



Factores psicosociales

Organización del trabajo: Estilos de mando y comunicación

¿Qué es el estilo de mando en una organización?

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su mando y en el clima laboral, como reconocen los principales organismos internacionales como la OIT, la OMS, o la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo¹

Los distintos estilos de dirección o del ejercicio del mando, suelen extraerse de la combinación de algunos de los cuatro principales patrones o modelos:

Estilo autoritario o autocrático

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas.

El jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus trabajadores. Limita la información sobre los problemas de la organización. Las opiniones de los trabajadores no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocritica y no desarrolla la creatividad.

Estilo paternalista

Este tipo de jefe opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena y tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros.. El estilo paternalista está basado en la suposición de que la empresa se justifica si permite el desarrollo personal de los trabajadores, de este modo prevalecen los intereses personales sobre las demandas de la organización. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación.

El estilo democrático es el más adecuado para dirigir cualquier organización laboral, porque favorece la participación de los trabajadores, así como la colaboración y el compañerismo, y contribuye a la aparición de una verdadera conciencia de equipo.



¹ Factores Psicosociales y de Organización. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Volumen II, Parte V. disponible en www.ilo.org ó www.insht.es/
Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo –¿la «sal de la vida» o el «beso de la muerte»? Empleo y Asuntos Sociales Comisión Europea Luxemburgo 1999 disponible en http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&s/publicat/stress_es.pdf



Estilo pasivo o laissez faire (dejar hacer)

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados y lo efectúa a distancia. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

Estilo democrático o participativo

este tipo de jefe, en general, escucha y valora las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y, sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica. El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general.

Las interrelaciones y la comunicación.

De forma genérica, pasamos ocho horas al día trabajando, relacionándonos con otras personas, interactuando con ellas. Las relaciones sociales son necesidades básicas para el ser humano, y con el fomento de los equipos de trabajo, su importancia aumenta. Los riesgos psicosociales adjuntos a la comunicación son muchos y muy importantes, tanto en relaciones internas como externas, ya que en ocasiones puede producirse sobrecarga emocional, estrés, mobbing, burnout, etc.

La organización debe propiciar tanto la comunicación formal como la comunicación informal entre los trabajadores en la actividad laboral.



Comunicación formal

La comunicación formal es la que sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización. Puede establecerse en comunicación vertical ascendente (permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores), vertical descendente (facilita el establecimiento de los objetivos y las directrices de la organización) y horizontal (facilita el apoyo emocional entre los trabajadores y hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos).

Comunicación informal

La comunicación informal es la que favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de los contactos entre compañeros, y sirve de apoyo socio-afectivo y de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo.

Los problemas que surgen en este tipo de comunicación se pueden atribuir a diferencias en las percepciones de los trabajadores, a la forma en que un trabajador prefiere relacionarse con otros y en la manera en que se desarrollan las estrategias para mejorar la comunicación.

EJEMPLO PRÁCTICO: LIDERAZGO

Antonio Romero es el jefe de un equipo de trabajo que se dedica a producir piezas para automóviles. Es una persona que se ha hecho a sí misma. Está contento con los resultados que obtiene, aunque su jefe no piensa lo mismo que él. No ve un buen clima en su equipo, aunque éstos ya tienen alguna experiencia en el desempeño del trabajo, y ha observado que las personas del equipo no progresan lo que debieran en el trabajo, hay fallos en la calidad que han suscitado las quejas de algunos clientes. Se lo ha transmitido a Antonio pero éste ha restado importancia a dichos problemas. Él lo va a arreglar de manera inmediata.

Llamará a uno por uno dejándoles claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y avisándoles de las consecuencias de no seguir los procedimientos establecidos. A partir de ahora les pondrá objetivos a cada uno que permitan llegar a cero defectos. Asimismo les va a controlar muy de cerca para ver los resultados a corto plazo. Si persisten las quejas de los clientes tomará medidas disciplinarias que podrán llegar al despido.



+ info



observatorio
de riesgos psicosociales
UGT

www.ugt.es/saludlaboral/
riesgospsicosociales@cec.ugt.org

