

35

Directora del capítulo
Gunnela Westlander

Sumario

Factores psicosociales y gestión organizativa
Gunnela Westlander 35.2

● FACTORES PSICOSOCIALES Y GESTION ORGANIZATIVA

Gunnela Westlander

El término *organización* suele utilizarse en un sentido amplio; y no es extraño, pues la manifestación de la "organización" tiene numerosos aspectos. Puede afirmarse que el estudio de las organizaciones es en sí mismo una materia que carece de ubicación natural en una disciplina académica específica. Ciertamente que el concepto de organización ha pasado a ocupar una posición fundamental en la denominada ciencia de la gestión, que, en algunos países, es una asignatura independiente en el campo de los estudios empresariales. Ahora bien, en otras disciplinas, entre las que se cuenta la salud y la seguridad en el trabajo, también se han encontrado razones para reflexionar sobre la teoría de la organización y para determinar qué aspectos de la misma deben atenderse en los análisis de investigación.

La organización es importante no sólo para la gestión empresarial, sino también para la situación laboral de cada persona, tanto en lo que se refiere a su salud, como a sus oportunidades a corto y largo plazo de contribuir eficazmente al trabajo. Así, es fundamental que los especialistas en el ámbito de la salud y la seguridad en el trabajo conozcan la teoría, los conceptos y las formas de abordar la realidad social a la que hacen referencia los términos *organización* y *desarrollo* o *cambio organizativo*.

El sistema organizativo influye en las relaciones sociales que se establecen entre las personas que trabajan en una organización; de hecho, ese sistema está pensado para lograr unas relaciones sociales determinadas. En varios estudios sobre los aspectos psicosociales de la vida laboral se afirma que la configuración de una organización "engendra" unas relaciones sociales. La elección entre estructuras organizativas alternativas depende de varios motivos, algunos de ellos, nacen de un planteamiento concreto respecto a la coordinación organizativa y de la gestión. Hay un tipo de estructura que considera que una gestión organizativa es eficaz cuando se facilitan unas interacciones sociales específicas entre los miembros de la organización. La elección se realiza en función de los vínculos que se desee

establecer entre las personas para crear relaciones de interdependencia favorables a la organización, o, como suelen señalar los teóricos de la administración de empresas: "en función del modo en que se faciliten las combinaciones esenciales".

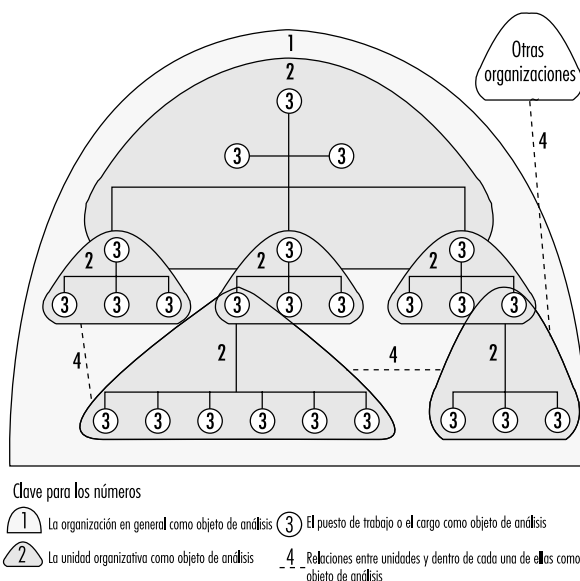
Rensis Likert (1961, 1967), uno de los miembros más destacados de la "escuela de las relaciones humanas", propuso una sólida visión del modo en que deben vincularse teóricamente los "subsistemas" jerárquicos en una estructura organizativa compleja. Likert subrayó la importancia de la unidad y la solidaridad entre los miembros de una organización. Según su concepción, el supervisor o gestor del trabajo cumple una doble función:

1. mantener la unidad y crear una sensación de pertenencia a un grupo de trabajo, y
2. representar a su grupo de trabajo en las reuniones con sus superior o sus iguales. De este modo se refuerzan los vínculos entre los niveles jerárquicos.

El "modelo de vínculos" de Likert se muestra en la Figura 35.1 Likert estableció un símil entre la familia y la interacción social que debería existir entre las diferentes unidades de trabajo que, en su concepción, funcionan como "familias organizativas". Estaba convencido de que cuando la dirección incentiva y ofrece oportunidades para consolidar las relaciones personales entre trabajadores de distintos niveles, cuenta con un instrumento poderoso para aumentar la eficacia organizativa y para unir al personal en el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa. El modelo de Likert intenta lograr una especie de "uniformidad de procedimiento" que permita consolidar la estructura organizativa establecida por la dirección. Desde principios del decenio de 1990 este modelo ha cobrado cada vez mayor importancia, y es uno de los que suele recomendarse.

El término *organización* puede referirse a la capacidad de los seres humanos; en este sentido, la organización es la combinación total de capacidad y, apurando el razonamiento, de sus efectos sinérgicos. Otra acepción opuesta a la anterior concede prioridad a la coordinación de las actividades de las personas necesaria para cumplir los objetivos de una empresa. Podemos denominarlo "convenio de organización", decidido por acuerdo de las partes. En este capítulo sobre la teoría de la organización, se parte de dicho concepto y se analiza a los miembros o los trabajadores que participan en el convenio desde el punto de vista de la salud en el trabajo.

Figura 35.1 • El modelo de vínculos de Likert.



La estructura como concepto básico en la teoría de la organización

Estructura es un término habitual en la teoría de la organización y hace referencia a la forma del sistema organizativo destinada a garantizar la eficacia en la consecución de objetivos. Las actividades empresariales en la vida laboral pueden analizarse desde un enfoque *estructural*, que es el que ha gozado de mayor popularidad desde hace tiempo y el que ha contribuido mayoritariamente (desde un punto de vista cuantitativo) al conocimiento de que disponemos sobre las organizaciones. (A este respecto, los miembros de una nueva generación de investigadores en el campo de la organización han expresado ciertos recelos sobre el valor de este enfoque (Alvesson 1989; Morgan 1986).

Al adoptar una perspectiva estructural, se da por hecho, en mayor o menor medida, que existe un *orden acordado* (estructura) respecto a la forma en que se realiza un conjunto de actividades. En función de este supuesto esencial, la cuestión de organización que nos ocupa se convierte en una cuestión relativa a la apariencia específica de dicha forma. ¿Con qué grado de detalle y de qué modo se describen las tareas de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo en los documentos oficiales publicados? ¿Qué normas se aplican a las personas que

ocupan puestos directivos? La información sobre modelos organizativos, disposiciones y relaciones específicas suele hallarse en documentos sobre instrucciones de dirección o descripciones de puestos de trabajo.

