

La gestión de los cambios en las organizaciones y la prevención de las nuevas tecnopatías



SUMARIO

En el presente trabajo se plantean algunas reflexiones sobre los cambios en las empresas y en las organizaciones, así como la incidencia de las nuevas patologías derivadas, tanto de la implantación de las nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo como del proceso de cambio y transformación, con las consiguientes amenazas objetivas y subjetivas.

Asimismo se presenta un avance de los resultados de un «Estudio de opinión de los trabajadores en la provincia de Sevilla».

Se plantea cómo la cultura de la calidad necesaria de una comprensión sobre las dificultades que supone la interconectividad de muchos y pequeños aspectos de los sistemas y que, pese a algunas percepciones sociales, están normalmente muy perfeccionados.

Por último, se plantea en qué medida la ergonomía y la seguridad integrada pueden intervenir como herramientas conceptuales y metodológicas de las mejoras de la eficiencia de las organizaciones y de las empresas.

Palabras clave: Ergonomía, psicología de la prevención, cambios organizacionales, calidad, nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo.

JORGE HERRERO TEJEDO

*Director Provincial de FREMAP,
Mutua de Accidentes de Trabajo (Sevilla)*

JOSÉ NIÑO ESCALANTE

*Técnico de Ergonomía de FREMAP,
Mutua de Accidentes de Trabajo (Madrid)*

INTRODUCCIÓN

Los principales aspectos que se abordan en este artículo, como son los cambios organizacionales en relación con las nuevas patologías laborales, tienen lamentablemente algo en común con lo que Stefan Kanfer señalaba a propósito de la filosofía y que según él se ocupa principalmente de dos temas: las cuestiones resolubles, que terminan siendo triviales, y las cuestiones importantes, que no tienen solución.

A su vez, como es sabido, los temas preventivos participan en dos aspectos especialmente molestos: su pretensión predictiva-profética y el inevitable empleo de las probabilidades y de las estadísticas, que normalmente incomodan tanto el tenerlas en cuenta como el ignorarlas. «Si tu experimento necesita de la estadística, deberías haberlo hecho mejor», aconsejaba amablemente lord Rutherford.

Respecto a los cambios propiamente dichos, desde la complejidad que nos invita a mirar la realidad social actual, está casi todo por redefinir y no resulta difícil encontrarse con estados mentales flotantes sobre el tema del tipo de «evidentemente todo cambia y nada permanece, si bien no hay nada nuevo bajo el sol», a modo de un «Koan»¹ prepóstera como homenaje a los tiempos que corren.

Por tanto, el principal objetivo de este trabajo consiste en plantear algunas reflexiones sobre los cambios en las empresas y sus posibles repercusiones sobre las nuevas patologías laborales, cuyo abanico, como es sabido, puede abarcar desde «la adición al trabajo» hasta «el autismo profesional», pasando por un cúmulo de expresiones más o menos somatizadas de las sobrepresiones y conflictos subyacentes.

Desde estos planteamientos se irá exponiendo un avance de los principales resultados de un «Estudio de opinión de los trabajadores en la Provincia de Sevilla», efectuado en 1994 con motivo del Primer Máster de Salud Laboral y Condiciones de Trabajo², sobre el impacto de las denominadas nuevas tecnologías y nuevas formas de organización de trabajo y a partir de ahora resumidas como NT y NFOT.

A modo de breve presentación, entendemos como **nuevas tecnologías (NT)** los equipamientos automatizados que economizan mano de obra y utilizan la microelectrónica, la informática, las radiaciones y otras técnicas avanzadas, para crear un nuevo modelo de producción, y constituyen uno de los exponentes cualificados del cambio visible en las empresas.

Algunas nuevas tecnologías son el desarrollo de las técnicas ya existentes, pero otras han sido diseñadas específicamente para *suplantar* al hombre. Las características que se le



Hoy día el cambio social y tecnológico que se está produciendo, es de una magnitud sólo comparable al producido en las primeras revoluciones industriales.

reconocen a las NT son algunas de las siguientes:

- Contienen unos potenciales de riesgos físicos, medioambientales y sociales hasta ahora desconocidos.
- Tienden a sustituir el trabajo intelectual por la máquina y una presumible inteligencia artificial.
- Y, especialmente, cambian las condiciones laborales de quien continúa aun empleado en la empresa que generan amenazas más o menos ocultas sobre el empleo y las adaptaciones a los nuevos trabajos.

Sin embargo, estas tendencias conviven o más bien entran en contradicción con planteamientos como los resumidos en el informe del Massachusetts Institute of Technology titulado «Retos gerenciales para los años noventa», donde explícitamente se indica que «los directivos de las empresas estarían ciegos si no entendieran que el mensaje más importante de los años noventa es que el desafío más significativo está relacionado con las personas y no con la tecnología». Se trata, por tanto, de ocuparse primordialmente de lo que en terminología anglosajona, se conoce como *peopleware*, *humanware*, *groupware* u *orgware*, por citar sólo algunos barbarismo derivados de la informática.

Esto, básicamente, requiere conocer el papel de las **nuevas formas**

de organización del trabajo (NFOT) y que fundamentalmente plantean cuestiones tales como:

1. En qué medida contribuyen a la reducción de las tensiones físicas y psicológicas de los trabajadores.
2. En qué medida contribuyen a la motivación de los trabajadores.
3. Cuál es el nivel de participación de los trabajadores y sus organizaciones en el inicio, la realización y el control de los cambios en la organización del trabajo.
4. Cuáles son los efectos de los cambios en la productividad y en la estructura organizacional de la empresa, de la que deriva la posibilidad de practicar la calidad a todos los niveles.

Indicación del orden de prioridades antes las innovaciones tecnológicas.

