

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY

Facultad de Ciencias Humanas

Licenciatura en Comunicación Social

PROYECTO MEMORIA DE GRADO

**“La Intracomunicación para la prevención del estrés
laboral”**

Seminario: El rol del Comunicador Organizacional

Tutor: Mónica Arzuaga

Febrero de 2008

Carolina Bertolotti

Sabrina Vaccaro

Agradecimientos

*A mi familia y a la de Sabrina por su apoyo constante.
A Rodrigo por su eterno aliento y disposición.
A los amigos más queridos por no perder la esperanza.
A Sabrina, por su paciencia y por todo lo que me dejó en el camino de este trabajo.*

Carolina

*A mi padre por su apoyo incondicional.
A la familia Bertolotti por soportarme económica y psicológicamente,
por un período de tiempo prolongado.
A Gustavo por comenzar y terminar este camino a mi lado,
marcándome siempre el objetivo.
A todos aquellos que con su pregunta ¿siguen con la tesis?,
me dieron fuerzas para terminarla.
Y a Carolina por hacer de este trabajo un camino hermoso.*

Sabrina

*A todos los entrevistados que nos brindaron su tiempo.
Y muy especialmente al tío Charly por su milagrosa aparición y el regalo de su
consejo y cariño.*

Índice

I. PRESENTACIÓN	1
1. Objetivos y metodología	3
2. Contenido	5
II. ESTRÉS LABORAL	7
1. Percepción de los entrevistados sobre el estrés laboral y sus consecuencias	11
III. LA INTRACOMUNICACIÓN	15
1. Pilares del modelo de la Intracomunicación	16
2. Los lineamientos de la Intracomunicación y la valoración de los entrevistados sobre los mismos	22
IV. PREVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES DESDE LA INTRACOMUNICACIÓN	33
1. Método Ista21	33
1.1. Dimensión I: Exigencias psicológicas del trabajo	38
1.2. Dimensión II: Trabajo activo y desarrollo de habilidades	44
1.3. Dimensión III: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	49
1.4. Dimensiones IV: Compensaciones	58
1.5. Doble Presencia	61
2. Otras factores causantes de estrés laboral	65
V. ACCIONES PREVENTIVAS DEL ESTRÉS SEGÚN OPINIÓN DE LOS ENTREVISTADOS	66
1. Acciones generales de prevención	67
2. Acciones de prevención desde la comunicación	69
3. Acciones de prevención desde la calidad de liderazgo	72
VI. CONCLUSIONES	
1. La percepción sobre el estrés laboral	75
2. Las acciones preventivas del estrés laboral	79
3. Para finalizar	85
Bibliografía:	88

I. PRESENTACIÓN

La forma de concebir el trabajo en las organizaciones se modifica con extraordinaria velocidad; y es parte de lo que muchos autores llaman la era de la economía basada en la información¹. La globalización, la introducción de nuevas tecnologías (informatización, robotización, biotecnología), las nuevas filosofías de gestión de capital humano, la reestructuración empresarial, el aumento de expectativas por parte de los trabajadores, así como también la inestabilidad laboral, caracterizan esta nueva era.

Si bien todas estas situaciones pueden repercutir positivamente sobre las organizaciones y sus miembros, al mismo tiempo pueden ocasionar efectos colaterales sobre la “salud” de las empresas y por ende sobre la de sus trabajadores.

Según Gary L. Kreps² se debe tener presente que aunque las organizaciones sean estrictamente planificadas ellas siempre dependen del capital humano, lo que genera áreas importantes de imprevisibilidad y tensión. Las relaciones entre el capital humano y entre este y la empresa es el campo de los procesos psicosociales -tanto individuales como de grupo- que otorgan dinámica a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

Los procesos psicosociales son de interés para este trabajo, en cuanto pueden llegar a determinar un efecto colateral especialmente preocupante en el marco del cambio de la organización del trabajo: el estrés laboral.

Kreps establece una diferencia entre el término organización “estática” que describe un contexto específico de estructuras que parecen estables, vistas desde la distancia (empresas, hospitales, escuelas, etc.) y el término organización “dinámica”

¹ Comisión Europea, Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo - *¿La sal de la vida o el beso de la muerte?*, Luxemburgo, 1999. http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&S/publicat/eestrés_es.pdf

² Gary L. Kreps, *La Comunicación en las Organizaciones*, Blomington Addison Wesley Iberoamericana, EEUU, p.15 - 32.

que, visto de cerca, expresa los procesos continuos, así como la eficaz coordinación de sus miembros. Para este último perfil de la organización, la cooperación es fundamental para su supervivencia ya que: *“Las empresas están organizadas sólo mientras cooperen sus miembros”*.

En busca de posibles abordajes al tema del estrés laboral se planteó, como guía para este estudio, **explorar el aporte que brinda la comunicación interna orientada por el valor cooperación en la prevención del estrés laboral.**

Esto implicó abordar dos temas: el estrés laboral y la comunicación interna en las organizaciones. Para abordar el primero se optó por un modelo de diagnóstico descriptivo llamado Método Ista21 (CoPsoQ) y, para el segundo, por un enfoque de gestión llamado Modelo de la Intracomunicación centrado en el valor cooperación.

El Método Ista21 es una herramienta de evaluación de riesgos laborales de naturaleza psicosocial, que fundamenta una metodología para la prevención del estrés en el trabajo y ofrece un buen marco descriptivo de las dimensiones del estrés laboral.

El Modelo de la Intracomunicación es desarrollado por los autores Elías J. y Mascaray J., en su libro *“Más allá de la Comunicación Interna”*³, y plantea una metodología de análisis y tratamiento de la comunicación que tiene en cuenta: 1) los actuales cambios del mercado laboral, 2) las personas, y 3) la cooperación entre ellas, como los principales activos de las organizaciones.

³ Editorial Gestión 2000, Barcelona.

1. Objetivos y metodología

El *objetivo* de este trabajo fue **explorar la relevancia del Modelo de la Intracomunicación en la prevención de los factores de riesgo psicosocial -causantes de estrés laboral- planteados por el Método Ista21**. En particular, se buscó **conocer la percepción que, sobre el estrés laboral y las posibilidades de su prevención mediante la optimización de la comunicación interna, poseen los responsables de Recursos Humanos -RRHH- (gerentes, directivos y jefes)**, de una muestra de grandes empresas nacionales e internacionales que operan en el Uruguay.

Para lograr esos objetivos se realizó una exploración bibliográfica sobre estrés laboral; estrés y comunicación; comunicación interna en las organizaciones.

Este estudio tiene, además, como fuente de referencia dos trabajos de grado de la Universidad Católica del Uruguay, uno de la Licenciatura en Psicología: *“Estrés Laboral. Interacción persona-organización”* y el otro de la Licenciatura en Dirección de Empresas: *“Administración del estrés laboral”*. Este último aporta una investigación de campo (encuesta a 100 personas) con la descripción de las principales características de esta problemática en trabajadores de empresas medianas, pertenecientes al sector comercial, de Montevideo y Salto.

