

PAPEL DE LA GERENCIA ANTE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS CEN- TROS DE TRABAJOS

ROLL OF MANAGEMENT IN WORKING CENTERS FACE TO FACE TO PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS

*Dr. Alberto González Salso*¹

RESUMEN

Se realiza una valoración del papel de la gerencia en centros laborales donde sus trabajadores están sometidos a riesgos de índole psicosocial, particularmente el estrés. Se analizan las condiciones fundamentales que propician el estrés, entre ellas el ambiente laboral inadecuado, la sobrecarga de trabajo, las alteraciones en el ritmo biológico de los trabajadores, las responsabilidades y decisiones importantes y las condiciones de trabajo inadecuadas. Se valora adicionalmente el papel de la gerencia en el manejo de los conflictos laborales y se ofrecen algunas recomendaciones generales al respecto.

Palabras clave: Manejo de riesgos, riesgos psicosociales, estrés

ABSTRACT

It was carried out an evaluation of the roll of management in working centers where its workers are exposed to psychosocial risk factors, especially stress. The main conditions for stress among workers are analyzed, some of them are inadequate occupational environment, work overloads, disturbances in the biological rhythms, important responsibilities and decisions, and inadequate working conditions. Additionally, the roll of the administration in the management of working conflicts are evaluated, and some general recommendations are offered.

Key words: Risks management, psychosocial risks, stress

INTRODUCCIÓN

Para los profesionales o no que se desempeñan en actividades gerenciales, con mucha frecuencia el enfrentamiento a diversos problemas o conflictos lo ponen en la difícil disyuntiva de tomar decisiones en las que, en múltiples oportunidades, algunos de los participantes saldrán, si no disgustados, al menos no satisfechos o convencidos de la decisión tomada.

Por otra parte, resulta más que evidente que no siempre se valoran adecuadamente, por desconocimiento o subvaloración, los factores psicosociales en los que se desempeñan o que de alguna manera afectan a los trabajadores de un centro de trabajo cualquiera. También resulta ser cierto que no siempre se le concede el verdadero valor que di-

chos factores tienen en el adecuado desempeño de la actividad productiva o de servicio que se realiza en un centro de trabajo.

Diversos criterios existen en los momentos actuales sobre los llamados factores de riesgo psicosociales, algunos autores incluso llegan a plantear que éstos no están determinados claramente y que, por lo tanto, los aspectos metodológicos de cómo deben ser abordados para la evaluación de los mismos, son confusos¹. Resulta ilustrativo que cuando se enfocan estos aspectos, muchos consideran que se debe evaluar el estrés de los trabajadores, otros la carga mental del trabajo; unos plantean el clima laboral en la empresa, el nivel de satisfacción y el desempeño de los trabajadores, el nivel de participación en las decisiones fundamentales en la empresa, la relación entre jefes y subordinados, etc.². Ante esta situación de diferencias de criterios entre los grupos académicos y de profesionales dedicados a estas labores, es de suponer que entre los gerentes no profesionales o no especialistas en estos temas, exista un claro desconocimiento, subvaloración o, en el peor de los casos, un menosprecio de la importancia de considerar todos estos factores que, con independencia de las disquisiciones teóricas, siempre son importantes. Los que nos desempeñamos en la gerencia debemos conocer y darle el justo valor que los mismos tienen.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, nos proponemos en el presente trabajo abordar, aunque sólo sea de forma somera, algunos de estos factores y su importancia en el trabajo diario.