	%
1.º Estabilidad puestos de trabajo	72
2.º Eliminación de riesgos	55
3.º Mejora de las condiciones de trabajo	37
4.º Incrementar retribuciones	30
5.º Reducir el impacto ambiental de la empresa en la zona	5

¹ «Koan»: «Ejercicio para la mente más allá del pensamiento, prescrito por el maestro zen y de naturaleza tal que viola los postulados de la lógica», E. Woods. *Diccionario Zen*. Paidós Orientalia, 1980.

² Patrocinado y realizado por la Consejería de Trabajo de Asuntos Sociales de la Junta de Andalucía, Universidad de Sevilla y Fundación MAPFRE sobre un muestreo proporcional aleatorio de 289 encuestas entre las 15.000 empresas asociadas a FREMAP en la provincia de Sevilla.

Una vez asumidos los riesgos que introducen las NT y NFOT valoración de 1 a 10 de los siguientes aspectos

Información de que disponan en relación a los productos que manejan y sus consecuencias sobre la salud	5,91
Plan de mediciones y controles periódicos de los factores de riesgo del centro de trabajo	5,84
Control de vertidos y contaminantes al exterior	5,64
Participación activa de los trabajadores en la mejora de la salud laboral	6,16
El respeto y cumplimiento de las normas de seguridad e higiene por los trabajadores	6,31
La colaboración de la Mutua de AT y EP en la Prevención de Riesgos Profesionales	7,20

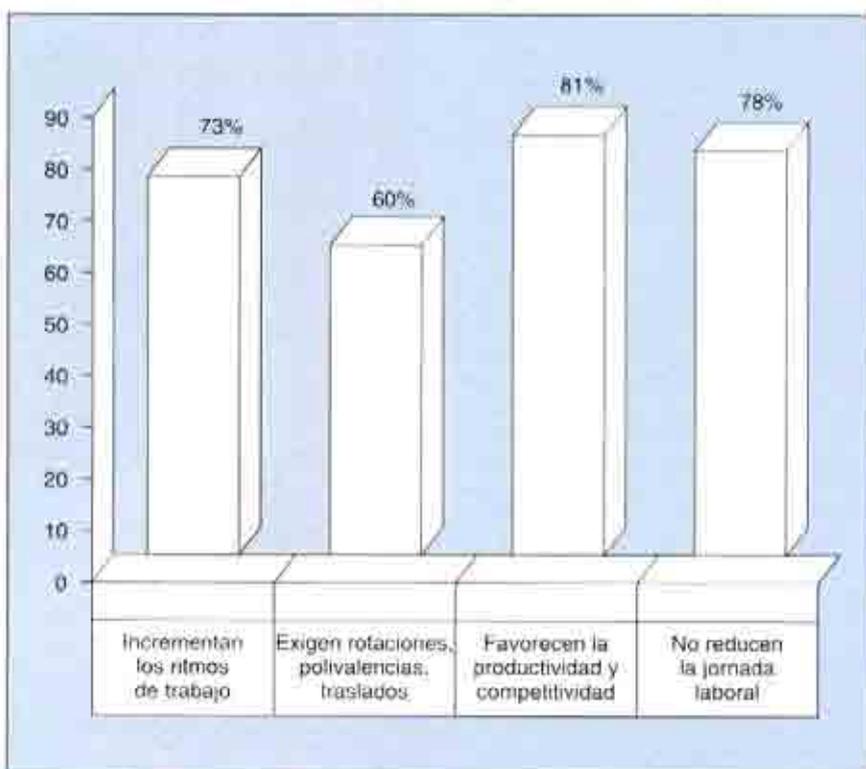
LA CALIDAD DE LOS CAMBIOS Y LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

La calidad constituye la aspiración emergente más importante de la realidad productiva actual, que va construyéndose sobre los nuevos planteamientos gerenciales y de las organizaciones, tales como «el *management* intuitivo», «la organización circular», «la inversión jerárquica» (más bien rotación), «la corporación virtual», «la adhocracia gerencial», el «kaizen» o mejora continuada, la estructura «trébol», etc., y que, básicamente, implican un nuevo reparto de roles dentro de las organizaciones (trabajo en equipo, autosupervisión, polivalencia, flexibilidad, comunicación, etc.) que culmina con una manifiesta entronización del cliente.

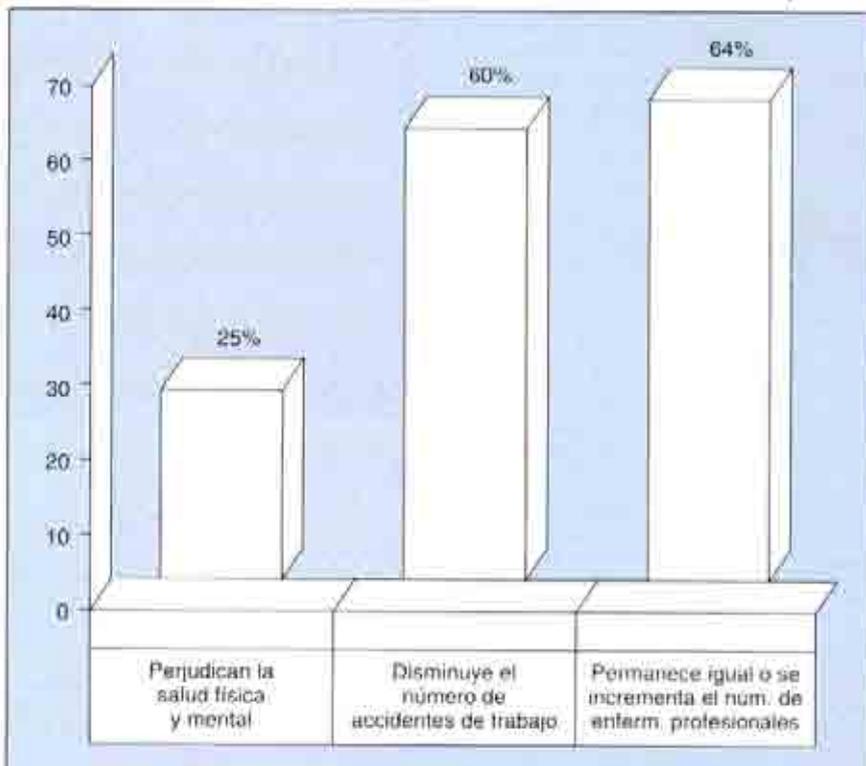
Esta clara polarización de la organización al servicio del cliente ha generado todo un proceso de caracterización de dicho rol, encontrándose aspectos interesantes, incluso para las propias organizaciones, como las consideraciones de los clientes y los proveedores internos, y otras matizaciones entre tipos de clientes y tipos de usuarios.