Investigación de Campo

Ésta se realizó con el fin de conocer la percepción de los responsables de RRHH sobre el tema. Para ello se realizaron veinticinco entrevistas semi-estructuradas, y veinticinco encuestas cerradas, a los responsables de RRHH de grandes empresas uruguayas y extranjeras del sector de servicios, así como del sector industrial, instaladas en los Departamentos de Montevideo y Maldonado.

Para ello se seleccionaron empresas grandes, ya que la mayoría de las empresas uruguayas pequeñas y medianas (generalmente familiares) no poseen

profesionalización en el área de Recursos Humanos, ni políticas para gestionar la comunicación interna. Las grandes empresas (más de 99 empleados), nacionales e internacionales, tienen modelos de gestión del personal más definidos y sus respuestas pueden contribuir, con mayor certeza, al objetivo de este trabajo.

Por otra parte, la opinión de los trabajadores de medianas empresas uruguayas - del sector comercial- ya ha sido recogida en la investigación realizada por Juan Gabriel Goncalves: "*Administración del estrés laboral*". De este modo el presente estudio contribuye, con otros datos, a complementar la visión que existe en el país sobre este tema.

La pauta guía de la entrevista fue la siguiente:

1. Desde que Ud. trabaja en esta empresa, ¿ha identificado problemas de estrés en el trabajo? ¿Y cómo se han manifestado esas situaciones? // Si no hay estrés: ¿por qué no hay estrés?
2. Si tuviera que definir las principales causas de esas situaciones de estrés, ¿cuáles señalaría como las más importantes? (Además de los factores individuales) // Si no hay estrés: ¿qué podría llegar a causarlo?
3. Y pensando en la generalidad de la empresa, ¿cuáles son las principales consecuencias del estrés? // Si no hay estrés: ¿cuáles podrían llegar a ser las consecuencias principales del estrés?
4. Considerando las condiciones reales de esta empresa, ¿cuál sería una medida apropiada para prevenir el estrés en la misma?
5. Pensando en la comunicación interna de la empresa que Ud. representa ¿cuáles son las acciones de comunicación que podrían ayudar en la prevención del estrés laboral?
6. Según su opinión ¿cuáles son las competencias profesionales de los líderes que ayudarían a prevenir el estrés en el trabajo?
7. Ahora le voy a mostrar un Cuestionario con una lista de acciones y principios de comunicación interna que se utilizan para prevenir el estrés laboral. Por favor, marque el orden de prioridad que Ud.

le asigna, a cada una de éstas: Nada, POCO, Bastante, Mucho, según como son aplicadas en la empresa para la que Ud. trabaja.

Las respuestas obtenidas tienen validez para el perfil de entrevistados de la muestra. Los datos pueden presentar un sesgo ya que no se entrevistó a todo el personal, sino, únicamente, a los responsables de RRHH de cada una de las empresas. Para realizar un estudio exhaustivo, sería necesario entrevistar a otros actores empresariales (empleados de diferente nivel jerárquico, de distinta actividad, etc.).

Las respuestas abiertas que proporcionaron los entrevistados fueron tematizadas y procesadas estadísticamente buscando consensos y disensos entre las contestaciones. Se presentan en porcentajes para facilitar la lectura de los datos. Los porcentajes identifican la suma de menciones de los entrevistados; por eso no suman 100%.

Al final de la entrevista semi-estructurada se aplicó un cuestionario cerrado que sintetiza parte de los contenidos estudiados en la pauta guía de la entrevista y que reescoge información directamente relacionada con los componentes del Modelo de la Intracomunicación.

2. Contenido

En el capítulo II se presenta la definición de estrés laboral y las consecuencias del mismo a nivel internacional. Al mismo tiempo, se comenta si los entrevistados visualizan la existencia de dicha problemática y las secuelas o derivaciones que las mismas acarrearán, en las organizaciones para las que trabajan.

En el capítulo III se describe el Modelo de la Intracomunicación y la opinión de los entrevistados en relación a la importancia que se le brinda, en sus ámbitos laborales, a los 10 lineamientos que conforman el modelo.

En el capítulo IV se presentan los factores de riesgo psicosocial planteados por el Método Ista²¹ y en qué medida los entrevistados los identifican como causantes de

estrés dentro de las organizaciones en las que actúan. Al mismo tiempo se describe cómo el Modelo de la Intracomunicación contribuye a la prevención de dichos factores.

En el capítulo V se presentan resultados estadísticos de las acciones preventivas del estrés laboral según la óptica de los entrevistados.

En el capítulo VI se desarrollan las conclusiones del trabajo.

II. ESTRÉS LABORAL

Resulta relevante conocer y entender los efectos del trabajo sobre la salud de las personas ya que los numerosos e importantes cambios sucedidos en las últimas décadas en el mercado laboral influyen en la conducta de los empleados, de los grupos de trabajo y de las organizaciones, afectando así, indirectamente, al conjunto de la sociedad en general.

Desde que en los años treinta el creador del concepto biológico de estrés, Hans Selye (1936), publicó sus primeros trabajos, la investigación ha aportado fuertes evidencias para confirmar que los factores de riesgo para la salud, en el ámbito laboral, son en gran medida de naturaleza psicosocial.

“Los riesgos psicosociales no son un problema individual, de personalidad o que respondan a circunstancias personales o familiares, sino que tienen su origen [en el caso del estrés laboral] en las condiciones de trabajo y específicamente en la organización del trabajo”⁴.

Según la Health and Safety Commission (HSC) británica (1999), *“el estrés es la reacción de las personas a presiones excesivas u otro tipo de exigencias con las que se enfrentan”⁵.*

Para el National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), EE.UU. (1999), *“el estrés laboral puede definirse como las respuestas nocivas físicas y emocionales que se producen cuando las exigencias de los empleos no corresponden a las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. El estrés en el trabajo puede conducir a una mala salud o a una lesión”⁶.*

⁴ [http:// www.istas.ccoo.es](http://www.istas.ccoo.es)

⁵ HSC: Managing stress at work. Discussion Document, Londres: Health and Safety Commission, 1999.

⁶ NIOSH: Stress at work, DHHS NIOSH, Ohio, Publication No. 99

La definición que adopta el Método Istas21, es la misma que la propuesta por la Comisión Europea, la cual define al estrés laboral como: *“un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento, a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación”*⁷.

De esta definición se desprende, según *La Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo de la Comisión Europea (¿La sal de la vida o el beso de la muerte?)*, que: *“unos altos niveles de exigencia en el trabajo, dentro de límites razonables, no necesariamente tienen que ser nocivos si se permite al trabajador, o incluso si se le anima, a influir en la manera de hacer frente a tal exigencia”*.

Los investigadores del Método Istas21 describen que exponerse a riesgos psicosociales provoca efectos en dos niveles⁸:

A corto plazo, a través de procesos conocidos como estrés que incluyen diversos aspectos de la salud, tanto física como mental y social. Se trataría de aspectos:

- *emocionales*: sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.;
- *cognitivos*: tener dificultades para acordarse de las cosas, para pensar de forma clara, no poder concentrarse, ni tomar decisiones, etc.;
- *comportamentales*: no tener ganas de hablar con nadie, de estar con gente, sentirse agobiado, infeliz, no poder dormir bien, comer compulsivamente, abusar del alcohol, del tabaco, etc.; y
- *fisiológicos*: problemas de estómago, dolor en el pecho, tensión en los músculos, dolor de cabeza, mayor sudoración, mareos frecuentes, falta de aire, etc.