EL ESTRÉS LABORAL

En los últimos años mucho se ha escrito y adelantado en la aceptación y comprensión del papel del estrés para la salud pública, y el indudable impacto que en la productividad en el trabajo tiene, así como en las relaciones entre los trabajadores, tanto entre trabajadores entre sí, como entre jefes y subordinados. A partir de los conceptos de

¹ Médico especialista de I grado en Administración de Salud. Máster en Salud de los Trabajadores. INSAT

Correspondencia:

Dr. Alberto González Salso
Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores
Calzada de Bejucal km 7½, Apartado 9064, CP 10900, Arroyo Naranjo, Ciudad de La Habana, Cuba
E-mail: insatdir@infomed.sld.cu

Hichikawua y su movimiento por la calidad, desarrollados a partir de los finales de la primera mitad del siglo pasado, sus experiencias en los movimientos por la calidad y sus teorías de la calidad total y los comités de calidad a nivel de fábricas, se comenzó a estudiar, aceptar y tratar de modificar todos los factores que incidían en la calidad de la producción y en la productividad del trabajo. De esta forma, la calidad del ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las sobrecargas mantenidas a los trabajadores, comenzaron a ser evaluadas y consideradas. Así se ha venido avanzando en el estudio del estrés como la respuesta integral del organismo ante estímulos mantenidos que pueden poner en peligro, de alguna forma, la integridad de la salud del trabajador, llegándose a considerar como la interacción del organismo con su medio, pudiéndose producir diversas respuestas según el estímulo, la respuesta orgánica o el concepto estímulo-respuesta. De esta forma visto el estrés, sería entonces la fuerza o estímulo externo que, actuando sobre el individuo, da lugar a una respuesta; también la respuesta fisiológica o psicológica del individuo ante una agresión medioambiental o la consecuencia de la interacción de los estímulos del medio ambiente y la respuesta del individuo³. Como podemos comprender, las respuestas del organismo se realizarán a nivel biológico, físico y psicológico a través de un complejo sistema neuroendocrino.

Aunque escapa al objetivo fundamental de este trabajo, consideramos que resultaría de interés acercarnos a las diferentes definiciones que sobre estrés existen. Veamos la que nos ofrece la Organización Mundial de la Salud³: "...es el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción". Por su parte, Richard Lazarus⁴ nos dice que "...es el resultado de la relación entre el individuo y su entorno, evaluado por éste como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar". Si aplicamos estos conceptos al ámbito laboral, tendríamos que es "...el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de las personas para llevarlas a cabo".

Por supuesto que la respuesta ante las exigencias laborales y el mayor o menor grado de estrés estarán condicionados por un gran grupo de factores, entre ellos los valores del individuo, la experiencia, la motivación, el grado de identificación con su centro de trabajo, el sentido de pertenencia, la personalidad, la situación social, etc. De la interacción de este grupo de factores dependerá la respuesta del individuo. Una de ellas puede ser prepararse para enfrentarse a la misma; por lo tanto, la respuesta será beneficiosa, en tanto preparará al organismo para dar adecuada respuesta a las demandas que la situación requiera. Pero la respuesta puede ser de huida y, por lo tanto, puede alejarlo de la situación que le está creando el estrés. En el caso de la actividad laboral, la ausencia al trabajo sería la respuesta. Por lo tanto, ante un trabajador con una conducta inusualmente ausentista, pero que comienza a tener ausencias injustificadas a su puesto de trabajo, debe considerarse por la gerencia este elemento como fundamental entre todos los factores a considerar dentro de las causales de su conducta.

Por otra parte, las condiciones del trabajo han variado en

los últimos años. El avance tecnológico y las nuevas modalidades de trabajo han producido una modificación del mismo, desde labores que requieren grandes esfuerzos físicos, cada día más se transforman en labores que requieren esfuerzos mentales e intelectuales importantes, productores de estrés.

Estas condiciones son invocadas cada vez más como causales del incremento del consumo de alcohol, tabaco, psicofármacos, drogas, incremento de la obesidad, etc., por producirse cambios en los hábitos nutricionales y por marchar asociados íntimamente el estrés y los estados de ansiedad y de depresión. Es de desear que cada gerente, con independencia en el eslabón de la escala jerárquica en que se encuentre, sea capaz de detectar cambios en la conducta de sus subordinados. Es significativo el cambio de conducta que se produce muchas veces en un trabajador o grupo de ellos y que los gerentes del área no se percatan del mismo. En nuestro criterio, no es a la falta de conocimientos a la que no se le puede imputar toda la responsabilidad en estas situaciones, sino a la subvaloración del peso específico que tiene el estrés en la conducta de los trabajadores y en el enfrentamiento de su actividad.