A su vez, todos estos aspectos se encuentran en un proceso de análisis, ya que en muchas ocasiones y transacciones el cliente «reina, pero no gobierna», especialmente respecto a algunos servicios casi monopolistas, donde su importancia es muy simbólica pero poco operativa.

Efecto de las Innovaciones (NFOT y NT) en la organización y el tiempo de trabajo.



Incidencia de las NFOT en la mejora de las condiciones de salud en el trabajo.



De cualquier modo, en España se ha sabido siempre que, «excepto en psiquiatría, «el cliente siempre tiene razón». El problema es que, en nuestro país, esta tendencia de dar la ra-

zón acriticamente también se practica sistemáticamente, con los borrachos y los locos.

Bromas aparte, todos estos planteamientos repercuten en los cambios

organizacionales que precisan de unas modificaciones importantes de las actitudes personales y de las propias concepciones sobre el trabajo, así como que las ideas sobre la calidad tengan congruencia interna y el propio proceso de cambio deba reunir unos mínimos requerimientos o exigencias cualitativas. En muchas empresas se aspira a implantar una calidad y unos cambios que se suelen poner en marcha con los propios planteamientos deficientes que se quieren evitar.

En la encuesta citada es constatable la percepción pesimista (70 por 100) respecto a las NT y NFOT y la motivación en el trabajo, si bien existe un cierto sentido de inevitabilidad, ya que el 77 por 100 entiende que todos estos cambios redundarían en la productividad y la competitividad. Cambiar así es practicar el «fatalismo tecnológico».

CERO CALIDAD, TODO DEFECTOS, FALLO TOTAL

En muchas empresas la presentación de las nuevas políticas sobre la calidad se realiza en términos impactantes del tipo de «¿Por qué aspiramos al 100 por 100 de calidad y no nos conformamos con el 99,99 por 100?», y a continuación se ponen los ejemplos más desastrosos derivados de dicha falta de ambición profesional.

Digamos que con estos mensajes la idea de que la calidad total es alcanzable parece conseguida, y si bien estos planteamientos parecen convincentes, también pueden generar unas sobreexpectativas que finalmente conduzcan a la inhibición y a la falta de implicación en el tema, pues este planteamiento presenta, a nuestro criterio, dos puntos débiles.

a) Considera o da a entender que una calidad o fiabilidad del 99,99 por 100 es ya elevada.

b) Presupone que entre el 99,99 y el 100 por 100 sólo hay un paso pequeño.

Respecto al primer punto, es preciso indicar que el planteamiento es muy irrealista, pero por defecto, pues hasta en las sociedades más chapuceras se operan con niveles de calidad y de fiabilidad más elevadas que el 99,99 por 100. Los edificios, los servicios, los transportes, operan normalmente con niveles de fiabilidad muchos mayores.

Esto nos lleva de rebote al segundo punto, y es que si bien los niveles operativos de calidad normal están en el 99,99 por 100 entre lo bueno y



Uno de los planteamientos fundamentales que requiere conocer el papel de las NFOT, es en qué medida contribuyen a la motivación de los trabajadores

lo mejor, hay un paso, pero un paso infinito, de tantos nuevos como queramos o podamos poner. A este respecto se plantean dos importantes consecuencias que se traducen en dos dificultades objetivas a la hora de mejorar la calidad, tales como:

1.º Mejorar la calidad o la fiabilidad de uso a niveles mayores de los ya existentes, que son del orden de 99,999 por 100 y mayores —las tasas de fallos esperadas de la mayoría de usos y servicios son del orden de 10^5 al 10^7 —, es cada vez más difícil y cara. Las conocidas funciones coste/be-

neficio sobre el riesgo/seguridad nos sitúa en un lugar muy asintótico y contraasintótico, respectivamente.

2.º Las percepciones de las transformaciones y los cambios a dichos niveles son muchas veces indetectables o tienden a producir sesgos y distorsiones muy pronunciadas.

Por ejemplo, la mayoría de las personas no somos conscientes de que al montar en un aparato de un parque de atracciones se está sobre un artificio construido con los criterios de fiabilidad y seguridad más altos con los que uno se puede topar, pero esta

La ergonomía plantea como congruencia básica el que, trabajar bien pasa por trabajar a gusto. El que esto sea ya obvio en muchos sitios es el mejor síntoma del proceso de transformación en marcha.

dir un sólo nueve a la fiabilidad equivaldría a reducir a la décima parte la accidentabilidad). Pero, a nivel personal, cuando practicamos una conducción más responsable no percibimos un cambio significativo del riesgo y si de las resistencias a consolidar un cambio de estilo, que deriva más bien en un «de qué sirve conducir correctamente si, luego, viene un loco y se te echa encima», aunque se vulnere impunemente la lógica estadística.

Se podría concluir este apartado indicando que la mejora de la calidad y la fiabilidad debe insistir en los siguientes aspectos:

– Aumentar la calidad es posible pero difícil, y viceversa: hay que ajustar muy bien las expectativas y las posibilidades a las situaciones concretas, pues, como decía George Bertrand Shaw, «las personas no actuamos tanto por nuestras experiencias como por nuestras esperanzas», y éstas deben ser mínimamente correspondidas.

