

# Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I)

*Growing up competences and psychosocial risks  
Développement des compétences et risques psychosociaux*

## Redactores:

José Francisco Martínez- Losa Tobías  
*Licenciado en Psicología*

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial*

CENTRO NACIONAL DE  
CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP versa sobre la conveniencia de aplicación de un modelo de desarrollo competencial en las organizaciones para que mandos y trabajadores puedan enfrentarse mejor y de manera transparente a los riesgos psicosociales. Ello, en base a experiencias desarrolladas en su aplicación, en particular la que se expone en la siguiente NTP, en el ámbito de la docencia. Tales documentos complementan a la NTP 830 sobre "Integración de la prevención y desarrollo de competencias" en la que se expusieron las bases teóricas y prácticas de la gestión por competencias como una vía relevante para la integración de sistemas y el desarrollo organizacional.*

Vigencia	Actualizada	Observaciones
VÁLIDA		Complementada por la NTP 857. Está relacionada con este tema la NTP 830

## 1. EL ENTORNO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Organizaciones de todo tipo se enfrentan a nuevos entornos en los que se exige un alto nivel de eficiencia y de compromiso a todos los niveles para los que no están ni suficientemente preparadas ni motivadas. En esta situación, las personas, que debieran ser consideradas su principal valor para lograr la respuesta requerida de creatividad y competitividad, siguen demandando entornos físicos y organizativos de trabajo que sean plenamente satisfactorios y saludables, y que además sean percibidos como tales para poder identificarse con el proyecto empresarial. Lamentablemente, muchas veces las estructuras empresariales no pueden o no saben realmente cómo alcanzarlo, incluso teniendo voluntad para ello. Seguimos anclados en general en modelos arcaicos de organización del trabajo que limitan enormemente las capacidades y sobre todo las potencialidades de las personas. Mientras tanto, los riesgos psicosociales, considerados emergentes en nuestra sociedad, siguen creciendo e interactuando entre lo laboral, lo personal y lo social, con verdaderas dificultades para ponerles límites ante la presión del entorno.

Un marco de desarrollo de competencias, según se expuso en la citada NTP 830, se convierte en los tiempos actuales en un valioso modelo de referencia, con su diversidad de variantes, que empresas con espíritu de excelencia están aplicando para dar respuesta a las demandas generadas. La capacidad para adaptarse y cambiar (adaptabilidad) es posiblemente una de las principales competencias a desarrollar, ya que a la empresa le permite innovar y mantenerse plenamente orientada a las necesidades de los clientes. Y a su vez, facilita a los trabajadores su crecimiento personal y profesional en la empresa y en el mercado laboral, o sea su "empleabilidad", concepto en boga en la actualidad. La realidad nos demuestra, en términos generales, cuán descuidada ha

estado tal cuestión en las organizaciones por ausencia o por limitadas políticas basadas en valores que atiendan las condiciones de trabajo y la formación de los trabajadores. Todo ello tiene una repercusión inexorable en las constatadas pérdidas de competitividad y en la existencia en el mercado del trabajo de personas en paro de mediana edad, a menudo muy calificadas, con dificultades de reinserción laboral, más allá de los avatares de los ciclos económicos.

Hoy, más que nunca, se requieren trabajadores competentes dispuestos a innovar y a evolucionar con un alto grado de implicación y motivación. Son menos importantes las aptitudes físicas y cada vez lo son más las competencias cognitivas (tratar mayor volumen y más compleja información, tomar decisiones asumiendo más ambigüedad e incertidumbre, asumir mayores responsabilidades, etc.), las organizativas (organizar su tiempo, gestionar recursos, etc.) y las relacionales (trabajar en equipo, tratar con clientes internos y externos y, consecuentemente, las demandas emocionales que éstas comportan, etc.) que son potenciales focos de riesgo psicosocial.

Por otra parte, en los últimos años se han producido en nuestro país trascendentes avances legislativos para las empresas, con un marcado carácter psicosocial, como la Ley Orgánica 3/2008, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para Promover la Conciliación de la Vida familiar y Laboral, e iniciativas públicas y privadas de promoción y difusión de la Seguridad y Salud Laboral para darle un nuevo impulso a través de la Estrategia Española sobre esta materia para el periodo 2009-2012, y la propia labor de apoyo que vienen desarrollando el INSHT, las Comunidades Autónomas, las organizaciones sindicales y patronales o la Subcomisión del Congreso para el Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Estos cambios, junto a los avances legislativos derivados de la Ley 31/1995, están influyendo en las condiciones de trabajo y en el vasto campo de la salud laboral.