Y a largo plazo, la exposición a este tipo de riesgos puede derivar en otras enfermedades. Los trastornos de salud, con suficiente evidencia científica de su

⁷ Comisión Europea, *¿La sal de la vida o el beso de la muerte?*, o. cit.

⁸ <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1980>

relación con el estrés laboral, implican afectaciones en distintos sistemas del ser humano, como ser:

- *cardiovascular*: infarto (del cual se tiene la mayor cantidad de evidencia);
- *respiratorio*: hiperactividad bronquial, asma;
- *inmunitario*: artritis reumatoide;
- *gastrointestinal*: dispepsia, úlcera péptica, síndrome del colon irritable, enfermedad de Crohn, colitis ulcerosa;
- *dermatológico*: psoriasis, neurodermitis;
- *endocrinológico*;
- *musculoesquelético*: dolores de espalda,
- y también a la *salud mental*.

“Recientes estimaciones determinan que, en España, unas 4.000 muertes anuales por enfermedades cardiovasculares podrían atribuirse a las condiciones de trabajo y, parte de éstas, podrían imputarse a la exposición a los riesgos psicosociales”⁹.

“Es probable que el estrés relacionado con el trabajo sea uno de los factores que contribuyen a los aproximadamente 5 millones de accidentes laborales que se registraron en la Unión Europea en 1994. También es factible que contribuya a los 48. 000 suicidios anuales y a los 480. 000 intentos de suicidio”¹⁰

La necesidad de atender al estrés laboral no sólo surge para cuidar la salud de los trabajadores, sino también para cuidar la vida útil de las organizaciones, que pagan un gran costo ante las consecuencias de este fenómeno. Costos por ausentismo, enfermedades o alteraciones psicológicas, rotación de personal, pérdidas cuantitativas y cualitativas de producción, al igual que litigios legales presentados por los trabajadores en contra de la organización, llegan a significar actualmente en la UE un costo de €20.000 millones anuales.¹¹

⁹ [http:// www.istas.ccoo.es](http://www.istas.ccoo.es)

¹⁰ Comisión Europea, *¿La sal de la vida o el beso de la muerte?*, o. cit.

¹¹ *Ibíd*em

En un estudio de la Fundación Europea para la *Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo* del año 1997, se demuestra que en muchos países de la UE, sólo el ausentismo por enfermedad puede representar entre un 2 - 3% del PBI. Es interesante considerar que en Uruguay esta cifra equivale a las exportaciones de cuero, arroz o textiles.¹²

En el año 2004 el Banco de Previsión Social (BPS), en Uruguay, pagó un monto de 155:665.662 dólares por concepto de seguro de enfermedad (equivalente a aproximadamente a casi un 1% del PBI de ese año) y el Banco de Seguros del Estado (BSE) pagó aproximadamente US\$ 5,5 millones por indemnizaciones temporarias. Los gastos directos de asistencia médica y otros gastos de siniestros se estiman en US\$ 20 millones anuales.¹³

Las condiciones de salud de la fuerza laboral de cada país tienen un impacto económico directo sobre la economía nacional y mundial. Las pérdidas económicas totales causadas por enfermedades y lesiones ocupacionales son cuantiosas. Esas pérdidas representan una pesada carga para el desarrollo económico.¹⁴

Señal que ha aumentado la atención que merece esta problemática son las diversas acciones regulatorias y de políticas sociales que han sido llevadas a cabo para prevenirla. La Unión Europea ha generado leyes de prevención de riesgos laborales y otros reglamentos que sustentan la obligatoriedad del empresario de velar para que los trabajadores no sufran riesgos psicosociales en el trabajo¹⁵.

Por otra parte, se ha progresado en la investigación para la prevención de esta problemática, a través de iniciativas como las llevadas a cabo por NIOSH (National Institute of Occupational Safety and Health) de USA; HSC (Health and Safety Commission) de Reino Unido; y los documentos "La Declaración de Tokio"¹⁶ (1998) y

¹² <http://www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral>

¹³ *Ibidem*

¹⁴ *Ibidem*

¹⁵ FACTS, "El estrés relacionado con el trabajo", *Agencia Europea Para la Seguridad y la Salud el trabajo*, <<http://agency.osha.eu.int>>, (08/2006) p.2

¹⁶ Investigación patrocinada por la Comisión Europea, la OMS, la OIT, el NIOSH y los ministerios japoneses de Trabajo, Sanidad y Asuntos Sociales.

“Conseil National du Travail”¹⁷ (Bélgica, 1999) que apuntan a la generación y difusión de información para la reducción de los riesgos que el estrés laboral significa para la salud.

En Sudamérica, en el 2006 Chile incluyó en su Ley N° 16.744 (de Accidentes Laborales y Enfermedades Profesionales), males como la depresión, el VIH y los trastornos mentales, buscando una mayor envergadura en materia de protección contra riesgos laborales. En el mismo año Colombia promulgó una ley mediante la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar, el acoso laboral así como otro tipo de hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo¹⁸. Por otro lado, en Brasil existe una sede de ISMA (Internacional Stress Management Association)¹⁹, una asociación sin fines de lucro, que se encarga de capacitar profesionales en la problemática del estrés laboral, atendiéndolo como un fenómeno individual y organizacional.

Es poca la investigación acerca de este tema en Sudamérica y, sobre todo, en Uruguay. Este trabajo pretende ser un aporte a la información que sobre esta temática existe en el mercado laboral uruguayo, y en especial explorar la relación entre la comunicación organizacional interna y la prevención del estrés laboral.

1. Percepción de los entrevistados sobre el estrés laboral y sus consecuencias

La gran mayoría (92%) de los entrevistados identificó problemas de estrés en su empresa. Sin embargo el 88 %, de los mismos, no proporcionó una definición concisa del término estrés y se refirió a este problema de manera vaga: *“es el mal de moda”*; *“es un tema muy amplio, imposible saber si proviene del trabajo o de aspectos personales”*.

En cambio, un 12%, de los entrevistados, definió el término estrés laboral de manera precisa: *“es la brecha entre la forma de trabajar del personal y las exigencias de la*

¹⁷ Acuerdo entre las organizaciones patronales y sindicales belgas sobre la prevención del estrés laboral.

¹⁸ Publicado en el Diario Oficial Colombiano No. 46.164 de 27 de enero de 2006, Ley 1010.