– La calidad total, como el riesgo cero, no existe ni puede existir, pero se plantea porque así se puede llegar más lejos que si no se propusiera: se trataría del «seamos realistas, pidamos lo imposible», y del papel del autocumplimiento de los pronósticos respecto a los cambios.

– La calidad es un proceso enlazado y acumulativo sobre muchos pequeños detalles, a veces difíciles de señalar y percibir, pero que tiene efectos globales mensurables, como la integración de infinitos infinitesimales.

– En resumen, la calidad consiste en llevar las grandes ideas de la conectividad de la teoría de los sistemas a las modestas voluntades de hacer las cosas lo mejor posible todo ello en un marco de intereses compartidos de las personas implicadas: trabajadores/empresa, proveedores/clientes, etc.

LA CALIDAD CONSECUENTE: «TRABAJAR BIEN PASA POR TRABAJAR A GUSTO»

Uno de los aspectos más críticos de la aplicación de la cultura de la calidad y, en general, de cualquier planteamiento de los cambios consiste en cómo avanzar hacia el objetivo principal, evitando los efectos contrarios y secundarios, incluido el incremento de la incertidumbre, que son la base de la pérdida de la sensación de control situacional y la aparición del estrés a nivel personal.

Razonablemente, el ser consecuente en este terreno supone asumir que

La alternativa ante las crisis de los cambios es instalarse en el cambio de crisis permanente. Se podría decir que las crisis son como la amortización de los costes de oportunidad que nos plantean las decisiones.

percepción, o no se tiene, o se da muy distorsionada, pues cualquier incidente-accidente hará que, por su propia rareza, aparezca en los medios de comunicación y tenderá a percibirse automáticamente como mucho más peligroso (sesgo de proximidad, familiaridad, representación, etc.).

Es decir, la idea es que los procesos y los cambios a los niveles de calidad o fiabilidad de uso que estamos considerando, o bien no se perciben o se perciben muy distorsionados.

Esto supone un problema añadido en cualquier planteamiento de acción colectiva o social, porque a estos niveles aparecen los efectos de la llamada «realidad sociológica» (no opera tanto lo que objetivamente existe como lo que se toma por verdadero), que inducirán fenómenos de autocumplimiento de pronósticos, efectos autoalimentados («de cascada», «bola de nieve», etc.), tanto en un sentido como en otro.

En resumen, los cambios sobre la mejora de la calidad actual se producen en unos ámbitos de probabilidad donde las percepciones personales suelen estar por debajo de los umbrales de las magnitudes en juego, o bien se perciben muy distorsionados.

En otras palabras, todos intuimos que, por ejemplo, conduciendo de una manera más cívica y respetuosa, se reducirán en alguna medida los resultados catastróficos actuales (añá-

elaborar productos o servicios de calidad no es posible trabajando de cualquier manera, de igual modo que no se puede producir a cualquier precio.

La ergonomía plantea como consideración básica que trabajar bien pasa por trabajar a gusto, y que el trabajo constituye un conjunto de sollicitaciones físicas, psicológicas (cognitivas y emocionales) y organizacionales (grupales o sociales) que deben ser analizadas en el contexto en el que operan. El que esto sea ya obvio en muchos sitios es el mejor síntoma del proceso de transformación social en curso.

La ergonomía desde estos planteamientos, es una de las herramientas más promotoras de la cultura de la calidad en las empresas. Constituye «la acción local» de «la visión global» de los nuevos planteamientos gerenciales.

Sin embargo, a través de los presupuestos ergonómicos nos planteamos una serie de puntos a considerar tales como:

A) El dilatado horizonte laboral del confort al bienestar.

B) Las nuevas tecnopatías: somatizaciones, sinestrosias y ganancias secundarias.

C) La gestión y las resistencias a los cambios:

1. Crisis de cambio o cambio de crisis y la «rana ecológica».
2. Las estrategias de los cambios.

A) EL DILATADO HORIZONTE LABORAL DEL CONFORT AL BIENESTAR

De todo el proceso de aplicación de la NT y las NFOT se puede constatar que la productividad del trabajo está experimentando algunos cambios y que las cualificaciones profesionales evolucionan a un cierto ritmo, pero, sin embargo, no se observa ningún cambio destacable en el grado de satisfacción en el trabajo.

La ergonomía y las citadas NT y NFOT introducen la posibilidad de trabajar confortablemente, entendida ésta normalmente como confort postural, fisiológico y ambiental.

Sin embargo, se constata que trabajar a gusto conecta con una noción de equilibrio y bienestar —prácticamente la archiconocida definición de la salud de la OMS— que precisa hacer intervenir otros factores de tipo psicológico y organizacional más inobservables e intangibles, pero que son la clave para que las energías y disposiciones de las personas puedan eficientemente aplicarse a las tareas y no distraer excesivas energías en la solución de los propios problemas y malestares personales en el trabajo.

Es verdad que el trabajo físico ha sido reducido drásticamente, hasta el punto de que en algunas actividades la solución es en realidad el problema, pero por otro lado, la cantidad de deterioros y amenazas a la salud de tipo no físico parece no tener fin.

En la actualidad muchos analistas, de una realidad social cada vez más extendida por el mundo en lo económico, lo mediático y los riesgos, señalan a la «incertidumbre» y a la «vulnerabilidad» aspectos claves, como base de la sensación de pérdida de control en la dirección social y de estrés a nivel de las vivencias personales.

Precisamente es el concepto de vulnerabilidad psicósomática uno de los aspectos claves de estas nuevas, difusas, opacas y fronterizas patologías laborales.