Por un lado, se están controlando mejor y habrán de aminorarse bastantes factores de riesgo, pero por otro, están surgiendo otros nuevos ante la complejidad de la coyuntura socioeconómica que vivimos en el mundo. Crece la externalización y la subcontratación en las empresas con la transferencia de riesgos que ello comporta; cuesta reducir la alta temporalidad en la contratación, asociada ineludiblemente a una precariedad en el empleo que afecta principalmente a los jóvenes; el sector informal de la economía no decrece, incluso aumenta en épocas de recesión, y surgen formas de organización de las jornadas laborales que reclaman una alta dedicación horaria y de carga de trabajo, comportando todo ello crecientes ritmos de trabajo y de presión, etc., y que vienen a dificultar en muchas ocasiones las relaciones sociales en los lugares de trabajo. También a menudo se reducen plantillas y se amortizan puestos de trabajo, redistribuyéndose las cargas y las responsabilidades entre los trabajadores restantes. Y además, en el periodo de recesión generado por la crisis internacional del 2008, muchas empresas restringen sus actuaciones preventivas y limitan las colaboraciones de los servicios de prevención ajenos por entender erróneamente que la seguridad y salud en el trabajo es uno de los costes fácilmente reducibles. Craso error, cuando es precisamente en tales momentos cuando se requiere de la máxima aportación personal y de creatividad, en un marco de diálogo para reinventar el futuro de las organizaciones.

Mientras tanto y como debe ser, aunque pudiera parecer paradójico, se siguen estudiando nuevas y mejores maneras para promover y cuidar la salud laboral, favorecer la conciliación de la vida personal y laboral, e implantar nuevos sistemas de gestión de la prevención que resulten más eficaces.

### **Integrar la prevención de riesgos psicosociales como estrategia competitiva**

La necesidad de integrar la prevención en todas las áreas y actividades de la empresa es especialmente relevante ante los riesgos psicosociales. Se ha de entender que para una efectiva aplicación de la psicología laboral se necesita desde el principio, de una visión y actuación integradora, que debe nutrirse de la investigación social, de la reflexión y del análisis multidimensional y multidisciplinar, y se debe interpretar desde la comprensión global de la organización y la particular de las diferentes áreas, con sus colectivos y tareas, y de su natural interrelación.

Aunque numerosas condiciones estresantes tienen que ver con aspectos operativos, técnicos o estructurales de la organización, una de las mejores maneras de abordarlas desde la perspectiva psicosocial, es desde la dirección de la empresa, incluido el responsable de recursos humanos y el técnico de prevención, preferiblemente especialista en psicología laboral, para liderar el proceso de cambio y trabajar en estrecha colaboración con los responsables de las áreas funcionales implicadas. Por ejemplo, en el rediseño de los métodos de trabajo de una línea de producción que tenga como objetivo mejorar las condiciones organizativas y psicosociales (equilibrando las cargas de trabajo con otros puestos y favoreciendo un puesto de trabajo más estimulante y con mayor autonomía de decisión) será imprescindible la colaboración de los responsables de producción y/o los ingenieros de procesos con las unidades de recursos humanos y prevención, sin descuidar la opinión de los propios trabajadores afectados. Igualmente, cuando este

cambio tiene su origen en necesidades técnicas u operativas, los responsables de su implantación deberán tener en cuenta criterios preventivos, de gestión de recursos humanos y administración de personal y, por supuesto, a los trabajadores.

La integración de la prevención en todos los ámbitos y escenarios de la gestión empresarial no sólo es una obligación legal sino una necesidad que ha de aportar valor añadido a la organización. En este sentido, los resultados de nuestra gestión, sean productividad, calidad, salud, innovación, etc., son fruto de la interacción entre el entorno de la organización, externo o interno, y su capital intelectual (capital humano, capital estructural, y capital relacional).

Al hablar de capital humano nos referimos al uso de competencias personales, el capital estructural hace referencia a las condiciones de trabajo, incluyendo no sólo las condiciones materiales sino los procedimientos y sistemas tecnológicos que posibilitan los flujos de trabajo, y el capital relacional, que hace referencia a los vínculos y sistemas de interrelaciones tanto internos como con otros agentes externos a la empresa.

La interacción entre estos elementos da lugar a comportamientos, que son el detonante último, la causa inmediata de los resultados. Estos comportamientos en clave de excelencia, es decir, las buenas prácticas derivadas de los mismos, son las que permiten disponer en el momento y modo preciso de las competencias, tecnología, formas de hacer y relaciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización. Para garantizar la interrelación efectiva y eficiente entre estas dimensiones que integran el capital intelectual de la organización, es necesario implantar un sistema de gestión que permita incorporar, estimular y desarrollar los elementos mencionados.

En la figura 1 se muestra gráficamente el modelo integral de gestión empresarial que hemos planteado y que refleja los diferentes elementos conceptuales de nuestra acción para el desarrollo de las competencias. Los valores constituyen las bases principales del modelo, el sistema general de gestión se apoya en el desarrollo de competencias como elemento central e integrador de los cuatro subsistemas prioritarios: la Calidad, las Condiciones de trabajo, el Medio Ambiente y la Innovación. Ello habría de determinar los comportamientos de las personas en el estrecho vínculo entre Conocimientos, Competencias y Condiciones ambientales y organizativas, para generar los resultados esperados tanto a nivel individual, como de la organización y sociales.

El objetivo principal de la gestión por competencias es garantizar un equilibrio dinámico entre las necesidades de los procesos operativos y las necesidades de las personas. Insistimos, que el punto de partida debiera ser siempre la visión y los valores de la organización, que habrían de traducirse en competencias esenciales de la organización, para luego marcar las líneas estratégicas, los planes de actuación y el desarrollo de las competencias operativas para alcanzarlos.