Se plantea una segunda cuestión, que se refiere al modo en que las actividades se organizan y se ajustan a actividades en la práctica: ¿qué uniformidades existen realmente y qué tipo de relaciones se dan entre las personas? El propio planteamiento de esta cuestión significa que no debe esperarse una correspondencia exacta entre las formas de las actividades decretadas formalmente y las practicadas en la realidad. Hay varias razones que explican esta disparidad. Obviamente, no todas las fases del trabajo pueden estar contempladas por un conjunto de normas preestablecido. Asimismo, la definición teórica de las operaciones no suele ajustarse a la descripción de las actividades reales de los trabajadores y su interacción, ya que:

- La estructura oficial no se detallará a la perfección necesariamente, lo que permite la existencia de diversos márgenes para la coordinación y la cooperación en la práctica.
- El carácter normativo (especificado) de la estructura organizativa no encajará perfectamente con las formas que los miembros de la organización consideran eficaces para desarrollar sus actividades.
- Las normas o reglas fijadas en una organización generan niveles más altos o más bajos de motivación.
- La estructura normativa en sí presentará varios niveles de "visibilidad" en el seno de la organización, dependiendo del acceso de sus miembros a la información relevante.

En la práctica, probablemente es imposible que el *ámbito de aplicación* de las normas elaboradas describa de forma adecuada las rutinas seguidas habitualmente. Sencillamente, las normas no pueden abarcar la totalidad de las prácticas y las relaciones existentes entre los seres humanos. Su idoneidad dependerá del grado de detalle con el que se exprese la estructura oficial. En la evaluación de las organizaciones y en la elaboración de programas de prevención, es interesante e importante establecer el nivel de correspondencia entre las normas y las prácticas de las actividades organizativas.

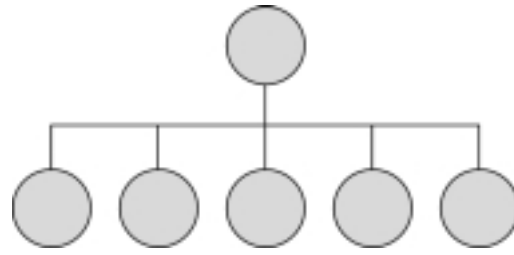
La disparidad entre las normas y las prácticas (definiciones objetivas y subjetivas de la estructura organizativa) debe tenerse en cuenta, así como la diferencia entre la estructura organizativa percibida por un "investigador" y la imagen o percepción que un miembro determinado de la organización tiene de ella. La falta de correspondencia entre estas dos imágenes no sólo tiene un gran interés intelectual; también puede constituir un obstáculo para los componentes de la organización, en cuanto que la visión que tengan de ésta sea demasiado inadecuada para ser capaces de proteger y promover sus propios intereses.

Algunas dimensiones estructurales básicas

Las ideas y los principios relativos a la gestión de las organizaciones se han sucedido sin cesar, procurando en todos los casos ofrecer algo nuevo. A pesar de estas iniciativas, sigue siendo cierto que en la estructura organizativa oficial generalmente se estipula una forma de *orden jerárquico* y una *división de responsabilidades*. Así, se especifican los aspectos principales de la *integración vertical* y la *responsabilidad funcional* o *autorización*.

Por lo común la idea de la influencia vertical se encuentra en su *forma clásica original* más sencilla (véase la Figura 35.2). La organización está compuesta por un superior y un determinado número de subordinados, lo suficientemente limitado para que aquél ejerza un control directo. La *forma clásica ampliada* (véase la Figura 35.3) pone de manifiesto cómo puede establecerse una estructura organizativa compleja a partir de pequeños sistemas jerárquicos (véase la Figura 35.1). No obstante, en esta forma

Figura 35.2 • La forma organizativa clásica original.



común y extendida de la organización clásica no se especifica necesariamente el carácter de la interacción horizontal entre las personas que ocupan puestos no directivos. Una estructura organizativa consta fundamentalmente de niveles de dirección (p. ej., una estructura "triangular", con unas pocas o varias capas situadas por debajo del vértice) y casi siempre refleja el deseo de una forma de organización ordenada jerárquicamente y más o menos acentuada. El principio básico es el de la "unidad de mando" (Alvesson 1989): se crea una cadena "de escalas" de autoridad, aplicada con mayor o menor grado de rigor de acuerdo con la naturaleza de la estructura organizativa seleccionada. Pueden establecerse largos canales verticales de influencia, que obligan al personal a enfrentarse a los inconvenientes de las cadenas interminables de mando y de las vías indirectas de comunicación cuando desean ponerse en contacto con un responsable en la toma de decisiones. Por otra parte, cuando sólo existen unos cuantos niveles de dirección (es decir, cuando la estructura organizativa es *horizontal*—véase la Figura 35.4), significa que la alta dirección concede menos importancia a la relación entre jefe y subordinado. La distancia entre la alta dirección y los trabajadores es más corta y las líneas de contacto más directas. Al mismo tiempo, cada gestor tendrá a su cargo un número relativamente elevado de subordinados; de hecho, en ocasiones serán tantos que no podrá ejercer un control directo sobre ellos. Por tanto, se asigna una mayor prioridad a la interacción horizontal, que se convierte en un factor necesario para lograr la eficacia operativa.

En una estructura organizativa plana, las normas relativas a la influencia vertical se especifican de modo elemental en un organigrama sencillo. Así pues, este esquema debe complementarse con instrucciones para el personal directivo y con descripciones detalladas de las instrucciones de trabajo.

Las estructuras jerárquicas pueden considerarse como *medios de control normativos*, que, a su vez, se caracterizan por ofrecer un

Figura 35.3 • La forma clásica ampliada.

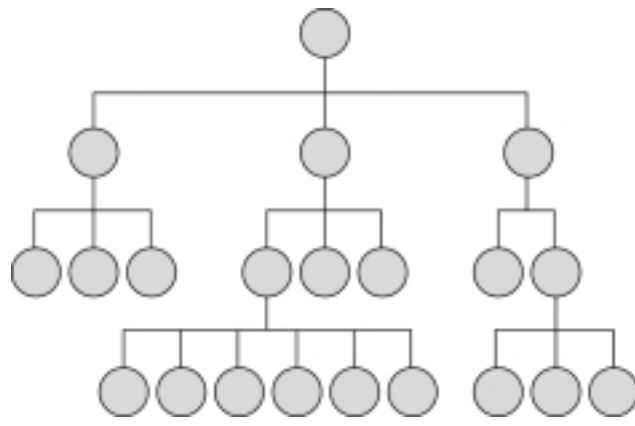
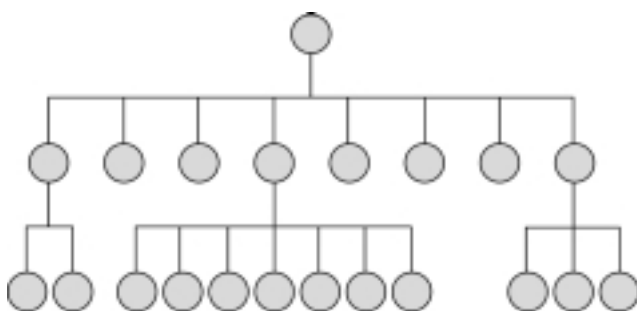


Figura 35.4 • La organización horizontal.



nivel mínimo de responsabilidad a los miembros de la organización. En este marco, se asigna con mayor o menor generosidad el ámbito de influencia y acción individual, que depende de las resoluciones adoptadas respecto a la descentralización de la toma de decisiones, la delegación de tareas, la formación de grupos de coordinación temporales y la estructura de las competencias presupuestarias. Cuando ese ámbito se acota, el margen de error de cada persona será menor. Habitualmente, el grado de libertad sólo puede deducirse del contenido de los documentos oficiales a los que se ha hecho referencia.