B) NUEVAS TECNOPATÍAS: SOMATIZACIONES, SINESTROSIS Y GANANCIAS SEGUNDARIAS¹

La vulnerabilidad psicósomática

La tendencia a tener una percepción escindida de las personas, for-

Los cambios precisan de unas modificaciones importantes en términos de actitudes personales y de las propias concepciones sobre el trabajo. El problema es que en algunas empresas se aspira a implantar una calidad y unos cambios con los propios planteamientos deficientes que se quieren evitar.

mada por un cuerpo y un psiquismo separados, a modo de un *hardware* y un *software* humanos, sin relación entre sí, o emparentados a voleo, es cada vez más insostenible. Pero, a su vez, si bien son evidentes y admitidas muchas interacciones entre el cuerpo y el psiquismo, queda mucho por descubrir en este campo bajo la complejidad del planteamiento asumido y especialmente en el mundo laboral, donde las solicitaciones, esfuerzos físicos y el contexto social pueden enmascarar y dar cobertura a explicaciones exclusivamente fisiológicas o sociológicas, saltándose precisamente las psicósomáticas.

Actualmente las interpretaciones psicósomáticas y somatopsíquicas, que tuvieron en Wilhelm Reich uno de los principales valedores, establecen que en el cuerpo se van grabando las experiencias vitales. Las reacciones corporales a los diferentes estados emocionales, especialmente conflictos y crisis, se estructuran y cronifican, formándose, a nivel corporal, «corazas musculares» y, a nivel psíquico, estructuras caracteriales. El cuerpo se va convirtiendo en un ma-

pa de la callada autobiografía de las emociones.

Desde esta óptica, las somatizaciones son las transformaciones de los conflictos y tensiones psicológicas en alteraciones o enfermedades orgánicas. Estas transferencias hacia el cuerpo son autoalimentadas como muchas otras afecciones. Esto es, que, partiendo de pequeños desajustes iniciales, un efecto patológico alimenta un síntoma y ambos se van mutuamente reforzando y amplificando.

Las somatizaciones, además de los desarrollos patológicos, pueden ser observadas e interpretadas preclínicamente a través de la expresión del cuerpo y de la conducta.

Considerando ahora los aspectos más patológicos, se comprueba que los sistemas cardiovascular y digestivo son especialmente vulnerables y receptivos a las somatizaciones, si bien el sistema oseomuscular es el compartimento más amplio de los mismos.

Se puede comprobar, y no debe ser casual, que las zonas más críticas, tanto desde el punto de vista biomecánico como psicósomático, sean las zonas altas del cuello-espalda, y la zona pelviana-lumbar. Constituyen los dos polos de expresión y de lectura corporal más significativas de lo que se ha denominado el eje del «yo», esto es, la columna vertebral.

Así, los dolores del cuello y de la parte superior de la espalda se asocian con la cronificación de las tensiones producidas por las excesivas responsabilidades asumidas, y por las necesidades de autocontrol de la expresión de ira bloqueada e inhibida por una excesiva rectitud y rigidez personal.

Para Reich, una hiperlordosis en la zona lumbar era un claro síntoma de rigidez y contención de los impulsos sexuales.

En términos generales, aunque es difícil demostrar rigurosamente el alcance de estas inferencias fuera de las intuiciones y contraintuiciones formadas en la práctica clínica, muchos autores asumen relaciones muy claras, como las expuestas resumidamente en los siguientes ejemplos:

Artrosis.—Relación con la inhibición de los impulsos agresivos, lo que supone autocontrol en estado de resistencia permanente.

Infarto.—Relación con la cronificación de la inspiración respiratoria, a su vez asociado a sentimientos de

¹ Resumido de la separata III de *Nuevas Temáticas de Ergonomía*, de publicación restringida como material de los Cursos de FREMAP.



Todos los cambios plantean cierto grado de inseguridad y amenaza por lo que es normal que se presenten algunas resistencias.

haber sido herido y/o relacionado con pánicos inconscientes.

Jaquecas.—Derivadas de dificultades y bloqueos de la expresión corporal y emocional.

Asma.—Relacionado con fuertes conflictos de independencia y protección.

Respecto al cáncer, a pesar de ser una de las enfermedades más inequívocamente somática, también es uno de los casos donde la etiología hunde sus raíces en todos los campos de la medicina y la psicología. Ya Galeno, con la clásica clasificación hipocrática, hizo observaciones respecto al cáncer de mama y los temperamentos. Por su parte, Reich daba una interpretación «psicológica» del comportamiento celular y se refería a que mientras, por ejemplo, una alergia equivalía a una respuesta bioquímica «neurótica» del organismo, en cuanto respuesta desproporcionada a la amenaza real de un estímulo extraño, el cáncer lo interpretaba como una respuesta «psicótica» celular, en cuanto a la pérdida del sentido de la realidad para la supervivencia biológica. Posiblemente sea ésta una descripción, más literaria que científica de los aspectos más complejos del

La calidad constituye la aspiración emergente más importante de la realidad productiva actual que va construyéndose sobre los nuevos planteamientos gerenciales y de las organizaciones, tales como el «kaizen», la inversión jerárquica, la estructura «trébol», etc.

sistema inmunológico, pero en la onda del actual «suicidio celular» o apoptosis.

En el ámbito laboral, las interpretaciones de las posibles afecciones psicósomáticas van a estar muy relacionadas con las condiciones de trabajo. Unas responsabilidades excesivas o una elevada incertidumbre sobre las funciones, las decisiones a tomar o el futuro del propio trabajo van a repercutir necesariamente en el cuerpo, y esto sucede a todos los niveles profesionales, como se comprueba en la encuesta en cuanto a las amenazas de empleo en términos de jubilaciones anticipadas, regulaciones de empleo, etc. (70-80 por 100).

La siniestrosidad y las ganancias secundarias de los accidentes

En un sistema tan complejo como una sociedad o una empresa, se pueden observar fenómenos emergentes de difícil explicación, especialmente aquellos relacionados con los que tienen una base de interpretación probabilística, como los accidentes y las enfermedades.