Existe, por otra parte, un grupo importante de factores extralaborales que favorecen el incremento del estrés laboral: las dificultades económicas, las incrementadas dificultades en la transportación hacia el trabajo y de retorno al hogar. Las dificultades siempre presente de la educación o el avance educacional de los hijos, etc., pueden hacer más difíciles las relaciones en el centro de trabajo. Consciente de estos problemas, el gerente capaz deberá intentar crear un clima de confianza y de tranquilidad que haga que el centro de trabajo sea un oasis dentro de las dificultades diarias y, por lo tanto, un lugar deseable para el trabajador. Si consigue estos objetivos, notará que el ausentismo laboral y las relaciones interpersonales mejorarán, así como la productividad del trabajo.

En nuestra experiencia personal, en un momento especialmente difícil de nuestro país, cuando se profundizaban las dificultades del período especial a los inicios de la década de los 90 del siglo pasado, cuando cada día asistir al trabajo era un verdadero reto, cuando la sola elaboración de los alimentos de los trabajadores del centro era casi un acto de magia, realizamos discusiones francas y abiertas, casi semanalmente con nuestros trabajadores; de forma colectiva analizábamos, no sólo los problemas propios del trabajo del centro, sino incluso los problemas personales de los trabajadores, las ausencias al trabajo y otras dificultades, y de forma colectiva se les buscaban las soluciones a los problemas, y aunque no siempre fuera posible, o no fueran las "mejores técnicamente hablando", sí eran las más adecuadas en esos momentos y en esas circunstancias. A pesar de todos los problemas, el centro tuvo el menor indicador de ausentismo de su historia y el mejor en la productividad de sus técnicos y obreros simples. Realmente se logró que el estrés de la vida diaria, que los problemas hasta de la supervivencia personal y familiar no afectaran la salud mental de los trabajadores, más de lo que las circunstancias del momento lo permitían.

Se aceptan, en general, dos tipos de estrés laboral:

- El que se produce por un hecho no esperado por la persona, que es de carácter sorpresivo ante el cual queda muy poco margen de maniobra y en el que el papel del gerente no tiene un carácter importante; a éste se le conoce como *estrés episódico*.
- El que se produce de forma crónica por condiciones mantenidas en el puesto o centro de trabajo. Dentro de estas condiciones veremos los ejemplos más frecuentes e ilustrativos y el papel de la gerencia ante los mismos.

AMBIENTE LABORAL INADECUADO

En general, se engloban dentro de éstas las condiciones del ambiente físico del puesto o centro de trabajo. Se conocen como estresores físicos o del ambiente físico. Estos elementos, en general, son bien identificados por todos y sólo requieren de un poco de sentido común para poder identificarlos, aunque es preciso, en determinadas oportunidades, recurrir a especialistas en la materia para demostrar las dificultades en los mismos. Dentro de ellos se identifican los relacionados con la iluminación, ya sea deficiente o muy brillante; los relacionados con el ruido y las vibraciones; los relacionados con la calidad del aire que rodea a los trabajadores, su grado de pureza o contaminación con partículas en suspensión, etc., y los relativos a la temperatura en el medio ambiente laboral. Estas situaciones en un centro de trabajo con condiciones especiales de labor, ya sea por su ubicación geográfica o física, la edificación en la que se desempeñan los trabajadores, etc., llegan a constituir un serio problema para la salud de los trabajadores, determinando en muchas ocasiones el surgimiento del "síndrome del edificio enfermo" ⁵, que determina una disminución en la productividad del trabajo, mantenimiento de condiciones anormales de labor, estrés mantenido, etc. El enfrentamiento a estos problemas, como quedó dicho al inicio, requiere de un poco de sentido común para comprender los problemas que se deben enfrentar, pero con mucha frecuencia el mayor problema es la carencia de recursos materiales y financieros para hacerles frente a los mismos, lo que puede determinar una actitud no enérgica del gerente para buscarle la solución a estos estresores de índole física.