Además del orden jerárquico (influencia vertical), en la estructura organizativa oficial se especifica la forma (normativa) de división de la responsabilidad y, por tanto, la *autoridad funcional*. Podría decirse que el arte de dirigir una organización en su conjunto consiste en gran medida en estructurar todas sus actividades de modo que la combinación de las diferentes funciones establecidas tenga la mayor repercusión externa concebible. Mediante los nombres de las diversas partes (funciones) de la estructura se especifica, aunque sólo de forma aproximada, el modo en que la dirección ha concebido el desglose en varias secciones de actividades, cómo se combinarán éstas y de quién serán competencia. De aquí también pueden deducirse las exigencias fijadas sobre la autoridad funcional de los directivos.

Modificación de las estructuras organizativas

Existen diversas variantes sobre cómo puede desarrollarse una organización en su conjunto. Una de las cuestiones básicas es determinar cómo deben combinarse las actividades esenciales (producción de bienes o servicios) con otros elementos operativos necesarios, como la gestión de recursos humanos, la información, la administración, el mantenimiento, el marketing, etc. Una opción es crear grandes departamentos de administración, recursos humanos y finanzas adjuntos a las unidades productivas (organización funcional o "equipo de grupo"). En este tipo de disposición subyace el interés de la dirección en que el personal, en el ámbito de sus áreas especializadas, amplíe sus habilidades y pueda así prestar su asistencia y apoyo a las unidades mencionadas, reducir la carga asignada a éstas y promover su desarrollo.

Una alternativa a la "administración paralela" es dotar a las unidades productivas de personas que posean las administrativas especializadas exigidas. De esta manera se facilita la cooperación más allá de los límites administrativos específicos, lo que redundará en beneficio de la unidad productiva en cuestión. Existen otras estructuras, basadas en las ideas relativas a las combinaciones funcionales, que fomentan las actividades de cooperación en las organizaciones. A menudo, éstas se ven obligadas a responder a un cambio del entorno operativo y, por

tanto, se modifica la estructura. La transición de una estructura organizativa a otra puede exigir una profunda transformación de las formas de interacción y cooperación que se desean. Es posible que tales alteraciones no afecten a todos los miembros de la organización; con frecuencia, pasan inadvertidas para las personas que ocupan ciertos puestos de trabajo. Es importante tener en cuenta estos cambios al analizar dichas estructuras.

La determinación de los tipos de estructura existentes se ha convertido en una tarea de investigación fundamental para muchos teóricos en el campo de la administración de empresas (véase, por ejemplo, Mintzberg 1983; Miller y Mintzberg 1983), de acuerdo con la idea de que sería beneficioso que los investigadores pudieran establecer la naturaleza de las organizaciones y clasificarlas en categorías de fácil identificación. Por el contrario, otros investigadores han utilizado datos empíricos (basados en las observaciones de las estructuras organizativas) para demostrar que una descripción limitada a las estrictas tipologías dificulta la apreciación de los matices de la realidad (Alvesson 1989). En su opinión, es importante *aprender* de cada caso y no recurrir simplemente a la generalización inmediata de una tipología existente.

Un estudioso de la salud en el trabajo debe optar por este planteamiento basado en la realidad, ya que contribuye a una interpretación más adecuada de las condiciones en las que desarrolla su actividad cada trabajador.

Estructuras paralelas

Además de una estructura básica (que determina la influencia vertical y la distribución funcional de las actividades esenciales), una organización puede tener asimismo ciertas estructuras *ad hoc*, establecidas por un *periodo de tiempo definido o indefinido*. Se trata de las denominadas habitualmente "estructuras paralelas". Pueden instituirse por diversas razones, como la mejora de la competitividad de la empresa (sirven fundamentalmente a los intereses de ésta), como en el caso de la creación de redes, o la consolidación de los derechos de los trabajadores (actúan principalmente en beneficio de éstos), como los mecanismos de vigilancia (p. ej., los comités de salud y seguridad).

Puesto que el objetivo esencial de la vigilancia del entorno de trabajo consiste en promover la seguridad de los trabajadores, esta actividad suele organizarse en estructuras paralelas de carácter más bien permanente. Existen en muchos países y, con frecuencia, sus procedimientos operativos prescritos por la legislación nacional (véase el capítulo *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos*) (Vol. I).

Trabajo en red

En el campo de la gestión empresarial moderna, *trabajo en red* es un término al que se ha asignado un uso específico. La creación de una red exige la organización de círculos de directivos de escala intermedia y de personas clave procedentes de diversas áreas de la entidad en cuestión con un fin concreto. La tarea de la red puede consistir en fomentar el desarrollo (p. ej., de los puestos de secretaría en toda la empresa), impartir formación (p. ej. al personal de todos los establecimientos minoristas) o proceder a una racionalización (p. ej. del conjunto de rutinas internas de pedidos de la empresa). La tarea de la red suele implicar la mejora de las operaciones empresariales en algún aspecto concreto, de modo que la mejora alcance al conjunto de la organización.

En comparación con el modelo de vínculos de Likert, con el que se pretende fomentar la interacción vertical y horizontal dentro de cada escala de la estructura jerárquica y entre las diversas escalas, el objetivo de una red es agrupar a las personas según criterios diferentes a los ofrecidos por la estructura básica (pero no por una razón ajena a la de servir a los intereses de la

Trabajo en red

Un ejemplo de trabajo en red es la iniciativa reciente de una empresa de Volvo encaminada a mejorar el nivel general de competencia de los operarios. La dirección estableció una red cuyos miembros podían elaborar un sistema de tareas ordenadas de acuerdo con el grado de dificultad. Un programa de formación al efecto garantizaba a los trabajadores la posibilidad de avanzar en una "escala profesional", con su correspondiente sistema salarial. Los componentes de la red fueron seleccionados entre los trabajadores con experiencia de distintos sectores del centro de producción y de diferentes niveles. Puesto que el sistema propuesto fue percibido como una innovación, la colaboración en la red se convirtió en un factor de motivación importante y el plan se materializó en el plazo más breve posible.

empresa). La creación de redes es promovida por la dirección con el fin de contrarrestar (aunque no dismantlar) la estructura jerárquica establecida (con sus divisiones funcionales), que ha acabado siendo demasiado lenta y pesada para responder a las nuevas demandas planteadas por el entorno. La creación de una red puede ser mejor que embarcarse en un arduo proceso de transformación y reestructuración de la organización en conjunto. De acuerdo con Charan (1991), la clave para garantizar la eficacia al crear redes está en que sea la alta dirección la que ponga éstas a funcionar y la que seleccione a sus miembros (que deben estar muy motivados, ser enérgicos y comprometidos, rápidos y eficaces y capaces de difundir información con facilidad a otros trabajadores). Asimismo, los altos directivos deben vigilar las actividades desarrolladas en la red. En este sentido, la creación de redes consiste en un planteamiento "de arriba abajo". Con la autorización de la dirección y con fondos a su disposición, una red puede convertirse en una estructura poderosa capaz de penetrar hasta la base de la organización.