El análisis psicosociológico de los accidentes estudia fenómenos tales

como el denominado «contagio social» o la existencia de «vasos comunicantes» entre aspectos próximos y posiblemente relacionados, como puede ser el absentismo de difícil justificación y la accidentabilidad difusa, señalada anteriormente.

La sinestrosis es el término o constructo que se emplea cuando se presume una agudización inconsciente de unos síntomas normalmente físicos con posterioridad a un accidente o enfermedad y que tienden a remitir solamente cuando se ha obtenido un determinado beneficio, que fundamentalmente es material.

Es evidente que este cuadro puede mezclarse con otros síntomas sobre las expectativas de la curación o con los efectos postraumáticos de los propios accidentes.

A esto hay que añadir que, en el medio laboral, los móviles o expectativas de beneficio pueden ser otros que los económicos, como, por ejemplo, la retirada temporal o definitiva de unas condiciones de trabajo adversas, penosas o conflictivas; los cambios sobre la calificación de una incapacidad, o simplemente el cambio de puesto por otro más intere-

sante. Todo junto —los posibles efectos postraumáticos (somalizados) y los de una posible sinestrosis (inconsciente)—, unido a la búsqueda de unas ganancias secundarias, puede presentar un cuadro inescrutable, incluso para el propio interesado.

Las ganancias secundarias derivan de una actitud de buscar el lado positivo de las cosas, incluso de aquellas que se consideran totalmente negativas, como son los accidentes y las enfermedades. Muchos de los «tirónes», contracturas, dolores musculares, afecciones comunes, etc., si se producen en un medio laboral o con unas condiciones de trabajo indeseables, cabe esperar que se mezclen con actitudes secundarias gananciales.

Pero, por otro lado, y principalmente, en las actitudes ganancial y fraudulenta de la simulación de una lesión o enfermedad existen factores inhibidores no siempre reconocidos. El más importante es la autoestima personal. Para la mayoría de las personas, defraudar a los demás pasa por defraudarse a sí mismo, y en la mayoría de los casos, aun teniendo la

total impunidad, no se producen conductas oportunistas.

Como resumen de este controvertido conflicto de estar y escapar a la vez del trabajo insatisfactorio, las personas tendemos a poner el cuerpo como «rehén» de la situación, y las somatizaciones, las sinestrosas y actitudes gananciales serían el punto del precario compromiso.

C) LA GESTIÓN Y LAS RESISTENCIAS A LOS CAMBIOS

1. Crisis de cambio o cambio de crisis y «la rana ecológica»

Cambiar es difícil, especialmente en la dirección deseada, y por otro lado, no cambiar es imposible, aun cuando no nos demos cuenta.

En la encuesta realizada resulta destacable que los trabajadores perciben genéricamente la incorporación de las innovaciones (90 por 100), pero, sin embargo, no identifican concretamente los cambios tecnológicos introducidos en sus empresas.

De los cambios, quizá lo que más se teme son las crisis, bien perceptibles en los grandes cambios. Prácticamente, todos los cambios plantean una serie de aspectos críticos en forma de incertidumbres y amenazas que las podemos calificar como crisis, en un sentido amplio del término, tanto con sus aspectos negativos como también de los positivos derivados de las nuevas posibilidades y perspectivas que conllevan. La alternativa ante las crisis son como la amortización de los costes de oportunidad que nos plantean las decisiones.

En algunas ocasiones, con objeto de evitar las crisis que conllevan los cambios, se plantean unas estrategias tan conservadoras que a lo único que llevan es a mantenerse estabilizado en la crisis permanente, lo que en realidad supone un deterioro gradual y un cambio hacia el empeoramiento. Estaríamos en el «que algo cambie para que todo siga igual».

Sin embargo, a pesar de las limitaciones e incertidumbres, en la actualidad los cambios social y tecnológico que se están produciendo, o al menos germinando, son de una magnitud comparable a los producidos en las primeras revoluciones industriales.

Pero mientras al cambio tecnológico no le acompañen unas transformaciones organizacionales concretas que, como indica H. Serieux en *El Big*



En ocasiones los cambios generan crisis al producirse y resistencias para evitar que se produzcan.

Bang de las organizaciones², lleven de la «pirámide» a la «red», del jerarquizado «planeta Taylor» al horizontal «planeta entramado», las resistencias a los cambios bloquearán y encontrarán muchos planteamientos iniciales buenos.

Porque, además, actualmente lo que se cuestiona no es solamente el «contenido del trabajo» y su importancia para cada individuo, sino el «sentido» del trabajo y de las propias organizaciones. El mismo Séréyx indica que «la pérdida de conciencia de las finalidades que las justificaban conduce a las organizaciones a tomarse por su propio fin: en la administración, la burocracia por la burocracia; en la empresa, la competitividad por la competitividad; en la ciudad, el urbanismo por el urbanismo, y en los hogares, el consumo por el consumo. Y cuando el ritmo de los cambios se acelera y se multiplican las rupturas y los hechos desestabilizadores sobre las certezas y se instala el «sin sentido» en la mayoría de las organizaciones, y cuando el ser «todo empresa» invade la actuación de cada individuo, se produce una situación tal que para poder desarrollarla se acaba por perder la propia vida».

Resulta evidente que el cambio tiene que ir en la dirección de poner las organizaciones al servicio de las personas (clientes, usuarios, empleados), que trabajar bien pasa por trabajar a gusto, o que «no es por generosidad o por ser amable con el personal por lo que se desea la rápida desaparición de la burocracia y el taylorismo, todavía omnipresente. Es, esencialmente, porque con las nuevas reglas del juego estas organizaciones acaban por repartir más pérdidas que beneficios», concluye Séréyx.

A pesar de la complejidad del cambio en ciernes, cabría insistir en que las crisis son necesariamente negativas por sí mismas, e incluso algunos las consideran necesarias y convenientes, son el punto de apoyo de los cambios.