Muchas organizaciones temen abordar los riesgos psicosociales por desconocimiento de las ventajas que pueden comportar. Creen que supone abrir la caja de Pandora de posibles conflictos laborales. Es el miedo natural a lo desconocido y a lo que se supone fuente de problemas, o incluso de evidencias que se intuyen, pero se cree que tal vez sea mejor no sacar a relucir si hay incertidumbre de lo que habría que hacer y cómo hacerlo para subsanarlas. Al contrario, la práctica adecuada de la prevención de los riesgos psicosociales en un entorno



Figura 1. Modelo integral de gestión empresarial

basado en el diálogo, que facilita la toma de conciencia de la necesidad de su evaluación y de su control, con la implicación y el compromiso de la dirección y de los trabajadores o de sus representantes, no solo ayudará a conciliar posturas, si no que se estarán también creando las condiciones que harán posible la construcción de nuevas realidades y de un sistema general de gestión empresarial en el que todos se sentirán copartícipes, algo esencial para poder conducir con éxito todo proceso de cambio.

Además de proteger la salud de los trabajadores, dando cumplimiento a la legislación preventiva, una de las principales motivaciones para incorporar la prevención de riesgos psicosociales habría de ser la toma de conciencia de la necesidad estratégica de afrontar lo psicosocial para poder ser también más competitivos y que en muchas ocasiones representa poder garantizar la pervivencia de la empresa. Unas condiciones psicosociales positivas han de facilitar la implicación en un proyecto compartido, mejorar el clima laboral, estimular la creatividad y la adaptabilidad, y favorecer una mejor disposición del sacrificio personal para afrontar posibles retos y dificultades. En definitiva, dan respuesta a las nuevas demandas de los trabajadores: la evolución ascendente en la pirámide motivacional de Herzberg (Matteson e Ivancevich, 1987). Pero ello no puede ser abordado desde posiciones departamentales aisladas, es imprescindible un sistema de prevención integrado al sistema general de gestión y asumido como valor estratégico de la organización.

Los riesgos psicosociales deben ser siempre evaluados en las organizaciones, sea cual fuere su actividad, y deben ser asumidas medidas genéricas y específicas para prevenirlos o en todo caso minimizarlos, principalmente a través de una organización del trabajo saludable y un liderazgo que lo haga posible. Los trabajadores y la propia organización han de tener competencias y mecanismos para detectarlos en situaciones de desarrollo incipiente o latencia para actuar en consecuencia. En puestos de trabajo que por sus peculiares características, las condiciones de trabajo (factores de riesgo) presentes son

determinantes en la generación de estrés, el desarrollo de competencias para enfrentarse a los mismos resulta esencial. Tal es el caso de tareas de atención continuada a personas con problemas de salud o de relación, y en general, la atención al público, los servicios de urgencias, el teletrabajo, etc. La docencia es en la actualidad una actividad vocacional de trascendente valor en nuestra sociedad, que también demanda una atención especial para que pueda realizarse en las mejores condiciones. El desarrollo de competencias ante el estrés y en general ante los riesgos psicosociales en tal actividad es de un especial interés y a ello se dedica la segunda parte de este documento.

## 2. ESTRÉS LABORAL E INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

Antes de hablar de la intervención psicosocial frente al estrés, veamos su significado. Entre las numerosas definiciones de estrés, nos han resultado especialmente útiles en la práctica las aproximaciones transaccionales que expresan una relación entre el entorno y la persona.

McGrath en 1976 define el estrés como *“importante desequilibrio (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta de la persona, bajo circunstancias en las que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias negativas (percibidas).”* Este modelo nos permite identificar de forma clara tres escenarios posibles para la intervención:

- *Actuar sobre las demandas (estresores).* Si reducimos las exigencias, será más fácil encontrar y ofrecer una respuesta que resuelva de forma adecuada esas demandas. Otra alternativa es sustituir esas demandas por otras equivalentes a las que la persona pueda ofrecer una respuesta eficaz. Estas demandas pueden ser externas a la persona (v.g. la relación con la pareja, tener que tomar una decisión de elevada responsabilidad) o internas (v.g. exigirse uno mismo una ejecución excesivamente perfeccionista). En prevención de riesgos

son especialmente relevantes las demandas externas relacionadas con el contexto laboral (v.g. una carga excesiva de trabajo o la falta de suficientes medios).