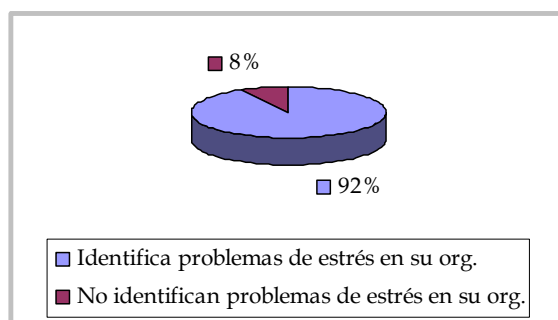
¹⁹ **Gonçalves** Silva Juan Gabriel, *Administración del estrés laboral*, tutora: Quintillán, Isabel, Memoria de grado de la Lic. de Administración de empresas, UCUDAL, Montevideo, 2005, p.48

dirección de la empresa”; “es incertidumbre”; “el estrés es igual a: ausentismo, rotación de personal, desgano, falta de motivación, permanente crítica”.

Por otra parte, un 8% de los entrevistados no identifica estrés en su organización. Uno, en particular, explicitó en forma clara las razones para justificar esa afirmación: *“tenemos rotación laboral del 0% hace más de diez años, ausentismo menos del 2% anual, con lo cual se descarta este factor, [...] somos benchmark con un 94,3% de índice de favorabilidad sobre satisfacción del clima interno [...] no tenemos enfermedades [...] el estrés laboral no existe en esta empresa y lo podemos afirmar”.*

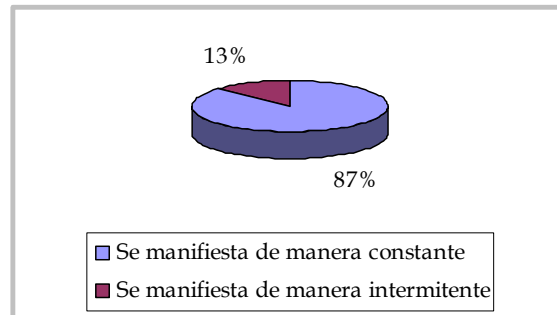
Se trata de una empresa, como pudo ser verificado a lo largo de la entrevista, que trabaja en la misma línea que sostiene el Modelo de la Intracomunicación y mantiene una actitud preventiva permanente: *“sabemos que no existe el estrés, pero las señales permanentemente se toman en cuenta, y se tratan de corregir mientras son señales y no problemas, las tratamos antes de que se generalicen”.*

En cambio, otro entrevistado que afirma no identificar estrés en su empresa no cuenta con herramientas de evaluación que sustenten su afirmación: *“no tenemos parámetros para medirlo [...] al no tener casos macros no lo atendemos [...] no lo identificamos, no podemos decir que una persona bajó su rendimiento por causa de estrés [...] por ello consideramos que no existe”.*



El 87% de quienes identifican problemas de estrés en su organización considera que éste se manifiesta de manera constante, mencionando que es: la *“moneda corriente de la organización”*; *“es imposible pensar que no hay estrés en el trabajo, lo vemos todos los días”*; *“es una constante de los trabajos demandantes, como éste”.* Por otro lado, el 13%

considera que el estrés se manifiesta “por picos”; “dependiendo de la época del año”, es decir de forma intermitente.



Luego de observar que la gran mayoría de los entrevistados consideran que existe un grado de estrés constante en sus organizaciones es interesante describir cuales son las **consecuencias del estrés laboral que los entrevistados perciben como más importantes en sus lugares de trabajo:**

El 48% considera que el estrés afecta la salud de los individuos pero no se refieren a efectos del estrés sobre la organización: “se prioriza el trabajo y las consecuencias son personales más que profesionales, el costo es personal”; “las consecuencias dependen de la persona, son muy particulares”; “implica la pérdida de calidad de vida”.

Algunas de las consecuencias de salud mencionadas fueron: “agobio, ataques de ansiedad, surmenage, agotamiento, desgano y angustia”, “gente nerviosa e irritada, a veces deprimida”. Los entrevistados no relacionan estas consecuencias con enfermedades crónicas, lo cual muestra que no se visualiza al estrés como generador -a largo plazo- de enfermedades de tipo: cardiovascular, gastrointestinal, músculo esquelético, etc.

Muchos de los entrevistados, además de los efectos individuales causados por el estrés, también identificaron efectos adversos para la organización. Los problemas con mayor nivel de respuesta fueron:

El **ausentismo** fue el efecto más mencionado por los entrevistados (40%). Esto es lógico, dado que es un indicador fácil de medir en comparación con otros efectos más

intangibles, donde la relación causa-efecto no se da de forma tan lineal como en este caso.

El **clima laboral tenso** fue considerado como un efecto negativo para la organización por un 32%, de todos ellos, *“Alguien siempre queda desconforme, afecta el clima laboral”*. Daniel Goleman comprobó que en los casos donde hay un mejor clima, los resultados de una empresa mejoran de un 30% a un 40%²⁰. Esto a su vez **atenta contra el trabajo en equipo**, efecto que fue resaltado por un 12%.

El 24% de los entrevistados agregó que la **falta de motivación** es una manifestación adversa del estrés, definiéndola como: *“falta de compromiso”; “disconformidad”; “desmotivación”; “insatisfacción”*.

La **rotación de personal** la tuvo en cuenta un 20%. A pesar de ello, algunos entrevistados mencionaron que la rotación *“no es un problema”*, en un país como Uruguay porque las oportunidades laborales son tan escasas que la gente debe quedarse en su trabajo aunque esté desconforme. Por lo tanto, en este caso, la rotación laboral podría dejar de ser una consecuencia del estrés, para convertirse, eventualmente, en causa.

El 32% de los entrevistados añadió otra consecuencia menos directamente vinculada con su área de gestión (RRHH): *“El estrés lleva a la mala atención, al olvido de procedimientos, a la inoperancia, por ende a la **baja productividad**”*.

Consecuencias	Porcentajes
Sobre la salud de los trabajadores	48
Ausentismo	40
Clima laboral tenso	32
Baja productividad	32
Falta de motivación	24
Rotación del personal	20
Atenta contra el trabajo en equipo	12

²⁰ Pilar Jericó, *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*, Madrid, 2001, p. 97

III. LA INTRACOMUNICACIÓN

El Modelo de la Intracomunicación planteado por Elías y Mascaray propone gestionar la comunicación interna en las organizaciones, apoyándose en la creencia que: *“Sin comunicación las organizaciones no pueden funcionar, adecuadamente, dado que la misma es el sistema nervioso que mantiene unidos a los distintos componentes de la empresa”*²¹.

El modelo resalta el **carácter sistémico de las organizaciones**, y hace hincapié que, según ese carácter sistémico, una determinada modificación en el personal tiene un efecto -directo- sobre toda la organización, así como a la inversa, un cambio en la organización afecta a todo el personal.

En el modelo además, el eje de todo sistema empresarial es su capital humano. Por ello, en este estudio se entiende que prevenir y atender el estrés -de forma estratégica- debería ser una prioridad para las organizaciones que deseen proteger uno de sus elementos más valiosos: las personas²².

Según los autores, tradicionalmente, se ha dado demasiada relevancia a los medios, a través de los cuales se transmite la información en las organizaciones y se olvida, a menudo, la importancia del mensaje en sí mismo. Los medios cumplen, sin duda, un papel importante en el tratamiento profesional de la comunicación, pero éstos son circunstanciales y deben estar subordinados tanto a los objetivos, como a las estrategias de comunicación. *“Entre comunicación y medios falta un Puente Estratégico”*²³ dicen los autores, a cuyo diseño y construcción le llaman: la Intracomunicación.