Consecuencias para la salud y la seguridad

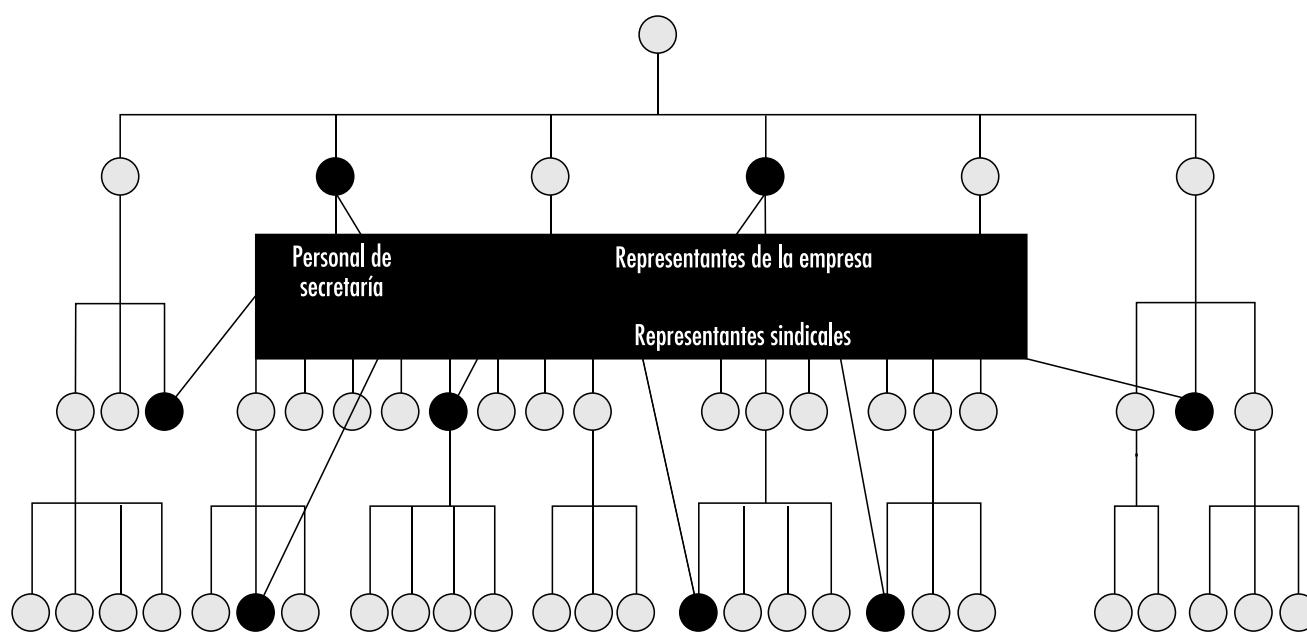
Al especialista en salud en el trabajo puede resultar de gran provecho averiguar la proporción en que intervienen la estructura básica y las estructuras paralelas establecidas entre las personas de la organización. ¿En qué toma parte activa cada persona? ¿Qué se exige de cada persona en lo que respecta a esfuerzo y lealtad? ¿Cómo afecta esta exigencia a los encuentros y la cooperación entre colegas, compañeros de trabajo, directivos y otros participantes activos en contextos formales?

Para el especialista en salud en el trabajo interesado en cuestiones psicosociales, es importante ser consciente de que siempre hay algunas personas (ajenas o no a la organización) que han asumido o se les ha asignado la tarea de diseñar el conjunto de principios normativos que rigen las actividades. Tales "creadores de la organización" no actúan solos, sino que cuentan con la ayuda de personas leales a la estructura establecida. Algunas de ellas participan activamente en el proceso creativo utilizado y perfeccionando los principios. Otras son las representantes o "portavoces" del personal, ya sea colectivamente o de grupos específicos (véase la Figura 35.5). Además, existe un grupo numeroso de miembros de la plantilla que pueden caracterizarse como administradores de la forma prescrita de las actividades, si bien carecen de voz y voto respecto a su diseño y el método de su aplicación.

Cambio organizativo

Al estudiar el cambio organizativo, hemos adoptado una perspectiva basada en la consideración de los procesos. En el concepto de *cambio organizativo* se incluye desde el cambio en la macroestructura global de una empresa hasta las alteraciones en la asignación del trabajo y la coordinación de la actividad en unidades de menor tamaño definidas con precisión; puede tratarse de modificaciones en la administración o en la producción. De un modo u otro, la cuestión consiste en replantear las relaciones laborales entre trabajadores.

Figura 35.5 • La organización de la seguridad en el trabajo: una estructura paralela.



Cambio organizativo como método—Salud en el trabajo como objetivo principal

El cambio organizativo siguiente fue analizado en una de las principales empresas suecas de ingeniería. Es un buen ejemplo de cambio en el que el objetivo principal es mejorar el nivel de salud en el trabajo. Se trata de una gran industria en una zona rural, donde al personal de secretaría capacitado le resulta imposible encontrar con facilidad otro empleo. En la práctica, se les obliga a aceptar lo que esta gran empresa puede ofrecer si quieren desarrollar sus cualificaciones laborales específicas. La plantilla de secretarías estaba compuesta por unas 50 mujeres. En su mayoría estaban casadas con trabajadores de la empresa, por lo que su vinculación con la oferta de trabajo en la zona era doble. Los problemas habituales para las secretarías eran las obligaciones impuestas y las escalas salariales. La empresa no ofrecía oportunidades de desarrollo profesional, formación ni promoción, y su trabajo consistía fundamentalmente en tareas rutinarias sencillas, por lo que la cualificación de algunas de ellas se consideraba superior a la de su puesto. La dirección percibía los puestos de secretaría como "el final de la cadena", en lo que constituía una política de recursos humanos que generaban gran irritación entre las mujeres que los ocupaban. Los cambios laborales derivados de esta situación de descontento se desarrollaron en un período de cuatro años.

La intención era lograr una promoción profesional en el marco de la función de secretariado. El problema era que ni la dirección ni otras categorías de personal lo consideraban necesario. Así, las 50 secretarías tuvieron que procurar la consecución de sus objetivos frente a una firme oposición. A continuación se resume el modo en que progresaron sus iniciativas encaminadas a lograr el cambio paso a paso.

El problema se planteó inicialmente en una reunión del sindicato de trabajadores no manuales. Una de las secretarías asistió. Señaló que la mayoría de sus compañeras realizaban tareas que parecían corresponder a otras categorías profesionales. Se tomó nota del problema, pero no se adoptó ninguna medida. Posteriormente, algunas secretarías se dirigieron al comité sindical local y solicitaron al presidente la convocatoria de una reunión con varios de sus miembros ejecutivos. En esta reunión se debatieron las escalas salariales y el desarrollo profesional del personal de secretaría. No obstante, el interés por estas cuestiones se redujo tras su celebración.

Un consultor interno se hizo cargo del problema e intentó, en vano, que el sindicato realizase algún tipo de seguimiento. Un segundo consultor interno, experto en evaluación de puestos de trabajo, pasó a ocuparse del problema. Junto con una empresa de consultoría, se llevó a cabo una encuesta entre las secretarías. El resultado puso de manifiesto una insatisfacción generalizada.

A solicitud del sindicato y la dirección, los consultores organizaron diversas reuniones con las secretarías y sus superiores inmediatos.