Existe una especie de supuesto en el campo de la ecología que tiende a justificar esto claramente. Viene a decir que si una rana cae sobre un cazo con agua hirviendo, lo más probable es que, aunque escaldada, salte y se salve, pero si cae dentro de un cazo de agua fría puesto a fuego lento, lo más probable es que no encuentre el momento de saltar, y cuando la situación sea insostenible, los músculos



La ergonomía plantea como consideración básica que, trabajar bien pasa por trabajar a gusto.

Las somatizaciones son las transformaciones de los conflictos y tensiones psicológicas en alteraciones o enfermedades orgánicas, poniendo al propio cuerpo como «reñón» del conflicto de estar y escapar a la vez en determinadas situaciones.

ya no le responderán. La moraleja de esta historia, de ahí lo de la «rana ecológica», es que hay quien considera que la Tierra está cociéndose en su propio caldo de la civilización industrial. Pero ése es otro tema.

2. Las estrategias de los cambios

Todos los cambios, en cuanto propuestas con un cierto grado de incertidumbre, plantean cierto grado de inseguridad y de amenaza, por lo que es normal que se presenten algunas resistencias a los cambios, incluso con todo a favor.

Es importante insistir en que las amenazas ante los cambios no tienen que ser reales para que operen como verdaderas. Una amenaza existe cuando alguien se siente amenazado. Esto forma parte de lo que ya se ha denominado la realidad psicosociológica, lo de que «algo ya es real cuando se toma por real».

En este sentido, a nivel personal, las amenazas más importantes y difíciles de detectar son las amenazas al estatus profesional, siendo el caso límite el poder trabajar o no. Para muchas personas, las soluciones y las facilidades a su trabajo es precisamente el auténtico problema. Con las nuevas tecnologías se pasa fácilmente de la impresión de que nadie es imprescindible a la de que todos somos prescindibles.

² Séréyx, Hervé. El Big Bang de las organizaciones. Ed. B. Management, Barcelona, 1994.

Por otro lado, en las organizaciones existen pequeñas parcelas de control y de poder, cosas que tienen que pasar necesariamente por determinadas manos, y que si se eliminan pierden el principal *sentido al trabajo*. En este campo, los cambios introducidos por la informática y las nuevas tecnologías electrónicas son paradigmáticas de las resistencias a los cambios, debido a las amenazas ocultas a la función laboral y al estatus profesional correspondiente, cuando no al propio empleo.

El tema de los ritmos y los plazos suele ser otra decisión comprometida a la hora de adoptar cambios. En algunos casos el cambio rápido o al menos, sincronizado se impone, pero en la mayoría de ellos, y especialmente los relacionados con los cambios en las organizaciones, es preciso contar con más tiempo. Como indica Killmann, los ajustes rápidos son más propios para las máquinas.

Es muy común que no se respeten los plazos y las fases de los cambios de las organizaciones, ya que existen factores, como el «efecto de latencia» o el «efecto adormecido» (sleepers effect), que nos indican que los cambios de actitudes precisan de un proceso psicológico lento, desde el punto de vista del observador, para internalizar las posibles consecuencias de los cambios.

Todo esto nos llevaría a que no es conveniente forzar los procesos de cambio, incluso los de mentalización sobre la propia salud y la seguridad de las personas; aunque, en cualquier caso, es preciso adoptar un planteamiento o estrategia. Como es bien conocido en psicología, el inhibirse de adoptar una postura también es una postura, además, muy común.

En cualquier caso, cuando los cambios tengan un carácter organizacional no hay que olvidar que, a veces, lo peor es quedarse a medio camino. Isabelle Orgogozo describe este planteamiento como el modelo perverso, situado entre el planteamiento clásico y el modelo emergente: «Es el caso de esas empresas en las que el discurso de los dirigentes se adapta al segundo modelo, pero cuyas prácticas cotidianas permanecen en el primero.»

Se podría concluir que para reducir las principales resistencias a los cambios en las organizaciones, bien de tipo racional o lógicas (esfuerzos de adaptación, costes), o de base psicológica (temor a lo desconocido, inercias personales), no se debe olvidar que el «mínimo común múltiplo» es la mejora de la comunicación.

La comunicación, como etimológi-

camente indica el término, es «poner en común» en este caso la información y los intereses; es compartir el poder y tener autoconfianza en la que se administra. Pero la comunicación debe ser adecuada en «tiempo y forma».

Aquí se vuelve a incluir la *realidad psicológica*: en la comunicación humana, tan importante, o incluso más, que lo que se dice es lo que se entiende.

Este amplio apartado, en relación con los cambios hacia la calidad en las organizaciones, podría resumirse en los siguientes puntos:

– Los cambios se plantean sobre aspectos defectuosos, pero normalmente en sistemas razonablemente perfeccionados.

Las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organización del trabajo requieren un planteamiento diferente de la prevención que debe implicarse con otros ámbitos de la gestión, a la vez que tienen que generar otros escenarios donde hacer inteligibles las nuevas patologías laborales.

– Los cambios afectan a aspectos muchas veces intangibles y a niveles infinitesimales o subliminales, pero acumulables (efecto «masa crítica»).

– Los cambios producen efectos acumulados, pero de tipo complejo, como los autocompensados y los autoalimentados: forman parte del sistema y sus *fed-backs*.

– Los cambios actúan sobre muchos aspectos no reducibles a pocas variables (realidad compleja), ni asimilables a situaciones anteriores (reducibles a estereotipos).

– La «realidad objetiva» es la referencia que sirve para dar coherencia, congruencia y consistencia a la realidad psicopsicológica, pues muchos efectos de los cambios actúan en el ámbito de dicha realidad: «algo opera como real cuando es percibido como verdadero».

– Los cambios requieren fases y latencias.

– Los cambios necesitan modificaciones tangibles y observables: signos físicos u organizacionales.

– Los cambios generan crisis al producirse y resistencias para evitar que se produzcan.