Este puente se desarrolla a través de diez “estrategias” que ellos proponen para gestionar, eficazmente, la comunicación interna en las organizaciones. En el presente trabajo se les asignará el nombre de **lineamientos** con el fin de esclarecer la lectura y

²¹ Elías, J. y Mascaray, J., *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*, Ed.: Gestión 2000, Barcelona, p.52

²² En el presente estudio no se explicará cómo aplicar el **Modelo de la Intracomunicación**, sino que se tratarán sus **Pilares** y sus **Lineamientos** como posibles acciones utilizables por los comunicadores organizacionales para la prevención de los factores psicosociales presentados por el **Método**.

²³ Elías, J. y Mascaray, J, o. cit. p.23

evitar confundir aquéllas con otras estrategias distintas a las que, también, se hacen referencia.

Al mismo tiempo, el modelo, se apoya en cuatro elementos claves para su correcta implementación, a los que se hará referencia -de ahora en adelante- como pilares de la Intracomunicación: 1) los valores de la Intracomunicación, 2) la organización en red, 3) la participación y visión compartida y 4) las habilidades de comunicación interpersonal.

Dichos pilares, junto con los diez lineamientos, son los elementos que se tendrán en cuenta para explorar cómo -el modelo- contribuye a la prevención de los factores psicosociales planteados por Ista21 causantes de estrés laboral, lo que se desarrollará en el capítulo IV. “Prevención de factores psicosociales desde la Intracomunicación”.

1. Pilares del modelo de la Intracomunicación

a. Los valores

Para aplicar el modelo de la Intracomunicación en una organización, de manera efectiva, es primordial que ciertos valores que acompañan a su filosofía estén arraigados a la cultura organizacional.

Como primer valor, se debe tener presente que: **comunicar es compartir**. La información se torna una herramienta poderosa sólo cuando se comparte entre todos los integrantes de la empresa, dejando atrás el afán por “convencer” y “vencer” al interlocutor, alcanzando así un mayor enriquecimiento para todas las partes involucradas.

Lo anterior implica un cambio de actitud en cuanto a darle un uso honesto y transparente a la comunicación, convirtiéndose **la honestidad y transparencia** en el segundo valor.

Por otra parte, lo relevante no es que individualmente alguien pruebe que tiene razón, sino que presente su punto de vista con libertad sabiendo que existen otras opiniones y nutriéndose así del intercambio. En ese sentido, la **humildad** es un tercer valor, crucial, para que verdaderamente “compartir” sea posible.

Finalmente, un cuarto valor de suma importancia es que el error sea considerado, como un eslabón del aprendizaje, en pos del crecimiento organizacional y no como un fracaso a ser castigado. Cuando se enfoca como una falla, generalmente, provoca una reacción defensiva por parte del trabajador que tiende a justificarse, a no comunicar lo que verdaderamente piensa, o a esconder lo realizado, puesto que intenta evadir el “juicio o castigo”. Por el contrario, cuando **errar es sinónimo de aprendizaje**, nadie se siente inhibido y se darán las condiciones favorables para un clima de apertura en donde la comunicación sea realmente para compartir.

b. La organización en red

“[Este tipo] de organización busca, básicamente, movilizar la inteligencia colectiva, estableciendo comunicaciones formales e informales entre sus diferentes partes con el objetivo de desarrollar una flexibilidad en su adaptación al entorno”²⁴

La organización en red busca una estructura menos jerárquica, basada en las relaciones interpersonales. El concepto red actúa como un factor integrador del sistema empresarial porque permite a la información fluir dentro de la organización, ayudando a que la comunicación funcione como un elemento más, sin llegar a tornarse un fin en sí misma. Compartir la información genera grandes beneficios adicionales, en tanto multiplica el conocimiento y aumenta el aprendizaje organizacional.

La dinámica de trabajo de organizaciones -con este tipo de estructura en red- es a través **de grupos pequeños conformando una red e interactuando con los demás**

²⁴ *Ibíd.*, p.36

equipos de la misma. Cada equipo tiene una importante autonomía para alcanzar sus objetivos y organizar su trabajo, sin embargo, la misma está limitada por la de los otros grupos y, todas, orientadas a lograr los objetivos generales de la empresa.

La red modifica los flujos de comunicación ascendente, descendente y radial, dejando obsoleta la tradicional estructura piramidal de las empresas, en donde una persona ordenaba -a otros- ejecutar las tareas. La frase tan escuchada “No te pago para que decidas, para eso estoy yo” es descalificada en éste contexto.

Los autores resaltan que el modelo de la Intracomunicación es un agente de cambio en sí mismo. Según ellos, cualquier transformación es mejor aceptada e interiorizada con mayor efectividad dentro de un grupo, razón por la cual para aplicar el modelo son necesarias estructuras en red.

c. Participación y visión compartida

El modelo propone **una estrategia basada en la cooperación**, que puede considerarse también como una filosofía, una forma de ver el mundo. Lleva a romper con la creencia que en las organizaciones la comunicación debe diseñarse con el fin de convencer y manipular al personal favoreciendo una sola perspectiva: la de la empresa.

El papel de la Intracomunicación es facilitar y posibilitar que se aporten todos los puntos de vista, *“y aún más, provocar que se produzcan”*²⁵. Comunicar ayuda a profundizar, ampliar y enriquecer las percepciones de cada individuo, involucrado en el proceso de comunicación, logrando así una participación y visión compartida.

Como lo define Pilar Clericó en su libro *Gestión del Talento*: *“La innovación no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en que vivimos. Si las empresas quieren continuar sobreviviendo tendrán que diferenciarse y adelantarse al mercado [...] y la mejor receta es gestionar el principal (y único) activo de la Innovación: el talento de sus*

²⁵ *Ibíd*em, p.38

profesionales."²⁶ Para ello, la dirección debe realizar un esfuerzo por integrar a todos, y cada uno de los miembros de su empresa, al proyecto organizacional.

Hoy en día es imposible dudar de los beneficios que tiene para la organización: 1) motivar al personal, 2) fomentar su participación en las decisiones, 3) atender sus expectativas, 4) clarificar sus roles, etc. *"La empresa necesita, cada día más, la aportación de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sea dos, doscientos o veinte mil"*²⁷.

Según Peter Senge²⁸, el compartir una visión es uno de los factores que mayor compromiso genera dentro de una organización, ya que implica intervenir con un propósito que trasciende el sentido meramente funcional del trabajo.

También para Elías y Mascaray todos los integrantes de una organización deben compartir una visión, una coincidencia respecto al modelo de empresa que quieren. Para que la visión se realice deben de sentirlo como algo propio y esto se consigue cuando se ha participado en la etapa de elaboración.

El compromiso implica un deseo real de colaborar, de invertir las energías personales más allá de posibles obstáculos, para lograr aquello en lo que se cree y se desea crear. Sin duda esto no es tarea fácil.