SOBRECARGA DE TRABAJO

Es el estrés que se presenta en los trabajadores sometidos a un violento ritmo de trabajo, el que requiere de la toma de decisiones inmediatas, simultáneas; son sobrecargas sensoriales importantes persistentes y que exigen una adaptación que rebasa los límites normales del trabajador. Dentro de estas categorías de trabajadores se encuentran los controladores del tráfico aéreo, obreros de empresas de producción en cadena, obreros empleados en períodos a prueba, obreros que manipulan grandes cantidades de datos y que requieren de un procesamiento, análisis y presentación de los resultados, etc. El estrés así generado produce depresión y pérdida o disminución de los valores, y crea un sentimiento de disminución de la autoestima, embotamiento y entecimiento de la capacidad de res-

puestas y pérdida de la concentración. Estas situaciones requieren del gerente una actitud sensata, inteligente y decidida para buscar soluciones a muchos de estos problemas. No resulta tarea fácil por las propias características y raíces del problema, pero el gerente que se encuentra en una delicada situación como ésta ha de reconocer que su actuación deberá ser decidida y habrá de poner en juego toda su inteligencia. Múltiples criterios se han aplicado a situaciones límites como las descritas, entre ellas, estudiar y aplicar regímenes de trabajo y pausas que permitan la recuperación de la fuerza de trabajo; utilizar elementos que tiendan a buscar la sedación de los trabajadores, tales como el uso de colores suaves y apropiados en el entorno laboral; utilización de música instrumental en muy baja frecuencia y otros medios. No resulta una tarea fácil de enfrentar, pero inevitablemente habrá de hacerse si no se desea asistir a una caída de la productividad laboral, elevación en la fluctuación de la fuerza de trabajo por elevada deserción, desmotivación y, en el peor de los casos, como ya se ha visto, grandes catástrofes cuando los obreros involucrados ocupan cargos de responsabilidad, como es el caso de los controladores aéreos.

ALTERACIONES DEL RITMO BIOLÓGICO

Constituye, a no dudarlo, uno de los más serios problemas que debe enfrentar esta disciplina en el presente y en el futuro inmediato previsible. El trabajo por turno produce un estrés de mucha intensidad, ya que se alteran los ritmos biológicos del trabajador, los ciclos del sueño y el comportamiento hormonal, con la consiguiente alteración de la dinámica familiar y social del individuo. Estas labores requieren del trabajador un elevado poder de adaptación, con mecanismos de defensa de la personalidad poderosos que, al fallar, llevan a situaciones límites de ansiedad, depresión, irritabilidad, alteraciones del sueño, alteraciones de la dinámica familiar en todas sus facetas, incluyendo la actividad sexual de la pareja, hoy uno de los más graves problemas, elevación de los indicadores de la accidentalidad, hoy por hoy uno de los más serios problemas a enfrentar. Se ha producido un sustancial incremento de los mismos en muchos países ⁶. Realmente, el papel del gerente en estos casos no queda muy claro, y en la literatura consultada no parece existir una única y definitiva respuesta a esta difícil situación. Como se presenta en trabajos de mucha responsabilidad tales como aviadores, azafatas, personal de seguridad, controladores de tráfico aéreo, diplomáticos, trabajadores del transporte, profesionales de la medicina y de la prensa ⁷; al parecer la tendencia ha sido el elevar los salarios, para "pagar condiciones anormales de trabajo", como si con ello ya se solucionarían los problemas y se eliminara el estrés que todas estas condiciones generan ². En nuestro medio, algunos esfuerzos y amagos de solución se han realizado, pero tampoco hemos escapado al "pago por condiciones anormales", aunque se ha demostrado no ser ésta la vía para el adecuado abordaje de esa problemática. Cuando se intenta enfrentar por esta vía la "solución" de esta problemática situación, cabe la pregunta: ¿cuánto se le debe pagar a las enfermeras que trabajan por turnos en los hospitales?, o