– Las resistencias a los cambios tienen su base en la incertidumbre, los conflictos (solicitaciones incompatibles) y las amenazas ocultas.

– Para cambiar se precisa la percepción de algún beneficio.

– El cambio organizacional requiere crear áreas de intereses compartidos y evitar las estrategias de la desconfianza: «antes vencer que ganar».

Esperemos que, considerando estos aspectos, los cambios cumplan el objetivo del director de Rhône-Poulenc, Jean René Fourton, para quien actualmente organizar no es poner orden, sino dar vida a los proyectos.

CONCLUSIONES FINALES

Los nuevos planteamientos y demandas de calidad de vida de las personas como trabajadores y usuarios precisan de unos planteamientos profesionales sobre los riesgos y las deseconomías en las organizaciones, así como un conocimiento técnico de los procesos psicológicos en juego, con objeto de orientar y reducir las resistencias a los ineludibles cambios que deliberadamente se trata de inducir o de los que inevitablemente se producirán.

A nivel sociológico, el *desarrollo sostenible* requiere una transformación de la cultura empresarial y una redefinición de las condiciones laborales mínimas que habrán de ser respetadas no sólo en los centros de trabajo, sino también en las áreas medioambientales afectadas por la actividad de los centros productivos.

Podríamos referirnos, como conclusión a lo expuesto, que la introducción de nuevas tecnologías exigen cambios importantes en las estructuras y organizaciones empresariales que, además, afrontan una nueva dimensión con la liberalización del comercio y la apertura de mercados. Todo ello supone un planteamiento diferente de la prevención, que debe implicarse con otros ámbitos de la gestión, a la vez de que tienen que generar otros escenarios donde hacer inteligibles las nuevas patologías laborales.

A modo de resumen y considerando algunos de los resultados de la encuesta realizada, se puede concluir

que los procesos de cambio en las empresas deben tener en cuenta y asumir algunos de los siguientes aspectos:

1. La introducción de la NT y las NFOT dentro del actual contexto social, junto con la armonización de la legislación en el nuevo marco comunitario, produce una cierta **generalización** del alcance subjetivo de la protección de los riesgos profesionales, porque tiende a considerar la extensión de la protección tanto a los trabajadores por cuenta propia como por cuenta ajena, así como a los trabajadores de la función pública.

2. La flexibilización y precarización de la contratación laboral tienen consecuencias para la salud y seguridad en el trabajo y son percibidas como manifiestamente perjudiciales.

3. El enfoque tradicional de la prevención abre paso a un concepto amplio que contempla la totalidad de los factores que afectan a la situación de los trabajadores, en especial los **ergonómicos** y, en general, las **condiciones de trabajo**.

4. Los efectos y repercusiones tardías en la salud del trabajador de los nuevos riesgos hacen pensar en un mayor impulso en la **prevención de las enfermedades profesionales**, que supondrá una mejora en su control y una ampliación en el reconocimiento de sus prestaciones.

5. Desde el punto de vista de la organización y gestión de la prevención de riesgos profesionales, hemos pasado de una seguridad específica a

No es casualidad que los principales modelos de ayuda a las decisiones se articulen alrededor del concepto de riesgo, por lo que seguridad, calidad y eficiencia se convierten en factores integrados de la humanización del trabajo.

un concepto integrado de la seguridad, de tal manera que las responsabilidades y funciones correspondientes a la seguridad se distribuyen de forma directa en la organización de la empresa. Con este esquema, conocido como **seguridad integrada**, se pasa a un enfoque más positivo, superando la mera detección de fallos y considerando la seguridad como un factor estratégico de la empresa junto con la calidad.

6. Una acción preventiva debe tener en cuenta no sólo las afectaciones que la actividad productiva ocasiona al hombre en el centro de trabajo. Su acción hay que extenderla al

entorno, al transporte, al medio urbano, a la vivienda y a las actividades de incidencia general, como la utilización de la energía nuclear o la eliminación de residuos peligrosos.

7. La promoción de la salud en las empresas sólo tendrá resultados claramente positivos cuando se consiga una integración y una actuación conjunta, tanto dentro como fuera de la propia empresa.

Es preciso involucrar a los protagonistas directos. Los trabajadores deben acceder a vías de **participación** que posibiliten, mediante una formación y sensibilización, un papel activo en las propuestas y en la adopción y cumplimiento de las normas preventivas.

Posiblemente, todos estos cambios exijan incorporar la filosofía de la prevención a la base misma del sistema y de la empresa, pues no es casualidad que los principales modelos actuales de ayuda a las decisiones se articulen alrededor del concepto de riesgo, por lo que seguridad, calidad y eficiencia se convierten en factores estratégicos e integradores en la consecución de la humanización del trabajo y en la obtención de los mejores resultados de la actividad del hombre en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.
- DAVIS y NEWSTROM (1988): *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, México.
- DE KEYSER, V. y otros (1989): *L'Ergonomie de conception*, Editions Universitaires, Bruselas.
- KACKING, I. (1991): *La domesticación del azar*, Editorial Gedisa, Barcelona.
- HANDY, C. (1993): *La organización por dentro*, Bilbao.
- KOLB, D. y otros (1977): *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*, Editorial Prentice/Hall Internacional.
- KUHLMANN, A. (1985): *Introducción a la ciencia de la seguridad*, Editorial AC, Ediciones TÜV, Rheinland.
- PÉREZ ECHEVERRÍA, M. P. (1990): *Psicología del razonamiento probabilístico*. Colección de Estudios, Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- RASMUSSEN, J.: «The role of error in organizing behaviour», *Ergonomics* 1990, vol. 33, 10/11, pp. 1185-1199.
- SERIEYX, H. (1994): *El big bang de las organizaciones*, Ediciones B., S. A., Barcelona.
- WEINERT, A. (1985): *Manual de psicología de la organización*, Editorial Herder, Barcelona.



La informática, es uno de los exponentes cualificados del cambio visible en las empresas.