En palabras de Peter Senge²⁹ las visiones compartidas tardan en emerger, *"crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no solo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos"*, propiciando así un clima socio-psicológico favorable para la organización.

²⁶ Jericó, o. cit, p.41

²⁷ Elías, J. y Mascaray, J, o. cit. p.37

²⁸ Peter Senge, *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Buenos Aires, 1993, p.274

²⁹ Ibídem, p.275

d. Habilidades de comunicación interpersonal

La comunicación juega el papel principal para crear un entorno de trabajo adecuado, ya que como lo define Daniel Goleman: *“la clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto³⁰”*.

La capacidad de relacionarse y comunicarse con los demás es susceptible de ser aprendida y, tal como lo plantea el **modelo de la Intracomunicación**, este tipo de habilidades **deberá hacerse extensivo a todos los integrantes de la organización**. Es necesario que ellos conozcan: por un lado las reglas que rigen el proceso comunicativo y, por otro, que apliquen las habilidades al igual que las técnicas de la comunicación interpersonal.

“Las empresas están integradas por personas y grupos de personas. Si éstas tienen dificultades o problemas para comunicarse entre sí, sus dificultades las trasladarán a la empresa. Por el contrario, si son capaces de superar sus dificultades en la comunicación personal, la comunicación en la empresa se beneficiará de esa mejora”.³¹

A continuación, se plantean las habilidades de comunicación interpersonal que se consideran relevantes para optimizar las relaciones interpersonales y por ende para prevenir el estrés laboral.

Empatía

Ésta es una habilidad fundamental para las relaciones interpersonales porque contribuye a comprender los mensajes del emisor de forma efectiva, ya que consiste en ponerse y sentir desde el lugar de la otra persona. Requiere interpretar las emociones, percibir los sentimientos, comprender las perspectivas e interesarse activamente por las preocupaciones del otro.

³⁰ Daniel Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, 1999, p.220

³¹ Elías, J. y Mascaray, J, o. cit, p.224

La escucha activa

Escuchar con eficacia es un “arte”, un atributo muy importante que guía las interacciones humanas y ayuda tanto como las demás habilidades de producción de un buen comunicador. Se invierte mucho más tiempo escuchando que leyendo, hablando y escribiendo en forma combinada y, sin embargo, no se enseña a escuchar, formalmente, tal como se hace con los otros casos.

Rapport

Esta habilidad implica acompañar el lenguaje verbal y no verbal del otro a través de la observación, así como de la escucha. Significa generar sintonía, igualar a la otra persona, no imitando, sino buscando crear un “puente”. No es una destreza fácil de aprender, ya que requiere necesariamente la absorción y el manejo de códigos ajenos, pero es muy útil en las organizaciones ya que permite transmitir con eficacia los mensajes.

Feedback

Esta herramienta está orientada a fomentar el desarrollo de las personas e incrementar sus capacidades a través de críticas constructivas, identificando los puntos que el otro debe mejorar, brindando consejos oportunos y asignando tareas que fortalezcan, a la vez que alienten sus habilidades.

El feedback provoca efectos muy positivos para las personas: refuerza, apoya y estimula modos de comportamiento adecuados; al mismo tiempo, corrige formas de interactuar, al igual que estimula las relaciones interpersonales.

Lenguaje no verbal

Conocer lo que comunica el lenguaje no verbal puede ayudar a calificar, respaldar y apoyar las palabras; al igual que a dramatizar las ideas, proporcionando énfasis y

vitalizando la palabra hablada (entusiasmo, interés). De la misma manera, actúa como ayuda visual para nuestro receptor, estimulando la participación del mismo y la captación de su atención.

El lenguaje no verbal es vital, a la hora de entablar una comunicación interpersonal, convirtiéndose en una herramienta de gran valor a nivel profesional si es utilizada de forma eficaz.

Es sumamente relevante interpretar lo que el cuerpo transmite, tanto en forma voluntaria como involuntaria. Al igual que descifrar, qué comunica la posición de las piernas, los brazos, los hombros, la inclinación de la cabeza, la dirección de la mirada, la respiración y la voz (tono, ritmo, velocidad y entonación).

2. Los lineamientos de la Intracomunicación y la valoración de los entrevistados sobre los mismos

Elías y Mascaray, descartan la improvisación, concediendo gran importancia al hecho de contar con una metodología bien detallada que oriente una adecuada gestión organizacional.

Para lograrlo plantean diez lineamientos, con el fin de tratar potenciales problemáticas de comunicación en las organizaciones, e indican la necesidad de generar un mix estratégico -basado en ellos-, para cada organización, según sus requerimientos específicos.

Se conservó la terminación gramatical "miento" para hacer referencia "*a la acción permanente y necesaria en el proceso de administración de la comunicación interna.*"³² La raíz de la palabra revela el núcleo del lineamiento, en sí mismo, y su campo de acción.

Los autores sostienen que, aunque los nombres puedan parecer académicamente incorrectos, esta forma de denominarlos ayuda a comprender mejor su significado y sus repercusiones.

³² *Ibíd.*, p.23

Los diez lineamientos son:

- Apalanca-
 - Franquicia-
 - Adelanta-
 - Acerca-
 - Nomina-
 - Acompaña-
 - Facilita-
 - Ritualiza-
 - Diseña-
 - Ancla-
- miento**

1. Apalancamiento

Su objetivo es encontrar las causas verdaderas de las dificultades que surgen cotidianamente en las organizaciones. Para ello, es fundamental realizar un estudio profundo, de la interrelación de los elementos involucrados en un problema, o en una situación que se desea modificar, a lo cual los autores denominan: buscar el punto de apalancamiento.

La identificación de dicho punto implica una ordenación metodológica de decisiones y recursos, con el fin de identificar las causas “reales” detrás de los efectos aparentes e inmediatos. De esta forma se logran soluciones, verdaderas y duraderas, evitando actuar sobre un punto que no es el adecuado y cuya modificación podría generar mayor resistencia, por parte de los actores involucrados, al igual que mayores dificultades para la organización.

El ritmo acelerado que enfrentan las organizaciones, actualmente, hace muy difícil realizar un análisis en detalle de todos los problemas que incesantemente surgen en ellas. Sin embargo, es prioridad aplicar este lineamiento de manera efectiva ya que es

el punto de partida para asegurar el diseño adecuado, así como la correcta aplicación, de los otros lineamientos restantes, que se describirán a continuación.

El 60% de los entrevistados manifestó tener *poco* en cuenta la realización de observaciones, tanto en detalle como en profundidad, frente a un problema o a una situación que se desee modificar. El 20% tiene esta acción *bastante* en cuenta, mientras que el otro 20%, restante, lo tiene *muy* en cuenta.

Entre los métodos mencionados para encontrar el *punto de Apalancamiento* surgieron: buzón de sugerencias, evaluación 360³³, encuesta de clima y satisfacción.

2. Franquiciamiento

Éste consiste en sistematizar, al mismo tiempo que expandir, tanto el conocimiento, como el manejo de la comunicación organizacional, para que formen parte de todos los departamentos y/o sectores de la organización.