¿cuánto debe cobrar el obrero de un central azucarero que durante la mitad del año trabaja en zafra en el turno de madrugada? Evidentemente, no existe una respuesta adecuada para buscarle la solución a este problema y que, por supuesto, escapa de las manos de un gerente. Es también evidente que el mismo no podrá disponer de la suspensión de la jornada nocturna de trabajo cuando de un proceso de producción continua se trate, o de un servicio de urgencias de un hospital o de tantos y tantos otros ejemplos. En nuestro concepto, queda mucho por discutir, investigar y trabajar en este sentido.

RESPONSABILIDADES Y DECISIONES MUY IMPORTANTES

Éste es el que se presenta en el personal que ocupa cargos de responsabilidad. El estrés que se presenta en este grupo de trabajadores estará signado por la obligación de tomar múltiples decisiones, en muchas ocasiones de gran responsabilidad y de forma simultánea; una tensión psicológica permanente por la necesidad de demostrar eficacia en el desempeño de su trabajo, sabiéndose observado y criticado tanto por subordinados como por los jefes inmediatos, lo mismo superiores como de su mismo nivel. Por las propias características de su trabajo, los mismos se encuentran sometidos a un intenso trabajo intelectual para poder adaptarse a las cambiantes y difíciles situaciones que la actividad gerencial implica.

En estos trabajadores es común observar agotamiento físico e intelectual, disfunción familiar, trastornos psicosomáticos, siendo la hipertensión arterial y los trastornos gastrointestinales los que con mayor frecuencia se presentan. De mantenerse estas condiciones, es frecuente la presencia de impotencia sexual, alteraciones del sueño y otros trastornos de la vida de relación. El papel de la gerencia ante estas situaciones no siempre está muy claro. Resulta imprescindible evaluar constantemente a los que ocupan responsabilidades para poder determinar sus capacidades para adaptarse a las cambiantes situaciones a que la vida diaria nos obliga, evaluar su desempeño, su eficacia o no en el trabajo, su superación sistemática, y poder determinar sus capacidades para desempeñarse como tales. Es común encontrar muy buenos profesionales que, a fuerza de extraordinarios esfuerzos, asumen cargos de responsabilidad y que, sin preparación previa ni sistemática, se consumen en el esfuerzo del desempeño de una tarea para la cual no cuentan con las condiciones para desarrollarla. Ante estas situaciones, se impone la realización de cursos de superación, adiestramientos, la rotación con una frecuencia adecuada en los cargos de dirección, etc. El papel del gerente en este caso es primordial para saber diagnosticar cuándo el subordinado ha llegado a alcanzar "su techo de vuelo", más allá del cual se lesionará su propio desarrollo y la ejecución de sus responsabilidades.

CONDICIONES LABORALES INADECUADAS

Por lo regular éste se presenta, sobre todo, en los obreros de menores ingresos, y es motivado por las propias condiciones en que desarrollan su trabajo. Dentro de los ele-

mentos que provocan estrés, se consideran las condiciones objetivas del puesto de trabajo, considerando dentro de ellas los bajos salarios, la ausencia de estimulación, la mala alimentación, la inestabilidad laboral, etc.

