



# Mejora de las competencias humanas: desarrollo de un modelo de competencias para enfrentar el estrés

*Susana Morera Sanz*

Técnico del Servicio de Prevención Mancomunado  
del Grupo Ericsson en España

Ericsson España puso en marcha en 2014 un programa piloto para el desarrollo de un modelo de competencias para afrontar el estrés, tras un acuerdo alcanzado en el seno del Comité de Seguridad y Salud. Gracias a la colaboración y participación de todas las partes (empleados, responsables de departamento y delegados de prevención), se pudieron constatar tendencias positivas en los participantes, lo cual llevó al desarrollo de un programa de acompañamiento (*e-coaching*) para afrontar el estrés, desplegado en el primer semestre de 2015 en toda la organización.

A principios de 2014, en el seno del Comité de Seguridad y Salud, los delegados de prevención propusieron adelantar la realización de la evaluación de riesgos psicosociales, por los comentarios recibidos de los empleados acerca de la elevada carga de trabajo y el estrés en dos departamentos del área de operaciones, estratégicos para el negocio: la Oficina de Proyectos, el departamento responsable de la gestión, ejecución y coordinación de los proyectos, y el CD RAN (dominio de competencia de Radio Access Network), el departamento técnico encargado de diseñar soluciones de radio para los sistemas de telecomunicaciones.

La propuesta del Servicio de Prevención fue la de mantener la planificación y realizar una intervención a corto plazo, para trabajar en competencias clave con un doble objetivo:

- Aumentar la «resistencia» de nuestros empleados ante situaciones de estrés y que fueran capaces de transformar las dificultades en retos y las situaciones adversas en oportunidades, desenvolviéndose con mayor soltura y éxito en nuestro entorno laboral.
- Valorar la eficacia de la intervención desde una perspectiva preventiva, con la intención de integrarlo en el catálogo de herramientas de la compañía para la promoción de la salud y el bienestar.

## El programa

El programa se dividió en tres fases: análisis de las necesidades, intervención (formación y *e-coaching*) y valoración de la eficacia.

### 1. Análisis de la situación y contexto

El primer paso para definir la intervención, y que esta se ajustara a las necesidades reales de los departamentos y sus personas, fue analizar la situación de partida. Para ello utilizamos las siguientes herramientas:

- Revisión y análisis estadístico avanzado de la información obtenida en la última evaluación de riesgos psicosociales (llevada a cabo en 2011, utilizando el ISTAS-21). Se realizó un análisis de correlación entre las diferentes dimensiones de la evaluación de riesgos psicosociales, así como un análisis de regresión por pasos sucesivos para valorar en qué medida las dimensiones de riesgo psicosocial del modelo permiten explicar la varianza (variabilidad) en la percepción de salud (dimensiones del SF-36 y Stress Profile incluidas en la metodología ISTAS-21). Entre las conclusiones destacan las

*El primer paso para definir la intervención, y que esta se ajustara a las necesidades reales de los departamentos y sus personas, fue analizar la situación de partida.*

exigencias psicológicas emocionales, que llegaban a explicar más de la mitad del comportamiento de la salud mental y de los síntomas conductuales de estrés, en el caso de la Oficina de Proyectos, y un 40% de la vitalidad en el CD RAN.

- Entrevistas con los responsables de los departamentos, personas clave, delegados de prevención y con el servicio médico (información recabada a través de las consultas y de la vigilancia de la salud); se concluyó que el análisis estadístico era acorde con el contexto y la realidad del día a día.
- Identificación del perfil resiliente para cada puesto. Por medio de una sesión de trabajo con responsables de ambas unidades, se definió el nivel de desarrollo esperado para cada una de las competencias del modelo de Audit & Control Estrés, para posteriormente tomar el pulso mediante de un breve cuestionario online («Cuestionario de perfil de competencias para afrontar el estrés»), del que además cada empleado recibía un *feedback* inmediato, con sus resultados y consejos para mejorar sus competencias.