- *Aumentar nuestra capacidad para afrontar esas demandas.* Otra forma de recuperar el equilibrio, es disponer de nuevas respuestas adecuadas a la situación estresora o bien desarrollar, incrementar el nivel o adaptar algunas de las respuestas de nuestro repertorio para afrontar con éxito las demandas. También una alternativa es facilitar recursos adicionales para hacer frente a la demanda. Las principales estrategias de intervención en la organización serán actuaciones para estimular y desarrollar estas respuestas, o lo que vendría a ser equivalente, desarrollar las competencias necesarias.
- *Actuar sobre las consecuencias.* Podemos reducir o eliminar el impacto de las consecuencias negativas en la persona o al menos cambiar el signo de las consecuencias. Como se trata de una estrategia normalmente reactiva, cuando se ha manifestado un daño en la salud, en muchas ocasiones podrá ser ésta nuestra primera actuación. Es interesante señalar el papel que tiene la evaluación cognitiva de la persona expuesta a la situación de estrés. Por ejemplo, una persona puede soportar una situación “estresante” e intolerable para otras personas al vivirla como un reto personal del que espera extraer importantes consecuencias positivas futuras. Es, por tanto, cuestión también de modificar la actitud ante los problemas

En cada una de estas tres alternativas, es importante destacar el papel de lo subjetivo, “lo percibido”. Hemos señalado que podemos reequilibrar el modelo de estrés modificando la demanda, la capacidad de respuesta o la consecuencia. También podemos hacerlo si actuamos sobre el “cómo percibimos” tal demanda, sobre nuestra capacidad para hacerle frente o sobre las posibles consecuencias y los retos que nos generan.

Lazarus y Folkman (1984) nos permiten conocer mejor el proceso cognitivo que subyace a este fenómeno de adaptación, incorporando dos conceptos para entender el proceso individual que media entre el estímulo estresor y su efecto sobre la persona: la evaluación y el afrontamiento.

La evaluación permite a la persona valorar las demandas de la situación (evaluación primaria) y su capacidad para afrontarlas (evaluación secundaria). Las estrategias de afrontamiento o *copying* son procesos dinámicos conductuales y cognitivos (comportamientos y pensamientos) que la persona utiliza para superar las demandas. Lazarus y Folkman distinguen dos tipos fundamentales de estrategias de afrontamiento: las estrategias orientadas a la resolución del problema (haciendo frente a la demanda o incrementando los recursos para hacerla frente) y aquellas dirigidas a regular las emociones (el nivel de activación de la situación de estrés).

Estableciendo un paralelismo con la actuación preventiva desarrollada en el ámbito de la salud, podemos hablar de Intervención Primaria, Secundaria y Terciaria. Los tres escenarios de actuación mencionados (demandas, respuesta, consecuencias) son muy similares a los tres niveles de intervención en prevención de riesgos psicosociales mayormente aceptados:

- *Intervención primaria*, tratando de eliminar el origen del riesgo en la organización (las condiciones de riesgo psicosocial) y promocionando un ambiente de trabajo saludable y solidario (v.g. redefiniendo las funciones de un puesto de trabajo)
- *Intervención secundaria*, partiendo de la detección precoz, promoviendo estrategias para que los trabaja-

dores controlen la situación o su experiencia de estrés (v.g. acciones formativas de asertividad)

- *Intervención terciaria*, minimizando las consecuencias de la exposición o las situaciones de estrés (v.g. rehabilitación o programas de ayuda al empleado)

La intervención primaria responde mejor a los criterios puramente “preventivos”: controlar el riesgo en el origen, y por lo tanto debe priorizarse en la medida de lo posible como actuación, sin que eso quiera decir que no se deba trabajar antes “paliando” o “curando” las consecuencias adversas para la salud que ya se han manifestado.

Se ha de tener en cuenta que algunos factores psicosociales de estrés son difíciles de prevenir. Por ejemplo, algunas condiciones que dependen de factores externos, como la situación variable del mercado, o tareas que son estresantes por naturaleza pero que se deben realizar en beneficio de todos, como el trabajo de noche en las urgencias de un hospital. También debemos preguntarnos en qué medida las reacciones del estrés dependen de imperativos profesionales excesivos, y en qué medida, de la sensibilidad individual de cada trabajador.

En la prevención secundaria o terciaria, se debe incluir el repertorio de respuestas del trabajador para hacer frente a la situación (aumentando su resistencia frente a los estresores, en la secundaria, y reduciendo el impacto físico, mental, social o profesional, en la terciaria). Es decir, se trata de que el trabajador adquiera competencias y habilidades para dominar, tolerar o hacer frente a las exigencias internas y externas (Lazarus y Folkman, 1986).

### 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En numerosos catálogos o inventarios de competencias se hace referencia a las competencias de gestión o manejo del estrés u otras relacionadas como la gestión del tiempo o el comportamiento asertivo.

A menudo se han trabajado exclusivamente dentro del conjunto de las habilidades de liderazgo que los directivos deben poseer. Sin embargo, creemos que desde una perspectiva de prevención de los riesgos psicosociales es necesario abordar las competencias desde diferentes perspectivas diferenciadas pero complementarias:

- La gestión de las competencias de una organización en el marco de las políticas de gestión del personal como una de las principales garantías para disponer de unas condiciones laborales psicosocialmente saludables.
- La práctica más o menos afortunada de competencias de liderazgo de la dirección y mandos, como posible fuente de bienestar y/o de problemas psicosociales, además de actuar como mediadores entre las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores (v.g. el apoyo social de los jefes inmediatos).
- Las competencias como aporte de recursos y estrategias de afrontamiento que pueden permitir superar las demandas estresoras y modular la evaluación cognitiva de las situaciones de estrés.