En este caso se pretendía aclarar al personal directivo cuáles eran las condiciones de trabajo de las secretarías en la práctica y, de forma más explícita, cuáles eran sus deseos en materia de desarrollo profesional, siempre en el marco de sus obligaciones laborales. En estas reuniones se trabaja duramente. Salieron a la luz prejuicios y actitudes de oposición. Se elaboró una relación de problemas. Participaron un total de 45 directivos y 53 secretarías.

Los cambios en la organización afectan a la salud y el bienestar de sus miembros. La dimensión de la salud más fácilmente observable pertenece al ámbito psicosocial. Puede afirmarse que este tipo de transformación resulta muy absorbente para muchos trabajadores; supondrá un desafío positivo y los períodos de lasitud, cansancio e irritación son inevitables. Lo

Tras la culminación de esta fase de análisis, los consultores dieron por concluida su contribución.

Las secretarías decidieron asumir la labor por sí mismas en la fase siguiente. Entre todas las soluciones posibles, eligieron una estrategia económico-empresarial, ya que suponían que así aumentaría el interés de la dirección en la cuestión. Se dividieron en pequeños grupos de trabajo especializados (tecnología, ergonomía, compras, etc.). Cada grupo se encargó de elaborar propuestas de mejora del trabajo del personal de secretaría. Asimismo, calcularon los costes de cada propuesta.

En los años siguientes se crearon 22 grupos de trabajo para resolver varios problemas. Seis de ellos seguían funcionando 4 años después del inicio de su actividad. De su denominación puede deducirse el interés específico por la eficacia en cada caso: tecnología en el futuro, materiales de oficina, servicio de desplazamiento, medidas de ahorro en copias, formación, formación de la sensibilidad. Ganaron cada vez más atención para sus propuestas, muchas de las cuales se llevaron a la práctica.

De los estudios realizados por los grupos surgieron diversas medidas de racionalización. Ahora nadie lleva a cabo tareas innecesarias. Los manuscritos se aceptan como material de trabajo. Las secretarías sólo mecanografiaban en caso necesario. Se ha adquirido un sistema ofimático. La plantilla de secretarías perdió a 10 de sus miembros por desgaste (en su mayoría por traslado a otro lugar del país). Comenzaron a ser consultadas por el departamento de contratación de la empresa cuando una plaza de secretaría quedaba vacante. Se les solicitó la presentación de propuestas de reorganización que evitasen la incorporación de personal nuevo. Hasta el momento, 19 secretarías han sido ascendidas a una clasificación profesional superior, con una elevación de sueldo a medida que su trabajo exige una mayor cualificación. La dirección está satisfecha con los cambios organizativos realizados.

La idea original del proyecto era eliminar del trabajo de secretaría los contenidos innecesarios y poco cualificados, y añadir tareas que exigieran una mayor competencia. Este objetivo se consiguió y, simultáneamente, se descubrieron numerosos casos de duplicación de tareas y rutinas de trabajo interminables. Después de un cierto período, el proceso pudo continuar mediante otras vías. Se integró en la actividad del departamento de recursos humanos con la denominación de GRDS (Grupo de Referencia para el Desarrollo del Secretariado).

Durante algún tiempo, este cambio organizativo pasó a ser conocido a escala nacional. Se invitó a algunos miembros de los grupos a participar en comités y conferencias por todo el país para explicar el proyecto.

Consecuencias para la salud psicosocial. Estos cambios laborales tuvieron una enorme importancia para las secretarías desde el punto de vista personal. Para la mayoría significó un aumento de la sensibilización respecto a su función profesional y a las oportunidades que existían de mejorar su actividad en la empresa. El espíritu de equipo se generalizó al afrontar los problemas en común. Como colectivo de trabajo, pudieron observar, paso a paso, el resultado de su tenacidad. La mejora de su calificación se debió a sus propios esfuerzos (Westlander 1991).

importante para los responsables de la salud en el trabajo es impedir que este tipo de sensaciones se vuelvan permanentes y convertirlas en un factor positivo. Debe prestarse atención a las actitudes más arraigadas respecto a la calidad del trabajo y a la retroalimentación obtenida en el campo de la propia competencia y del desarrollo personal, a las satisfacciones sociales

(contactos, colaboración, sentimientos de "pertenencia", espíritu de equipo, cohesión) y a las emociones (seguridad, ansiedad, estrés y tensión) derivadas de la experimentación de dichas cuestiones. El éxito de un cambio organizativo debe valorarse teniendo en cuenta estos aspectos de la satisfacción en el puesto de trabajo.

Un concepto erróneo habitual que puede menoscabar la capacidad de responder positivamente al cambio organizativo es que las estructuras normativas constituyen meras formalidades sin importancia respecto al modo en que las personas actúan realmente y perciben las situaciones con las que se enfrentan. Quienes trabajan bajo este equivoco creen que lo importante es "el sistema en la práctica", la manera en que las personas actúan en la "realidad". En ocasiones, este punto de vista puede parecer convincente, sobre todo en el caso de las organizaciones en las que no se ha aplicado un cambio estructural durante un período de tiempo considerable y el personal se ha acostumbrado al sistema organizativo existente. Los trabajadores se habitúan a un orden aceptado y comprobado, no piensan sobre lo que es normativo y lo que funciona únicamente en la práctica y no se preocupan mucho de si su propia "imagen" de la organización se corresponde con la oficial.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta asimismo que las descripciones normativas pueden ofrecer aparentemente una visión de la realidad de una organización más precisa que la auténtica. La mera documentación por escrito y la imposición de un sello oficial no significa que estas aproximaciones constituyan una representación exacta de la organización en la práctica. La realidad puede diferir enormemente como, por ejemplo, cuando las descripciones normativas son tan anticuadas, que han perdido su valor en la actualidad.

Para optimizar la eficacia de la respuesta al cambio, es necesario diferenciar con precisión las normas y las prácticas de las organizaciones que lo experimentan. Muchos toman conciencia por primera vez de que las normas establecidas formalmente afectan e influyen en las interacciones personales cuando son testigos de un cambio estructural o intervienen en el mismo. El estudio de estas transformaciones requiere una *perspectiva de proceso* de la organización.

La adopción de una perspectiva de proceso conlleva el planteamiento del tipo de cuestiones siguientes:

- ¿Cómo interactúan en realidad las personas en una organización que ha sido estructurada de acuerdo con un determinado principio o modelo?
- ¿Cómo reaccionan las personas respecto a un orden formal prescrito de las actividades y cómo abordan esta situación?
- ¿Cómo reaccionan las personas respecto a un *nuevo orden*, propuesto o ya convenido y cómo abordan esta situación?

Se trata de obtener una visión general del modo en que se prevé que los trabajadores se relacionen entre sí, las formas de esta interrelación en la práctica y el carácter del estado de tensión entre el orden oficial y el aplicado en la práctica.

La incompatibilidad entre la teoría y la realidad en las organizaciones indica que no existe un modelo organizativo que siempre sea "el mejor" para definir una situación. La estructura seleccionada como modelo constituye un intento (acometido con mayor o menor grado de eficacia) de adaptar las actividades relacionadas con los problemas cuya resolución es considerada más urgente por la dirección en un determinado momento en el que es evidente que la organización debe someterse a un cambio.

