

- **La prevención se centra en modificar las causas:**
 - **Planificar las políticas de personal.**
 - **Diseñar sistemas de comunicación.**
 - **Rediseño de puestos de trabajo.**
 - **participación en la toma de decisiones.**
 - **Potenciar la autonomía de los trabajadores.**
 - **Información sobre la dinámica del estrés y psicoeducación para su manejo.**

Acciones preventivas desde el modelo de competencia (1)

- Acciones destinadas a modificar los tiempos de trabajo (rotaciones, turnos, duración de la jornada, etc.)
- Acciones destinadas a modificar los contenidos del trabajo (enriquecimiento del trabajo, reducción de la monotonía, etc.)
- Modificación de las cargas de trabajo en función de su potencial de fatiga: física, mental o emocional.
- Ajuste entre las capacidades de la persona y las exigencias del trabajo.

Acciones preventivas desde el modelo de competencia (2)

- ❑ Evaluación y rediseño de las condiciones físicas de trabajo.
- ❑ Clarificación de los roles laborales.
- ❑ Potenciar la compatibilidad de los roles laborales con otros roles vitales.
- ❑ Gestión del clima laboral.
- ❑ Prácticas de dirección de personal.
- ❑ Sistema de comunicación.
- ❑ Trabajo en equipo. Asignación de objetivos colectivos y dotación de autonomía al grupo.
- ❑ Autonomía en el desempeño del trabajo.

Acciones preventivas desde el modelo de competencia (3)

- ❑ Evaluación del desempeño como instrumento de *feedback* y de ajuste persona – rol.
- ❑ Gestión del desarrollo de la carrera profesional.
- ❑ Incorporación de criterios psicosociales a la selección de personal y a los sistemas de promoción interna.
- ❑ Procesos sistemáticos de socialización laboral en los cambios de rol (socialización anticipatoria).
- ❑ Formación de los mandos para el aprendizaje de la gestión del estrés en sus unidades de trabajo.
- ❑ Revisión de los sistemas de recompensa vinculados al esfuerzo y la obtención de resultados.

El aprendizaje organizativo de la prevención del estrés (1)

- Puede clasificarse en aprendizaje organizativo en función de dos dimensiones básicas (Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, 1999):
 - 1.- de la exploración de nuevos conocimientos a la explotación de los existentes.
 - De las experiencias propias de la organización a las experiencias externas.

El aprendizaje organizativo de la prevención del estrés (2)

- **Tipo1. Explotación de la experiencia de otros. *Benchmarking*.** Se fijan indicadores procedentes de experiencias ajenas para plantearse objetivos de cambio.
- **Tipo 2. Exploración de los conocimientos de otros. Formación y adquisición de competencias** desarrolladas fuera de la organización.

El aprendizaje organizativo de la prevención del estrés (3)

- **Tipo 3. Exploración a partir de la propia experiencia. Experimentación.** Pretende producir nuevos conocimientos aprovechables para la organización
- **Tipo 4. Explotación de la propia experiencia. Mejora continua.** Aprendizaje a través de la reflexión sistemática sobre el propio trabajo.

Contenidos culturales potenciadores del estrés en las organizaciones (1).

- **El estereotipo del directivo o profesional que para mostrarse eficaz ha de mostrarse hiperactivo.**
- **Los cambios en la dinámica empresarial (que pasa de la producción continua a la producción contra pedido.**
- **La presión por la excelencia que implica la insatisfacción permanente con lo que se obtiene. Todo es susceptible de ser mejorado. Falta de espacio para la satisfacción por lo conseguido.**

Contenidos culturales potenciadores del estrés en las organizaciones (2).

- ❑ **Modelos de gestión de personas que dificultan la satisfacción laboral y potencian la motivación negativa.**
- ❑ **Precarización de los mercados laborales.**
- ❑ **Rupturas y deterioro de los contratos psicológicos.**
- ❑ **Cambios rápidos en las características de los contenidos del trabajo. Exigencias continuas de adaptación a nuevos contenidos.**

Bibliografía de referencia

- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo: *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. 2003.
- Aubert, N. y Gaulejac, V.: *Le coût de l'excellence*. Paris. Editions du Seuil, 1991.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Job Redesign*. Addison Wesley
- Gil-Monte, P. y Moreno-Jiménez, B.: *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. Ed. Pirámide, 2007
- Masterpasqua, F.: A competence paradigm for psychological practice. *American Psychologist*, 44, 136-173, 1989
- Olmedo, M. y Santed, M.: *Estrés laboral*. UNED - Fundación Universidad Empresa, 1999.
- Peiró, J.M.: *Desencadenantes del estrés laboral*. Eudema, 1992.
- Peiró, J.M.: Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo AMIGO como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (2), 267-314. 1999.
- Peiró, J.M., Ramos, J. y Gonzalez-Romà, V.: Intervención organizacional para el control del estrés laboral. En J.M.Peiró y J. Ramos: *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Pags.543-585. Promociones y publicaciones Universitarias (PPU), 1994
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Glinow, M.: *Organizational learning capability*. Oxford University Press, Inc., 1999.