En los siguientes apartados se tratan de manera sintética cada una de ellas.

#### La actuación frente a las demandas desde la perspectiva de las competencias.

La gestión de las competencias nos aporta mecanismos de coordinación para adecuar las competencias a la visión y estrategia empresarial, así como a las necesidades

cambiantes de la organización. Para ello es necesario conocer tanto las necesidades de los procesos que necesitan de esas competencias como las necesidades de las personas que las van a aportar. Este conocimiento se debe ajustar continuamente a las necesidades del momento y anticipar las necesidades futuras para disponer de esas competencias cuando sean necesarias sin sobredimensionar la plantilla en el camino, ni ser incapaces de dar respuesta a las expectativas profesionales que se van creando.

En el siguiente esquema se señalan las principales actuaciones de la gestión de personas. Como punto de partida, es necesario conocer las necesidades de la organización y así poder diseñar los puestos (analizando roles, responsabilidades, sistemas de relación, cargas de trabajo, condiciones en las que se va a desarrollar), definir las competencias que serán necesarias y de estimar su valor relativo dentro de la organización. Las técnicas normalmente empleadas son el análisis y la valoración de puestos.

En la figura 2 se muestra esquemáticamente el proceso de gestión por competencias que parte del análisis y valoración de puestos a partir de un inventariado de competencias adecuado a cada realidad específica, facilita luego la selección de personal y la formación necesaria para la adquisición de las competencias requeridas, la evaluación de su desempeño en los puestos de trabajo con los correspondientes mecanismos de reconocimiento y retribución, contribuyendo a un buen clima laboral, y finalmente, el establecimiento de la carrera profesional, previniendo incluso hasta el momento de producirse, la desvinculación laboral de la persona.



Figura 2. Procesos en la gestión por competencias

Una fuente de información clave en la gestión por competencias proviene de la interrelación de los puestos y funciones con el resto de la organización, tanto entre agentes internos como con otros agentes externos: clientes, proveedores, organismos oficiales, etc., y la identificación de las competencias que garantizan un buen funcionamiento de esos sistemas de relación. Es decir, qué flujos de intercambio de información se deben producir.

A partir de este conocimiento de la estructura de la organización y de los sistemas de relaciones, podemos desarrollar una estrategia de gestión de personas basada en la búsqueda constante del equilibrio entre las necesidades estratégicas y operativas, y las competencias disponibles.

La organización puede adquirir nuevas competencias del mercado laboral o a través de estrategias formativas, y desarrollar las existentes dentro de un marco de equilibrio entre los objetivos, las necesidades y las posibilidades de la organización, y los objetivos, las necesidades y el potencial de los trabajadores, diseñando planes de carrera profesional que permitan la movilidad y la promoción interna tanto vertical (una categoría profesional superior) como horizontal (posibilitando el acceso a nuevos retos profesionales) de sus trabajadores.

La evaluación de desempeño –*appraisal*– es un proceso que permite evaluar el grado de ajuste entre estos objetivos perseguidos y el desempeño de un trabajador, analizar los puntos fuertes y las debilidades, diseñar nuevos planes, orientar al futuro y valorar los logros. Se trata de una estrategia clave en la gestión por competencias que debe ser utilizada con el máximo rigor posible, ya que en numerosas ocasiones si es mal utilizada puede generar insatisfacción y percepción de inequidad. Se ha de tener en cuenta que la evaluación de desempeño normalmente se asocia a temas salariales y a promociones, por lo que estamos ante una estrategia percibida con especial sensibilidad por los trabajadores.

Un proceso de evaluación de desempeño exitoso habría de garantizar:

- Transparencia y, en la medida de lo posible, objetividad de los criterios de evaluación
- Implicación y apoyo de la dirección y de los niveles de mando intermedios
- Conocimiento directo de la ejecución de la persona evaluada (no se basa en la opinión de otros, ni sólo considera una parte de lo realizado por la persona evaluada)
- Coherencia con la política de desarrollo de competencias (no utilizarla para otros fines, como por ejemplo, compensar desequilibrios salariales o justificar una decisión tomada de antemano).
- Criterios de valoración de las competencias definidos en niveles de evidencias contrastables. Los modelos de evaluación de desempeño deben evaluar competencias esenciales y operativas, y no sólo tener en cuenta los resultados de rendimiento.

Los procesos de la gestión por competencias deberían cuidar de manera especial el componente motivacional, estando encaminados a estimular y mantener estimuladas las competencias que los trabajadores poseen. Estas estrategias permiten reconocer logros y corregir errores, plantean planes de carrera que contribuyen al logro de los objetivos operativos y estratégicos de la organización y al crecimiento profesional y personal de los trabajadores, establecen medidas y canales de comunicación que permiten al trabajador sentirse partícipe de un proyecto común y reducir la incertidumbre respecto al futuro, los cambios y los retos a los que se enfrenta la organización. También contribuyen a crear un ambiente de trabajo de confianza que favorece las relaciones interpersonales positivas y refuerza la implicación con la empresa.