La razón para efectuar una transición de una estructura a otra puede basarse en varias causas, como los cambios de las cualificaciones del personal, la necesidad de aplicar nuevos

sistemas de remuneración o de ampliar o limitar la influencia de una determinada serie de funciones de la organización. La modificación de una estructura organizativa puede obedecer a uno o varios motivos estratégicos. A menudo, el factor impulsor del cambio es simplemente que la necesidad es tan grande que el objetivo afecta a la supervivencia de la organización. En ocasiones, se trata de asegurar ésta, en otras, de conseguirla. Los trabajadores pueden participar de un modo limitado o intervenir en absoluto. Las consecuencias del proceso de transformación benefician a unos y perjudican a otros. Ha habido casos en los que el cambio de las estructuras organizativas se han hecho fundamentalmente con el fin de promover la salud y la seguridad en el trabajo del personal (Westlander 1991).

El concepto de organización del trabajo

Hasta aquí nos hemos centrado en la organización en su conjunto. Es posible asimismo restringir el análisis al objeto del puesto de trabajo de un determinado trabajador y a la naturaleza de su colaboración con sus compañeros. El término más habitual que hemos encontrado para definir este concepto es el de *organización del trabajo*, empleado también en varias disciplinas y en diversos planteamientos de estudio.

En primer lugar, por ejemplo, el concepto de organización del trabajo se encuentra en la *interacción tradicional sobre ergonomía ocupacional* en la que se analiza el modo en que los equipos y las personas se adaptan entre sí en el trabajo. En lo que se refiere a los seres humanos, lo que importa es saber cómo reaccionan y se adecúan a los equipos. En cuanto a la presión y la eficacia, la *variable tiempo de trabajo* también es importante. Entre los aspectos relacionados con el tiempo figuran la duración de la actividad, los períodos de trabajo diurnos y nocturnos, el grado de regularidad y las oportunidades de recuperación ofrecidas mediante la programación de pausas y la posibilidad de períodos más prolongados de descanso y ocio. Se trata de condiciones de horario que deben ser administradas por la dirección y ser consideradas como factores organizativos de suma importancia en el ámbito de la investigación ergonómica. Puede afirmarse que el tiempo dedicado a la tarea de trabajo puede moderar la relación entre equipamiento y trabajador en lo que respecta a los efectos sobre la salud.

Existen además otros *planteamientos ergonómicos más amplios*: los análisis se extienden a la situación laboral en la que se utiliza el equipo. En este caso, se trata de que la adaptación entre dicha situación y el trabajador sea adecuada. En tales planteamientos, son los equipos, además de diversos factores de organización en el trabajo (como el objeto del puesto de trabajo, los tipos y la composición de las tareas, las responsabilidades, las formas de cooperación y de supervisión, el tiempo dedicado a todos sus aspectos), los que componen la compleja situación respecto a la que el trabajador reacciona, se adapta y actúa.

Son factores de organización del trabajo que se tienen en cuenta en análisis ergonómicos más amplios; la ergonomía suele contemplar el tipo de psicología industrial que se ocupa del objeto del puesto de trabajo de cada persona (clases y composición de las tareas) y otras demandas afines. Se piensa que estos factores actúan paralelamente a las condiciones físicas. De este modo, se convierte en una tarea del investigador adoptar una postura respecto a cuáles de estos factores y condiciones con los que se enfrenta regularmente cada trabajador contribuyen a la existencia de enfermedades (p. ej., estrés y tensión) y cuál es el carácter de esta influencia. Aislar causa y efecto es una empresa considerablemente más difícil en este caso que en los que se adopta un planteamiento ergonómico limitado.

Además de las condiciones de organización del trabajo a las que se expone regularmente un trabajador, hay otros fenómenos vinculados a ésta (como las políticas de contratación, los

programas de formación, los sistemas salariales) que pueden afectarle más indirectamente, pero que siguen siendo decisivos en cuanto a lo que le ofrece su situación laboral inmediata. Ampliar el campo de estudio (y cabe preguntarse en todo caso si la ampliación ha sido suficiente) es de interés para el investigador que desee comprender la relación entre cada trabajador y las actividades en su conjunto.

Psicología organizacional

Mientras que la psicología industrial se ocupa de las tareas profesionales y de las exigencias del puesto de trabajo en relación con la capacidad personal, la psicología organizacional se refiere a las personas definidas por el lugar que ocupan en una organización, como miembros de la misma más o menos visibles exteriormente y más o menos activos. El punto de partida del planteamiento organizacional es el funcionamiento de una empresa u organización y las distintas partes de éstas en las que intervienen personas.

La realización de actividades exige organización en varios aspectos: establecimiento de una estructura organizativa unificadora; desglose de las actividades en conjunto en tareas laborales identificables; creación de una estructura de tareas de acuerdo con ciertos principios específicos de distribución del trabajo. Así, deben instituirse sistemas de gestión, sistemas técnicos y rutinas de mantenimiento. En muchos casos, son necesarios también especiales sistemas de seguridad y de promoción de la salud en el trabajo que refuercen la organización de seguridad exigida por la legislación.

Además de los requisitos estructurales relativos al desempeño de tareas, han de aplicarse sistemas de remuneración y control. Deben ponerse en funcionamiento sistemas de codeterminación, y de desarrollo de cualificaciones y formación (especialmente éstos, para lograr un dominio óptimo de los sistemas técnicos). Todos estos sistemas pueden describirse como factores organizativos. Se trata de actividades formalizadas, destinadas a alcanzar un objetivo específico, que tienen una existencia paralela en la empresa. Como ya se ha mencionado, pueden ser permanentes o adoptarse por un período de mayor o menor duración, pero todas ejercen algún tipo de influencia sobre las condiciones de trabajo de los miembros de la organización. Pueden analizarse desde diversas perspectivas psicosociales: como recursos de apoyo para el trabajador, como instrumentos de control utilizados por la dirección o como factores que favorecen la eficacia de directivos y trabajadores. La interacción entre los diversos sistemas organizativos es sumamente interesante: sus objetivos no siempre son compatibles y en ocasiones pueden llegar a enfrentarse. Los "soportes" de estos sistemas son seres humanos.

El cambio organizativo y sus aspectos psicosociales

Para lograr la supervivencia de la organización, la dirección debe prestar una atención constante a lo que sucede en el entorno y estar preparada para el cambio en todo momento. Los cambios repentinos forzados por las influencias externas, como la pérdida de interés por parte de un cliente importante, las variaciones de la demanda, la aparición imprevista de nuevos competidores, las demandas de información de las autoridades públicas o las leyes que reestructuran el sector público, deben generar reacciones inmediatas y racionales de la dirección. A menudo, se opta por reorganizar total o parcialmente la actividad empresarial. En la mayoría de los casos, la situación no permite que se dé prioridad a las necesidades del individuo, ni que los trabajadores participen el tiempo necesario en las negociaciones sobre el cambio. Aun cuando éstas resulten constructivas, la dirección suele poner sus esperanzas en la obediencia y la confianza del personal. Los que quieran mantener su puesto de trabajo deben aceptar la situación.

Karasek (1992), en un estudio de los informes redactados para la OIT, clasifica los cambios organizativos en función de si se han concebido para estar "dirigidos por expertos" u "orientados a la participación". Los proyectos no presentaban diferencias nacionales en lo que se refiere a la importancia relativa otorgada a una y otra tendencia. Con todo, se afirma (Ivancevich y cols. 1990) que el papel desempeñado por la alta dirección es significativo en los proyectos de cambio organizativo diseñados para reducir el estrés en el trabajo y mejorar el bienestar y la salud de los trabajadores. Su intervención exige la colaboración del personal directivo y de los trabajadores y, posiblemente, también de la de expertos.