Resulta indudable que, junto a los factores anteriormente descritos, existen otros elementos extralaborales que se imbrican con los anteriores y que también son de mucha importancia, tales como las relaciones de pareja, las limitaciones económicas, las dificultades para enfrentar la exigencia de la educación o el mantenimiento de la salud de los hijos, las condiciones de la vivienda, etc. El trabajador no es solo un trabajador, es ante todo un ser humano³, el cual no puede ser visto solamente y de forma aislada en cada una de las facetas de su desempeño; es decir, no se puede ver sólo como trabajador, como padre o como miembro de una familia. Es una gran resultante de la mezcla de todos los factores que conforman la vida de un ser humano, con sus limitaciones, aspiraciones, preocupaciones y necesidades. No cabe la menor duda del peso específico alto que tienen los factores extralaborales en el desempeño laboral de cualquier persona. En las condiciones específicas de nuestro país, donde las dificultades económicas alcanzan a todos, los gerentes deberán asumir una conducta inteligente y de valoración justa y precisa de todos estos elementos, a los que no escapa ni él mismo. Resulta difícil en estas condiciones tomar decisiones y desempeñarse como tal, conociendo las limitaciones y dificultades de la vida diaria, no obstante ser estas difíciles condiciones las que ponen a prueba la capacidad y el ingenio en el desempeño de la misma en tales condiciones.

PAPEL DE LA GERENCIA EN EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS

En toda actividad humana se encuentra presente el conflicto; es una realidad de las relaciones interpersonales y los centros de trabajo no escapan a esta realidad. Esta situación puede presentarse en las relaciones de grupos o de personas aisladas. Realmente constituye un hecho inevitable que, de forma permanente, se presenta y que se genera por la diferencia en las ideas, valores y creencias de las personas o grupos humanos.

Los conflictos han sido valorados de formas distintas y hasta contradictorias; para algunos es la fuente del desarrollo, al sacar a flote las mejores ideas y crear las mejores condiciones para incrementar la productividad, las relaciones interpersonales, y hacer surgir las formas nuevas de comprender las diversas variantes de presentación de los fenómenos que acompañan al hombre en su accionar diario. Para otros, el conflicto crea disfunción y desorden y, por lo tanto, constituye un freno al desarrollo de las instituciones y a la productividad del trabajo.

Múltiples y variadas han sido las definiciones que sobre el conflicto se han dado, desde la clásica definición de Coser "...forma constructiva de socialización, la existencia de cierto grado de conflicto es un aliado en la formación y continuidad satisfactoria en la vida de grupo"⁹. Casi 20 años más tarde, Coser amplía el concepto y explica que "el conflicto es una lucha sobre valores o reclamos de status, poder o recursos escasos en los cuales el objetivo

de una de las partes en conflicto es no solamente obtener los valores deseados, sino también injuriar o eliminar a sus rivales". Como puede apreciarse, se considera que en el conflicto al menos uno de los objetivos es la eliminación o, cuando menos, la disminución sensible de prestigio, autoridad o recursos puestos en disputa por un sujeto o grupo contra otro. Es decir, las metas incompatibles percibidas, la percepción y la escasez de recursos, son centrales en los conflictos. Cuando nos referimos a recurso, estos pueden ser físicos, económicos o estar asociados a comodidades sociales. Cuando de recursos tangibles se trata, tales como dinero, posición social, empleo, etc., son fácilmente identificables. Pero cuando son intangibles, tales como el amor, la estima, el reconocimiento, el respeto, no resultan tan fácilmente identificables. En general el poder, los recursos y el status son las causas principales de los conflictos. Como se aprecia, no siempre las causas de los conflictos son tan evidentes; por lo tanto, resulta difícil su enfrentamiento o la búsqueda de la solución.

En una definición más reciente se expresa que "...es una lucha que se expresa entre dos partes interdependientes, que perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas"¹⁰. Al analizar los conflictos, nos percatamos que existen elementos comunes a considerar. La mayoría de ellos tienen causas múltiples y, por tanto, los intereses pueden ser cooperativos o competitivos; es decir, pueden ser constructivos o destructivos. En el primer caso, en nuestro concepto, el conflicto puede ser la raíz del cambio personal o social, siendo el medio mediante el cual los problemas pueden salir a relucir y encontrarse la solución a los mismos. En este caso lo importante no es eliminar el conflicto, sino desarrollarlo para conducir la controversia y buscarle la solución a los problemas. Pero cuando el conflicto es destructivo es muy importante identificarlo para buscar la raíz oculta del mismo, identificarlo para erradicarlo, ya que se puede convertir en un freno al desarrollo de las instituciones y, por lo tanto, convertirse en un freno para el trabajo, la productividad y para los propios protagonistas del conflicto.