Respecto de los procesos de desvinculación de la organización como posibles despidos o jubilaciones, se habrían de incorporar técnicas que permitan por un lado, la transferencia de conocimientos y habilidades entre antiguos y nuevos trabajadores, y por otro, una transición menos traumática de los trabajadores a su nueva situación: preparación para la jubilación, *outplacement*, desarrollo de la empleabilidad, etc. Un trato indebido en momentos clave, como es la salida de una persona de la organización, incluso al margen del mo-



1. Falta o inadecuación de los análisis y del perfil de competencias de los puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobrecarga o infracarga de trabajo (1)</li> <li>Presión y ritmo de trabajo (1)</li> <li>Horas extra, dificultades de conciliación con la vida personal (1)</li> <li>Falta de contenido y poca variedad del trabajo (monotonía) (1)</li> </ul>
2. Inadecuada valoración del puesto o sin criterios claros y transparentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de oportunidades para el uso de competencias y desarrollo profesional y personal (1,5,6)</li> <li>Ambigüedad y conflicto de rol (1,3,5)</li> <li>Insatisfacción con el salario y la empresa (2,4,5,6)</li> <li>Falta de reconocimiento del esfuerzo y las aportaciones por parte de la empresa (2,5,6)</li> </ul>
3. Sistemas de relación y de flujo de información mal diseñados, pobres o disfuncionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reconocimiento y apoyo de los superiores (3)</li> <li>Percepción de inequidad y favoritismos con otros compañeros (2,5,6)</li> <li>Falta de feedback y de mecanismos de comunicación (ligados a la predictibilidad e incertidumbre de los acontecimientos) (3,5,6)</li> <li>Excesivo o falta de control de los superiores (3,5)</li> </ul>
4. Sistemas de selección inadecuados o que no tienen en cuenta las competencias esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de autonomía en el puesto (3)</li> <li>Falta de participación en las decisiones que le afectan (3,5,6)</li> <li>No se resuelven los conflictos interpersonales (3)</li> <li>Falta de identidad o sentido de la importancia del trabajo (1,2,3,5,6)</li> <li>Falta de apoyo social de los (superiores y/o compañeros) (3,6)</li> <li>Deterioro del clima, poca cohesión del grupo (3,6)</li> </ul>
5. Inexistencia o uso inadecuado de los sistemas de evaluación del desempeño ("appraisal"). Sistemas de evaluación no transparentes o sin integrar en políticas de desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malas relaciones laborales y conflictividad (1,2,3)</li> <li>Dificultades de adaptación (integración) al puesto y/o al grupo (3,4)</li> <li>Falta de oportunidades para el desarrollo profesional y personal (4)</li> <li>Falta de implicación, desconfianza (4,5,6)</li> <li>Inestabilidad laboral (4,6)</li> </ul>
6. Carencia o uso inadecuado de otras estrategias para estimular las competencias y promover el desarrollo personal y profesional (sistemas de reconocimiento y retribución, sistemas de formación y coaching, planes de carrera, clima, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de equidad en las recompensas, tratos arbitrarios o injustos (tanto a nivel informal, como formal: salario, complementos, acceso a formación, etc.) (5,6)</li> <li>Estancamiento de la carrera profesional y falta de oportunidades de promoción (4,5,6)</li> <li>Desinterés por las personas y trato impersonal (6)</li> <li>Escasas oportunidades de relación (3,6)</li> </ul>

Tabla 1. Ejemplos de problemas en procesos de gestión relacionados con las competencias y condiciones de riesgo psicosocial

tivo que fuere, sentará además mella negativa en el resto de trabajadores.

En la tabla 1 se muestran algunos ejemplos típicos de problemas en procesos de gestión relacionados con las competencias y las condiciones de riesgos psicosocial derivadas de los mismos. Tomar conciencia de ello es el primer paso para evitarlos.

### Competencias de liderazgo ante el estrés laboral

El mando puede ser una importante fuente de estrés por falta de competencias relacionales adecuadas con sus colaboradores (no saber escuchar, ser desconsiderado, etc.), por falta de competencias técnicas y de gestión (mala planificación, coordinación, control, etc.), por falta de competencias personales (control de sus emociones), por ser una fuente de recompensas y castigos equívocos (favoritismos, prejuicios) y por su delicado papel como correa de transmisión de las decisiones en ocasiones lejanas a los puestos de trabajo operativos, de la dirección.

Pero al mismo tiempo, el mando inmediato también puede ser una barrera de contención de otros estresores y una importante fuente de apoyo social. McLean (1979) señala que el apoyo social derivado de la cohesión del grupo, la confianza personal y la simpatía hacia el superior se relacionan con una menor percepción de estrés

en el trabajo y una mejor salud. También señala, que los favoritismos y el trato desconsiderado de los superiores se correlacionan con mayor tensión y sentimientos de presión en el trabajo.

Los mandos intermedios son el primer nivel de interlocución en la gestión de las personas: seleccionan, forman, informan, evalúan, reconocen, valoran, permiten y favorecen la participación, estimulan la iniciativa, la asunción de responsabilidades y la creatividad, manejan conflictos, distribuyen las cargas de trabajo, pausas, conceden permisos, etc. Son, por tanto, una pieza clave para la intervención psicosocial, tanto porque algunas condiciones de riesgo pueden estar asociadas a los estilos de mando y supervisión, como por el papel relevante que deben jugar para llevar a buen término las intervenciones en el ámbito de lo psicosocial.