Para que pueda ser llevado a cabo este lineamiento, de manera exitosa, el modelo de la Intracomunicación destaca el papel de dos importantes actores organizacionales: los **mandos medios** y los **líderes de opinión**.

Como ha sido señalado, en diversas publicaciones, los múltiples cambios de la organización del trabajo, en el actual mercado laboral, han eximido a los **mandos medios** de su tradicional tarea: **el control**³⁴. Por tanto, Elías y Mascaray aprovechando su conocimiento acerca del personal, y de la organización, proponen un nuevo rol para ellos: desarrollar, difundir, coordinar e implementar la comunicación organizacional.

³³ La evaluación 360 o evaluación integral es una herramienta para medir el desempeño y las competencias del personal, así como también es útil para diseñar programas de desarrollo. A través de la retroalimentación le proporciona al empleado una perspectiva de su desempeño de acuerdo a la opinión de: los supervisores, los compañeros, los subordinados, los clientes internos, etc.

³⁴ Elías, J. y Mascaray, J, o. cit. p.126

Asimismo, señalan la necesidad de identificar a los **líderes de opinión**, para difundir de manera informal el propósito de este lineamiento, debido a que son ellos quienes gozan de la confianza de sus compañeros ante cuestiones laborales e incluso problemas personales.

Para que estos dos actores desempeñen su nuevo rol, de manera eficiente, no sólo será necesaria su capacitación, sino también, que estén convencidos de que el cambio es indispensable.

La capacitación de los líderes y mandos medios en técnicas, así como en competencias de comunicación organizacional *no* es actualmente tenido en cuenta por el 16% de los entrevistados, es *poco* tenido en cuenta por el 20%, *bastante* tenido en cuenta por el 52% y *muy* tenido en cuenta por el 12%.

3. Adelantamiento

Comunicar **en el momento oportuno** es tan importante como saber: qué, a quién y por qué medio hacerlo. Es necesario comprender lo que provoca la información, si se adelanta su comunicación o no, para evitar interpretaciones erróneas o distorsionadas de los hechos.

En este sentido adelantar la información, pero luego no cumplir con lo comunicado, puede llevar a desilusionar al personal afectando así su motivación de manera adversa. Por el contrario comunicar muy tarde puede dar lugar a rumores, los cuales son contraproducentes para el clima laboral.

Este lineamiento también contempla las situaciones de emergencia, en las cuales es necesario reaccionar con rapidez y profesionalidad, estableciendo un Plan de Contingencia, a fin de poder transmitir instrucciones claras y concretas.

El 4% de los entrevistados *no* lo tiene en cuenta, un 24% lo tiene *poco* en cuenta, un 52% mencionó que buscar el momento oportuno es *bastante* tenido en cuenta en su organización, mientras que un 20% lo tiene *muy* en cuenta.

4. Nominamiento

Consiste en “*disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización*”³⁵ sino que, por el contrario, se produzca en el marco de una relación personal, identificando a los destinatarios del mensaje y estableciendo una relación empática con ellos.

Para lograrlo, es necesario poseer datos de los destinatarios, por ejemplo: antigüedad en la empresa, edad, sexo, puesto que ocupa, etc. En caso de ser un grupo se debe estar al tanto de los puntos en común entre dicho colectivo.

Además, es igualmente importante que el emisor se identifique, firmando todos los mensajes, en lo posible con nombre y apellido, y no, por ejemplo, bajo el rótulo de “La Dirección”.

El nominamiento busca gestionar estratégicamente la comunicación procurando que se produzca **en forma personalizada**, de lo contrario se estará transmitiendo información pero no se generará una real comunicación. Los autores del Modelo plantean el diseño de un “*libro de estilo*” que estipule –de antemano– los códigos de comunicación dentro de la organización (quién firma, cómo hay que dirigirse al personal, etc.).

³⁵ *Ibíd.*, p.146

El 12% de los entrevistados *no* tiene en cuenta el diseño de un libro de estilo, el 32% lo tiene *poco* en cuenta, el 44% *bastante* en cuenta y el 12% *muy* en cuenta.

5. Acercamiento

Éste radica en buscar estrategias y canales para que los mensajes lleguen en tiempo y forma a todos los destinatarios, lo que los autores denominan "*la distribución*". Es posible plantear bien el contenido, tanto como la forma del mensaje, pero si no están identificados claramente **los canales**, la comunicación no se consuma. Hoy por hoy es necesario ser cuidadoso, ya que la gran oferta de medios a veces lleva a confundir el medio con el mensaje.

Para obtener una adecuada distribución de la información es necesario tener en cuenta las siguientes características: 1) el alcance de la distribución (que consiste en la cantidad de destinatarios y su ubicación geográfica); y 2) el tiempo de la misma, que varía según cada pedido de información.

Diseñar estratégicamente este lineamiento *no* es tenido en cuenta por el 4% de los entrevistados, es *poco* tenido en cuenta por un 32%, *bastante* tenido en cuenta por un 40% y *muy* tenido en cuenta por el 24%.

6. Acompañamiento

Al igual que en la vida, en las organizaciones se deben enfrentar ciertos cambios, cuyas consecuencias no se conocen con certeza y en donde se ven involucrados aspectos emocionales. "*Este tipo de situaciones provocan un fuerte estrés en las partes implicadas y es necesario serenar el componente emotivo mediante una serie de razonamientos lógicos.*"³⁶

³⁶ *Ibíd*em, p.163

Elías y Mascaray plantean que la función del acompañamiento para este tipo de situaciones es: *“programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un guía (lo más objetivo y fiable posible) apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza”*.³⁷

El objetivo que se persigue es fortalecer una comunicación personalizada, en tramos muy pequeños e intensos, **durante todo el “camino” de cambio** e incluso hasta que la nueva situación se afiance.

Acompañar los cambios proporcionando información suficiente, a todo el personal, sobre la situación actual y futura de la empresa (ya sea positiva o negativa) *no* es tenido en cuenta por el 4%, es *poco* tenido en cuenta por el 40%, *bastante* por el 28% y *muy* tenido en cuenta, también, por un 28%.

7. Ritualizamiento

Cuando se habla de cultura organizacional, se hace referencia al conjunto de creencias y valores propios de una organización, que identifican y guían el comportamiento de las personas que allí trabajan. Este lineamiento se basa en **ritualizar símbolos para transmitir o reforzar los valores** que se deseen integrar a la cultura de la empresa.

Es preciso que los rituales persigan un fin estratégico, convirtiéndose en un medio en sí mismo, más que en un fin. Para ello es conveniente mantener el equilibrio entre el ritual y el núcleo del mensaje, ya que un *“ritual sobreactuado, puede generar un simbolismo exagerado y consecuentemente, el rechazo del mensaje que se plantea”*.³⁸

³⁷ *Ibidem*, p.164

³⁸ *Ibidem*, p.173

Actualmente, ante un entorno en constante mutación, las organizaciones se ven forzadas a un proceso de adaptación continuo, por lo que una cultura organizacional que promueva valores como: el dinamismo, la espontaneidad, la flexibilidad y la apertura al cambio, será, sin duda, muy necesaria para que logren evolucionar concretando las innovaciones que le permitan seguir siendo competitivas en su medio.