Para que un conflicto sea constructivo, resulta imprescindible que las partes participantes en el mismo sean portadores de varias premisas esenciales:

1. Deben considerar que las personas pueden cambiar, es decir, que las personas, sin perder su identidad y sentido de sí mismas, sean capaces de amoldarse a las circunstancias, de flexibilizar sus creencias y posiciones.
2. Las partes deben considerar que resulta inadmisibles permitir que el conflicto se mantenga sin solución teniendo posibilidades de hacerlo.
3. Las partes en conflicto deben creer que su punto de vista puede ser distorsionado o, al menos, incompleto, y que es importante conocer o comprender el punto de vista de la otra parte de la situación. Visto de esta forma, el conflicto se transforma en una experiencia positiva de aprendizaje, ya que implica cuestionarse, cambiar o transformarse.

4. Las partes deben tener la voluntad de encontrar una solución que concilie los intereses de ambas partes, aunque ello implique renunciar o modificar alguna parte de sus propias concepciones o creencias.

Es decir, "el manejo del conflicto de una manera constructiva se basa en la creencia de que las personas tratarán de mejorar una situación negativa si se le brinda una oportunidad justa para hacerlo"¹¹. Del análisis de esta definición resulta la comprensión cabal y exacta de cuál ha de ser el papel del gerente a la hora de enfrentar un determinado conflicto, ya sea interpersonal o de pequeños grupos. En nuestra propia experiencia personal, ésta resulta ser la parte más difícil, pero medular a la hora de enfrentarse a determinado conflicto. Cuando percibimos que la raíz del mismo, e incluso la propia conducta de los participantes, es francamente positiva, no resulta nada difícil enfrentarse al mismo, partiendo siempre de la premisa de que nosotros también tendremos que tener una conducta positiva, que conlleva estar dispuestos a ceder en parte de nuestros propios conceptos, puntos de vista o consideraciones sobre los puntos en conflicto. Todo conflicto, como toda negociación implica ceder y también ganar en ciertos aspectos de la situación conflictiva, cuando la raíz del conflicto y la actitud de los participantes es positiva, no debemos temer en revisar nuestra participación en el mismo y estar dispuestos a ceder en nuestra percepción del problema, sabiendo que de esa forma estamos ayudando al desarrollo de nuestro centro y al éxito de nuestro propio trabajo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Niño J. Evaluación de los riesgos laborales y factores psicosociales. *Mapfre Seguridad* 2002;85:25-35.
2. Noriega M. En defensa de la salud en el trabajo. México: Situan; 1989.
3. Slipak OE. Estrés laboral. Buenos Aires; 2002.
4. Lazarus R. Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Ediciones M. Roca; 1986
5. Colectivo de autores. Estudio higiénico sanitario y de salud de los trabajadores del Banco Nacional de Cuba. Ciudad de La Habana: Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores; 2002.
6. Biosca JR. La nueva estrategia de la Unión Europea. Programa 2002-2006. *Mapfre Seguridad* 2002:3-6.
7. Bohoslavsky AI. La salud laboral en los trabajadores de la prensa. Ponencia presentada en el I Congreso Mundial de la Comunicación. Argentina; 1998.
8. Kohen J. La salud y el trabajo de los judiciales. Buenos Aires: Ediciones Raimur; 2000.
9. Coser L. The functions of social conflict. New York: Free Press; 1956.
10. Hocker J, Wilmot W. Interpersonal conflict. Madison: WCB. Brown and Benchmark; 1995.
11. Picard CA. Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos. Ciudad de La Habana: Publicaciones Acuario; 2002.