Para desarrollar y estimular sus competencias de liderazgo no es suficiente la formación específica, hace falta que la dirección exprese de manera inequívoca su voluntad de exigírselas, pero también apoyarle para que las desarrolle. El comportamiento de sus superiores debe servir de modelo a seguir y debe hacerse un seguimiento de su grado de adquisición, reconociendo sus logros y corrigiéndole cuando sea necesario.

Las principales competencias que se trabajan con los mandos en este tipo de intervenciones son: dar y

facilitar el apoyo social a su equipo, desarrollar habilidades relacionales, especialmente de comunicación, asertividad y gestión de conflictos interpersonales, conducción de equipos, planificación y organización, y toma de decisiones.

Por último, no podemos olvidarnos del importante cambio que se ha producido en los estilos de dirección de las empresas en los últimos años, en paralelo al desarrollo de nuevas culturas empresariales y sistemas de trabajo, y a una mayor cualificación demandada a los mandos. Estos modelos respetan y valoran la contribución potencial de los colaboradores, y se refleja en estilos de dirección más participativos en los que el trabajador tiene mayor control sobre su puesto de trabajo. En este marco, la responsabilidad de los mandos por el trabajo de otros puede suponerles una importante fuente de estrés. Como señalan Gowler y Legge (1975) y Donaldson y Gowler (1975) adoptar un estilo de dirección participativo puede generar los siguientes factores estresores: discrepancia entre el poder formal y el real, frustración por la erosión del poder formal, presiones por el rechazo a la participación de algunos trabajadores y por el conflicto entre las exigencias de productividad y mantener una dirección respetuosa.

Sin embargo, se puede afirmar que las buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo son un elemento fundamental de la salud personal y de la organización, en especial las relaciones entre superiores y subordinados, y que las malas relaciones laborales generan desconfianza, bajos niveles de apoyo y cooperación, y escaso interés por solucionar los problemas dentro de la organización (Copper y Payne, 1988). Se recomienda consultar la NTP 817 "Transparencia y condiciones de trabajo. Su contribución al liderazgo".

### Competencias para afrontar el estrés

Como hemos señalado, el objetivo de las estrategias de afrontamiento es que la persona tenga mayor control sobre las situaciones estresoras a través de su actuación o a través de su interpretación cognitiva de éstas.

En la práctica del desarrollo de competencias específicas para afrontar el estrés distinguimos tres tipos de estrategias de control:

- Control sobre las tareas y contenidos del puesto (competencias técnicas).
- Control sobre las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo (competencias relacionales o interpersonales).
- Control sobre aspectos individuales que influyen en el estrés, basado fundamentalmente en el autocontrol personal.

En la figura 3 se muestra el esquema triangular sobre las estrategias de control de las situaciones de estrés

Queremos señalar que hemos encontrado evidencias del importante papel de las estrategias de afrontamiento que se desarrollan en el ámbito de una profesión, o que están relacionadas con rasgos de personalidad habituales o que predisponen vocacionalmente para un tipo determinado de profesiones. Concretamente, pudimos observarlo (Gil-Monte, Martínez-Losa, 2007) en una muestra de maestros de enseñanza concertada en la que determinadas condiciones de riesgo psicosocial potencial muy presentes en el colectivo no tenían incidencia sobre su salud y, en cambio, otras condiciones con una prevalencia muy baja (p.ej. los conflictos interpersonales) en el colectivo, sí permitían predecir problemas de salud como el *burnout*. En la siguiente NTP se expone tal experiencia.