Figura 1

COMPETENCIAS CLAVE

• Autocontrol y gestión emocional	• Autocuidado
• Autoeficiencia	• Comunicación Asertiva
• Creatividad y aprendizaje permanente	• Flexibilidad
• Gestión del conflicto	• Orientación al apoyo social
• Orientación al bienestar	• Planificación y Organización

Una vez finalizada esta parte del trabajo, era necesario conseguir que la gente participara en el cuestionario y despertar su interés en el proyecto para que se apuntaran de forma voluntaria al programa de intervención. Para ello, la campaña de comunicación fue elaborada por los propios responsables de los departamentos y los delegados de prevención, con un mensaje cercano, positivo y proactivo orientado a la mejora del rendimiento y el aumento del bienestar. La participación en el cuestionario, que estuvo disponible online durante dos semanas, fue del 67%.

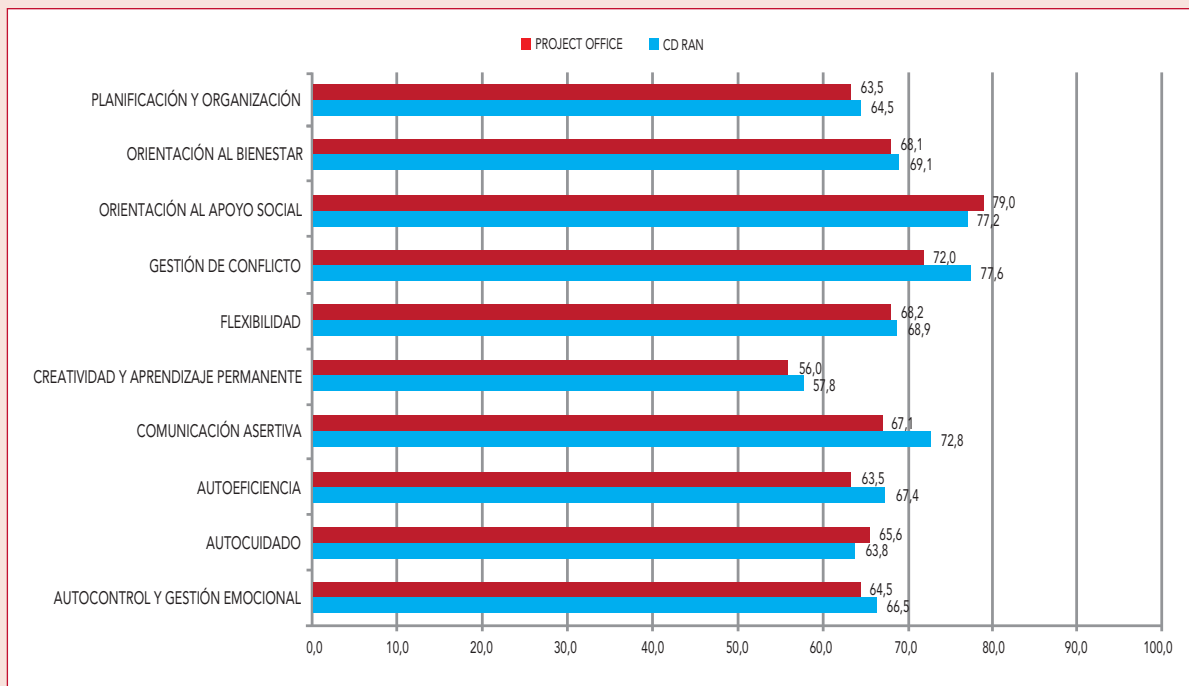
## 2. Intervención: ajuste y desarrollo

Con los resultados de la fase anterior, centramos la intervención (formación *e-learning* + *e-coaching*) en el desarrollo de la **gestión emocional** y el **control de pensamientos**.

Al objeto de valorar la eficacia creamos tres grupos, sobre los que se realizaron distintas intervenciones (o ninguna en el caso del grupo de control). Para la confección de los grupos, pedimos la inscripción voluntaria de los empleados en el programa y los distribuimos de forma aleatoria en cada grupo, procurando que la distribución por departamentos y puestos fuera homogénea en cada grupo y equivalente entre grupos.

**Figura 2**

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE COMPEENCIAS POR DEPARTAMENTOS**



- Grupo 1 (intervención): formación online con tutor y sesiones grupales (chats) sobre gestión de emociones y control de pensamientos. 8-10 horas en un mes.
- Grupo 2 (intervención): formación online con tutor y sesiones grupales (chats) sobre gestión de emociones y control de pensamientos. 8-10 horas en un mes, más dos sesiones individuales de *e-coaching*.
- Grupo 3 (grupo de control), sobre el que no se interviene.