Cuando se producen cambios estructurales, es inevitable que se generalice la incertidumbre entre los miembros de una organización. A pesar de que todos experimentarán esta sensación, su grado y tipología variará en función del puesto que ocupe cada cual. Los requisitos previos para obtener una visión real de la eficacia o la ineficacia del proceso de cambio desarrollado por una empresa son completamente distintos para los directivos y para los trabajadores. Aun a riesgo de simplificar en exceso la cuestión, pueden citarse dos tipos de sensaciones de incertidumbre:

1. *Consciencia de la incertidumbre relativa a la continuación de la existencia o el éxito de la organización.* Es un tipo de incertidumbre habitual en los encargados de la toma de decisiones. "Ser consciente de la incertidumbre" significa que la persona en cuestión puede evaluar las ventajas e inconvenientes relativos de abordar una situación incierta. Tiene la oportunidad de afrontar activamente la situación (p. ej., consiguiendo más información, intentando influir en los demás, etc.). Por otro lado, una persona puede reaccionar negativamente al cambio tratando de evitar la situación de diversos modos, como la búsqueda de otro empleo.

2. *Ignorancia de la incertidumbre relativa a la continuación de la existencia o el éxito de la organización.* Es un tipo de incertidumbre común en los trabajadores que no ocupan puestos vinculados a la toma de decisiones. "Ignorar la incertidumbre" significa que la persona en cuestión tiene dificultades para formarse una opinión y, en general, sólo tiene la oportunidad de reaccionar pasivamente (adoptando un planteamiento de esperar y ver, manteniéndose en un estado de tranquilidad e imprecisión, dejando que otros tomen medidas).

Desde un punto de vista psicológico, sobre todo al intentar evitar los efectos del trabajo en el entorno, estas distintas sensaciones de incertidumbre son muy importantes. Una parte se sentirá alienada respecto a la realidad subjetiva de la otra. La iniciativa del cambio en una organización suele partir de la escala jerárquica superior y su objetivo fundamental es aumentar la eficacia. Las actividades relacionadas con el cambio organizativo revitalizan el objeto del puesto de trabajo de los directivos, ya que suponen el abordaje de nuevas situaciones, que se conviertan en un reto positivo y, a menudo, en un estímulo. Para los trabajadores ajenos a la dirección, la reorganización es más condicional: sólo es positiva en la medida en que mejore o mantenga inalterada su situación laboral presente y futura.

Desde una perspectiva más general, las personas que ocupan puestos administrativos especializados y los expertos en organización pueden registrar un tercer patrón de reacción: la reorganización es interesante con independencia del resultado. Considerada como un experimento que permite conocer cómo resultan afectados los trabajadores y la actividad empresarial, es una información útil en el futuro para un administrador o un experto en organización en la misma o en otra empresa.

Aplicación de la psicología organizacional

El directivo del Departamento de Proceso Electrónico de Datos (PED) de la empresa y el agente de reclamaciones del Departamento de Lesiones Profesionales colaboraron intensamente durante un período de unos seis meses. Nunca antes habían tenido la oportunidad de trabajar juntos ni se conocían bien. El especialista en PED es jefe de su departamento, que forma parte de la administración financiera central de la empresa, inmediatamente por debajo de la dirección de la sede principal. El agente de reclamaciones es director de una de las unidades empresariales de la empresa, el Departamento de Lesiones Profesionales, situado geográficamente en otra zona de la ciudad.

El Departamento de PDE se encarga de racionalizar y remodelar permanentemente los formularios utilizados por la empresa, con el fin de simplificar y mejorar la eficacia del registro de documentos y la correspondencia entre las diversas unidades empresariales en la medida de lo posible.

El Departamento de Lesiones Profesionales se ocupa de gestionar las reclamaciones por lesión profesional de sus asegurados (círculo de clientes) de un modo riguroso y exacto, de forma que los clientes perciban que son tratados correctamente. El Departamento de PED cumple una función de racionalización en la empresa, mientras que el Departamento de Lesiones Profesionales está destinado a la atención al cliente en un área especializada de la actividad de seguros.

El agente de reclamaciones mantiene contactos diarios con otros directivos en su propio grupo de trabajo, así como con miembros de otros grupos incluidos en el Departamento de Lesiones Profesionales. Los contactos se realizan principalmente para analizar cuestiones relativas a las lesiones profesionales, que permitan la adopción de un consenso en el departamento respecto a los principios que rigen la satisfacción de las reclamaciones. El entorno en el que opera el Departamento es bastante cerrado y los contactos directos son escasos aparte de los que

mantiene con su propio círculo de clientes. La comunicación con el resto de la empresa es extremadamente limitada.

El Departamento de PED forma parte del sistema de control financiero central de la empresa. Su jefe mantiene contactos breves pero regulares con todos los sectores de la empresa; de hecho, éstos son más frecuentes que los establecidos con el personal de departamentos paralelos de financiación central.

La razón fundamental que explica la colaboración entre el directivo del PED y el agente de reclamaciones de lesiones profesionales es que el Departamento del primero recibió instrucciones de la dirección de diseñar sus actividades de racionalización de forma que el personal directivo de la sección de seguros en las unidades empresariales aumentara su productividad, pudiendo así dar cabida a un círculo de clientes más extenso (en parte, mediante la oferta de nuevos tipos de pólizas y paquetes de seguros). El agente de reclamaciones se muestra reticente ante la propuesta del directivo de PED cuando éste le indica los motivos de la dirección. El agente desea alcanzar su propio objetivo y cumplir su función en la empresa, a saber, satisfacer las necesidades de los asegurados en cuanto a la administración rigurosa de las cuestiones sobre lesiones profesionales. Considera que este objetivo es incompatible con un mayor aumento de la productividad.

La interacción entre el directivo del Departamento de PED y el agente de reclamaciones se complica por factores relacionados con su distinta ubicación en la organización, sus diversos tipos de obligaciones y sus diferentes "puntos de vista" sobre las actividades en general. En otras palabras, los dos directivos tienen problemas de planteamiento (en este caso, problemas de rentabilidad) derivados de la disparidad de sus perspectivas.

Lo que hemos descubierto es la existencia de objetivos y fuerzas en conflicto, incorporadas en el diseño organizativo de las actividades, que constituyen una plataforma para la interacción entre dos directivos.

Los cambios de una organización son acciones complejas, no sólo porque deben introducirse variaciones prácticas, sino también porque suelen tener consecuencias psicológicas y psicosociales. Como resultado, el entorno de trabajo refleja la diferencia de intereses en los cambios propuestos y los diversos tipos de estrés psíquico. Asimismo, esta intrincada realidad social resulta difícil de estudiar de manera sistemática.

Los especialistas en economía de empresa, los sociólogos y los psicólogos difieren en su planteamiento respecto a la interpretación de los vínculos entre el cambio organizativo y las condiciones de trabajo individuales. La psicología industrial y de la organización centra su atención en los trabajadores y en las condiciones en las que desarrollan su actividad. Se intenta adquirir un conocimiento sistematizado sobre los efectos del cambio organizativo en la salud y las oportunidades laborales de los trabajadores, un enfoque que nos brinda información sobre las consecuencias para la salud mental en el trabajo.