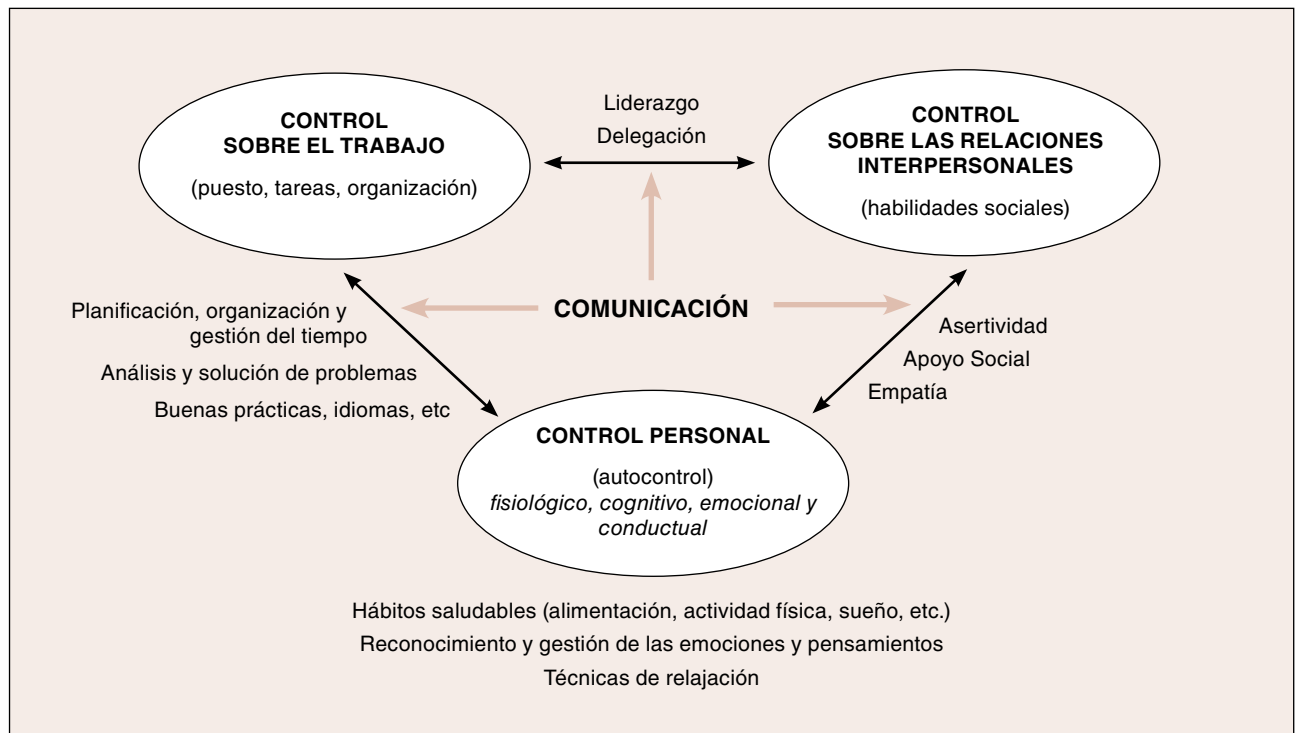


Figura 3. Estrategias de control sobre las situaciones de estrés

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) BANDURA, A.  
**Sef-efficacy: The exercise of control**  
*NY: Freeman, New York, 1997*
- (2) BEAS, M. Y SALANOVA, M.  
**Las creencias de autoeficacia: aplicación en la prevención de riesgos laborales**  
*Congreso Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Valencia, 2001*
- (3) COOPER, C.L.; Y PAYNE, R.  
**Causes, Doping and Consequences of Stress at Work**  
*Wiley: Chichester (1988)*
- (4) DONALDSON, J; Y GOWLER, D.  
**Prerogatives, participation and managerial stress**  
*Managerial Stress, Epping, Gower Press, 1975*
- (5) GIL-MONTE, P. R.  
**El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar**  
*Pirámide, Madrid, 2005*
- (6) GIL-MONTE, P.; MARTÍNEZ-LOSA, J.F. Y RAMOS, M.J.  
**Estrategias formativas de afrontamiento del estrés para docentes. Estresores percibidos e impacto en la salud**  
*European Academy of Occupational Health Psychology Conference, Valencia, 2008*
- (7) GOWLER, D; Y LEGGE, K.  
**Stress and external relationships: The "hidden" contact**  
*D. Gowler y K. Legge: Managerial Stress, Gower, Londres, 1975*
- (8) GRAU, R.; SALANOVA, M.; Y PEIRÓ, J.M.  
**Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral**  
*Apuntes de Psicología 18 (1), 55-75, 2000.*
- (9) KOBASA, S.C.  
**The hardy personality : toward a social psychology of stress and health**  
*G.S. Sanders y J. Suls : The Social Psychology of health and illness, Lawrence Erlbaum. Hillsdale (N.J.), 1982*
- (10) LAZARUS, R.S. Y FOLKMAN S.  
**Estrés y procesos cognitivos**  
*Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1986*
- (11) MARTÍNEZ-LOSA, J.F  
**Prevención de Riesgos Psicosociales: una oportunidad para innovar a través de las personas**  
*Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales: Evaluación de riesgos. Foment del Treball Nacional, Barcelona, 2006*
- (12) MARTÍNEZ-LOSA, J.F.  
**Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial**  
*Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Foment del Treball Nacional, Barcelona, 2007*
- (13) MATTESSON, M.T., IVANCEVICH, J.M..  
**Controlling stress effects: Effective Resource and Management Strategies.**  
*Jossey-Bass, San Francisco, 1987*
- (14) MCGRATH, J. E.  
**Social and psychological factors in stress**  
*Holt, Rinehart & Winston, New York, 1970*
- (15) MCLEAN, L.A.  
**Work Stress**  
*Addison-Wesley, Boston, 1979*
- (16) MISCHEL, W.  
**Personality and assessment**  
*Wiley, New York, 1968*
- (17) VEGA, S.  
**Experiencias en intervención psicosocial**  
*INSHT, 2009*
- (18) VARIOS  
**ESTAFOR**  
*Consorci per a la formació contínua de catalunya y Fondo Social Europeo. n° de acción complementaria: AC20060028, 2006. En colaboración con: Servei d'ocupació de Catalunya*

Se expresa el agradecimiento al equipo de profesionales de la empresa Audit Estrés & Control, al haber facilitado recoger en este documento su experiencia desarrollada en el ámbito de la intervención psicosocial.