**Figura 3**

**DISTRIBUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES POR GRUPO**

DISTRIBUCIÓN ORIGINAL				PARTICIPACIÓN FINAL		
GRUPOS	DESCRIPCIÓN	N	CUESTION M1	GRUPOS	N	PORCENTAJE
1	E-LEARNING	30	23	1	25	0,833
2	E-LEARNING + E-COACH	30	28	2	23	0,767
3	GRUPO CONTROL	20 + 11	22	3	0	0

**OBSERVACIONES**

Los porcentajes corresponden al porcentaje de los que realizaron el curso respecto de los que estaban asignados a los grupos de formación (G1 y G2) de la distribución original. No se incluye el G3, grupo de control, porque no realizaron formación

### 3. Valoración del impacto: conclusiones y resultados

La valoración del impacto de las acciones de la intervención (formación, *e-coaching*) se realizó por medio de cuestionarios, pasados a los tres grupos, en dos momentos: al inicio (Momento 1) y al final de la intervención (Momento 2).

#### Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran una tendencia clara a mejorar la percepción de las dimensiones evaluadas después de la acción formativa.

Parece haber una tendencia clara a **mejorar la percepción de las dimensiones evaluadas después de la acción formativa**, especialmente en el caso de los que han realizado *e-coaching*. Sin embargo, al tratarse de muestras muy pequeñas (el número de cuestionarios recogidos al final de la intervención fue bajo) **no podemos hablar de diferencias significativas, sino de tendencias observables**.

Esta tendencia favorable es especialmente relevante en las dimensiones de **sobreimplicación** (no desconectar de los problemas laborales), **orientación al apoyo social**, tanto personal como en el trabajo, y **salud mental**.

Por otro lado, los participantes en la formación, en especial los que han recibido *e-coaching*, parecen obtener peores resultados en **autocontrol y gestión de las emociones** y en **síntomas cognitivos**. La explicación reside probablemente no en un empeoramiento de la sintomatología o de la competencia, sino en la toma de conciencia sobre estos temas (objeto del curso y de las actividades complementarias).

**Tabla 1. Comparación entre medias entre los tres grupos después de la intervención (Momento 2).**

	<b>G2: Formación + Coaching</b>	<b>G1: Formación</b>	<b>G3: Sin formación</b>
	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
	<b>30%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>
Sobreimplicación	41,56	52,05	42,01
Autoeficacia	66,76	62,85	64,45
Autocontrol y gestión emocional	52,31	57,2	58,21
Comunicación asertiva	58,33	35	51
Orientación apoyo social personal	66,11	64,09	48
Orientación apoyo social laboral	73,89	68,18	70
Salud general	75	73,18	70
Salud mental	73,78	61,09	68,4
Vitalidad	58,33	53,18	55,5
Síntomas conductuales estrés	8,34	15,06	10,48
Síntomas somáticos estrés	4,18	6,54	3,92
Síntomas cognitivos estrés	12,86	10,09	6,57

Podemos afirmar que hay una tendencia clara a que aquellos que han tenido mayor dedicación han obtenido mejores resultados.

## Próximos pasos

Como resultado de la intervención, y en vista de que el grupo con mejores resultados fue aquel que había recibido *e-coaching*, con la ayuda de Audit & Control Estrés hemos definido un programa de acompañamiento basado en *e-coaching*, con una duración de dos meses. Este programa, voluntario y a medida para cada empleado, permitirá trabajar de forma individual en la mejora y el desarrollo de habilidades específicas.

Los objetivos y logros a alcanzar han de ser comunicados de forma clara, para no generar falsas expectativas.

## Lecciones aprendidas

La comunicación en los procesos que llevan asociado un seguimiento ha de ser fluida y planificada al inicio, para evitar saturar a los participantes. Asimismo, consideramos prioritario que los objetivos y logros a alcanzar sean comunicados de forma clara, para no generar falsas expectativas.

En los procesos de formación online o *e-coaching*, es necesario que haya un compromiso previo de realización y disponibilidad de tiempo por parte del empleado. Por este motivo, consideramos fundamental que antes de iniciar cualquier acción se evalúe la carga de trabajo y se planifiquen, junto con los responsables, la asignación de tareas y el tiempo de dedicación.