Desde un punto de vista sociológico, las condiciones individuales afectadas por el cambio se analizan fundamentalmente con el fin de determinar, comprender y describir las consecuencias sobre las relaciones intergrupales e interorganizativas. En las ciencias empresariales y de la administración puede existir interés por los aspectos psicológicos con el objeto de comprender ciertas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización (en ocasiones, sólo de personas esenciales en cierto sentido) fundamentales para el progreso de las actividades de la empresa.

Medición de los factores organizativos

Los factores organizativos, la división del trabajo, la descentralización, los sistemas de remuneración no son objetos físicos. Son intangibles. No es posible aprehenderlos, y la mayoría se manifiestan en actividades e interacciones que desaparecen con mayor o menor rapidez, para ser sustituidos por otros nuevos. No es sorprendente que las dimensiones de la organización del trabajo susceptibles de "medición" (de manera aproximada a como lo son los factores físicos) sean también aquéllas que un investigador formado en el campo de las ciencias naturales encuentra más manejables y aceptables. El tiempo, por ejemplo, puede medirse objetivamente con instrumentos diseñados al efecto e independientes del ser humano. El modo en que se organiza el trabajo en lo que se refiere al tiempo (horas de trabajo, interrupción de la actividad y períodos de descanso de mayor duración) apenas causa problemas de medición importantes a los ergonomistas. Por otra parte, la percepción personal de los aspectos del tiempo es psicológica, lo que resulta considerablemente más difícil de medir.

Asimismo, es relativamente más fácil para el investigador abordar los *factores organizativos* que adoptan una forma material. Así ocurre cuando las instrucciones a los directivos, las descripciones de los puestos de trabajo y los procedimientos de trabajo se ponen por escrito, y cuando los sistemas de control y las distintas formas de coordinación del personal se documentan. El análisis sistemático del contenido de estos textos proporciona información útil. No obstante, debe recordarse que la práctica real puede apartarse (en ocasiones significativamente) de lo

establecido por escrito. En estos casos, no es fácil obtener una visión sistemática de las actividades y las actitudes de las personas.

De los conceptos al estudio empírico

La medición de los fenómenos organizativos se basa en varias fuentes de información:

- disposiciones por escrito de los procedimientos operativos y de coordinación;
- observación sistemática por parte de los investigadores del comportamiento en el trabajo y la interacción social;
- declaraciones de los trabajadores sobre sus comportamientos, interacciones, actividades, actitudes, intenciones y pensamientos;
- documentos sobre formulación de principios, acuerdos, actas de conferencias, perspectivas a largo plazo;
- opiniones de personas relevantes.

La decisión sobre la clase de información a la que debe concederse prioridad está relacionada por una parte con el tipo de factor organizativo que debe evaluarse y con las preferencias en cuanto a método y, por otra, con la generosidad de la organización para dejar que el investigador desarrolle su actividad del modo que prefiera.

La medición en el campo de la investigación de las organizaciones rara vez constituye una cuestión disyuntiva, sino que en la mayoría de los casos, es una tarea dependiente de múltiples fuentes.

Al medir el *cambio organizativo* es aún más necesario prestar atención a los rasgos característicos. Las relaciones interpersonales varían enormemente antes y poco después del inicio del cambio. A diferencia de los experimentos de laboratorio o de las reuniones, donde pueden realizarse cuestionarios colectivos, la situación (es decir, el proceso de cambio) no está bajo control. Los investigadores que estudian el cambio organizativo deberían considerar fascinante este proceso impredecible y no sentir irritación o impaciencia al respecto. Y lo mismo cabe decir para los sociólogos industriales. La idea de evaluar los efectos definitivos debe desecharse. Es necesario comprender que el trabajo

preventivo consiste en estar disponible en todo momento y prestar el apoyo adecuado. Deben adoptarse precauciones especiales en el caso de las situaciones formales establecidas entre los superiores y los subordinados (trabajadores).

La evaluación de la investigación del cambio organizativo desde el punto de vista de la salud en el trabajo lleva a la conclusión de que el interés mostrado por esta cuestión, sobre todo en sus aspectos psicosociales, varía mucho cuando se están produciendo esos cambios. En algunos casos, el problema se ha dejado totalmente al azar, con una falta de interés o consideración absoluta por parte de la alta dirección, e incluso de los miembros de los comités de salud y seguridad. En otros, puede existir cierta preocupación, pero no se dispone de la experiencia para abordarla. Con todo, en ciertas ocasiones puede apreciarse una combinación de eficacia y razones sanitarias como motivo para iniciar el cambio organizativo. Los casos en los que el objetivo principal es conservar y mejorar la salud psicosocial de los trabajadores son muy escasos. No obstante, la sensibilización respecto a la importancia de considerar la salud en el trabajo en todas las fases del cambio organizativo es cada vez mayor (Porras y Robertson 1992).

Durante la transformación de una organización, lo ideal sería que en las relaciones reinara un sentimiento de cooperación, al menos en cuestiones informales. Los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades existen en muchas empresas modernas, que cuentan con funciones especializadas en recursos humanos, departamentos de organización, departamentos de salud en el trabajo propios y representantes sindicales interesados en esta cuestión. En algunas de ellas, se siguen principios de prevención más explícitos, que orientan a los directivos de diversas escalas respecto a la utilización eficaz de todos estos recursos, y a los profesionales de las diversas funciones en cuanto a la consecución de una cooperación provechosa. Es de esperar que esta tendencia patente a considerar los distintos aspectos de la salud en el trabajo en la aplicación del cambio organizativo se generalice; lo que, en cualquier caso, requiere una mayor sensibilización de los expertos en la cuestión respecto a la importancia de conocer adecuadamente y las teorías sobre las condiciones organizativas.

Referencias

- Alvesson, M. 1989. A flat pyramid: a symbolic processing of organizational structure. *Int Studies Manag Org* 14(4):5-23.
- Charan, R. 1991. How networks reshape organizations—for results. *Harvard Bus Rev* Septiembre/Octubre:104-115.
- Ivancevich, JM, MT Matteson, SM Freedman, JS Phillips. 1990. Worksite stress management interventions. *Am Psychol* Febrero:252-261.
- Karasek, R. 1992. Stress prevention through work reorganization: a summary of 19 international case studies. *Cond Work Dig* 11(2):23-41.

- Likert, R. 1961 y 1967. *The Human Organization*. Nueva York: McGraw Hill.
- Miller, D and H Mintzberg. 1983. The case of configuration. En *Beyond Method: Strategies for Social Research*, dirigido por G Morgan. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Porras, JI, PJ Robertson. 1992. Organizational development: theory, practice, and research. En Capítulo 12 de *Handbook of Industrial and Organiza-*

tional Psychology, dirigido por D Dunnette y LM Hough. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Westlander, G. 1991. Organizational change and health at work. En *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health*, dirigido por JV Johnson y G Johansson. Nueva York: Baywood Publishing Company, Inc.

Otras lecturas recomendadas

Westlander, G. 1997. *People At Work: The Socio-Psychological Context*. En imprenta.