El 4% manifestó *no* identificar valores comunes, ni generar rituales, ni espacios que los consoliden; el 20% lo tiene *poco* en cuenta; el 56% *bastante* en cuenta y el 20% *muy* en cuenta.

8. Diseñamiento

Tiene por objetivo gestionar de manera estratégica la “**forma**” de los mensajes. En primer lugar, para evitar que el diseño de los mismos sea contraproducente a los objetivos planteados y, en segundo término, para producir aquellas imágenes que favorezcan su comprensión.

Los autores destacan la importancia de entender que el diseño no es un fin en sí mismo, sino que es un medio muy importante para colaborar con el éxito de la comunicación, por lo cual debería ir ligado a la imagen corporativa de la empresa.

El 8% de los entrevistados manifestó *no* cuidar los aspectos formales de todos los mensajes utilizando técnicas de diseño para captar la atención, el 36% lo tiene *poco* en cuenta, el 28% *bastante* en cuenta y otro 28% *muy* en cuenta.

9. Facilitamiento

Comunicarse es un proceso sumamente complejo ya que en él intervienen múltiples factores, algunos controlables y muchos otros, relativamente, menos factibles de control. Este lineamiento plantea la necesidad de identificar aquellos

obstáculos que interfieren en el proceso de comunicación y suprimirlos, o apartarlos, con el fin de optimizarlo.

Eliminar los impedimentos provocará que el proceso de la comunicación se desarrolle sin interferencias, permitiendo un mejor intercambio de información y una mayor comprensión entre los interlocutores.

Elías y Mascaray clasifican dichos obstáculos en: 1) inconvenientes de tipo personal (falta de escucha activa, no credibilidad en el interlocutor), 2) deficiencias de los medios (fallos técnicos) y 3) trabas estructurales (una estructura burocrática con muchos niveles jerárquicos puede ocasionar que la información no circule en forma fluida).

El 4% de los entrevistados *no* descubre, ni desarticula los antedichos obstáculos requeridos para una correcta comunicación; el 48% tiene *poco* en cuenta este lineamiento para prevenir obstáculos, el 28% *bastante* en cuenta y el 20% *muy* en cuenta.

10. Anclamiento

Consiste en disponer de los métodos y recursos para **sistematizar procesos que favorezcan la consolidación y el anclaje del cambio**, previniendo así cualquier involución hacia situaciones anteriores más complicadas.

El anclaje ocurre, verdaderamente, cuando los nuevos hábitos y actitudes se han integrado a la cultura de la organización.

Puede entenderse paradójico que este lineamiento sirva, efectivamente, para seguir avanzando cuando lo que propone es anclar una circunstancia.

Sin embargo, llevarlo a cabo no implica una actitud estática, por el contrario, afianzar, anclar o consolidar los cambios en la cultura organizacional permite preparar el terreno para dar lugar a otros cambios.

El 4% de los entrevistados *no* genera acciones de comunicación para afianzar en el personal los cambios y las líneas estratégicas de la empresa, el 32% lo tiene *poco* en cuenta, el 36% *bastante* en cuenta y el 28% *muy* en cuenta.

El siguiente cuadro resume las respuestas de los entrevistados:

ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Apalancamiento: Realizar observaciones tanto en detalle como en profundidad de los problemas para la comunicación.	0%	60%	20%	20%
Franquiciamiento: Capacitar a los mandos medios en técnicas tanto de comunicación como de competencias de comunicación.	16%	20%	52%	12%
Adelantamiento: Realizar una comunicación preventiva. Ante cualquier comunicación buscar el momento oportuno.	4%	24%	52%	20%
Nominamiento: Personalizar los mensajes emitidos al personal. Diseñar un libro de estilo (quién firma, cómo se dirigen al personal, etc.).	12%	32%	44%	12%
Acercamiento: Diseñar tanto estrategias como canales para que los mensajes lleguen en tiempo y forma a todos los destinatarios.	4%	32%	40%	24%
Acompañamiento: Proporcionar información suficiente a todo el personal sobre la situación actual de la empresa, así como de la perspectiva futura ya sea esta positiva o negativa.	4%	40%	28%	28%
Ritualizamiento: Identificar valores comunes de la cultura organizacional generando rituales, al igual que espacios para consolidarlos.	4%	20%	56%	20%
Facilitamiento: Identificar y desarticular los obstáculos existentes para una correcta comunicación.	4%	48%	28%	20%
Diseñamiento: Cuidar los aspectos formales de todos los mensajes. Utilizar técnicas de diseño para captar la atención.	8%	36%	28%	28%
Anclamiento: Generar acciones de comunicación para afianzar en el personal los cambios y las líneas estratégicas de la empresa.	4%	32%	36%	28%

A continuación se presenta una breve definición de cada lineamiento con el fin de facilitar la lectura de los capítulos siguientes:

	Breve definición
Apalancamiento	Identificar las causas “reales” detrás de los efectos aparentes e inmediatos.
Franquiciamiento	Sistematizar y expandir tanto el conocimiento como el manejo de la comunicación organizacional.
Adelantamiento	Comunicar en el momento oportuno.
Nominamiento	Personalizar los mensajes emitidos.
Acercamiento	Diseñar tanto estrategias como canales para que los mensajes lleguen en tiempo y forma a todos los destinatarios.
Acompañamiento	Programar acciones individualizadas, al igual que personalizadas, para acompañar durante el proceso de cambio
Ritualizamiento	Identificar valores comunes de la cultura organizacional generando rituales y espacios que los consoliden.
Facilitamiento	Identificar y desarticular los obstáculos que interfieren en el proceso de comunicación a fin de optimizarla
Diseñamiento	Gestionar de manera estratégica la “forma” de los mensajes
Anclamiento	Generar acciones de comunicación para afianzar en el personal los cambios y las líneas estratégicas de la empresa.

IV. PREVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES DESDE LA INTRACOMUNICACIÓN

1. Método Iistas21

El Método Iistas21 (CoPsoQ) surge de la mano de un grupo de investigadores liderado por el Prof. Tage S. Kristensen, del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMI), y se define como *“una herramienta de evaluación de riesgos laborales de naturaleza psicosocial, que fundamenta una metodología para la prevención del estrés laboral”*³⁹.

El método supone un avance en términos de la más extensiva conceptualización de las dimensiones psicosociales. Su adaptación al castellano, meticulosamente revisada y estudiada para no generar ningún error de concepto⁴⁰, fue realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud y otros grupos de investigadores; de allí su nombre Iistas21 [adaptación para el Estado español del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ)].

*“Se dice que los factores de riesgo de naturaleza psicosocial son desconocidos porque, la mayoría de los que se han estudiado, son demasiado complejos y siempre están influidos por la personalidad de los individuos. Sin embargo desde los años 60 se realizan investigaciones sobre éstos y, a través de ellas, se ha demostrado que algunas condiciones derivadas de la organización del trabajo pueden ser nocivas para la salud, independientemente de las características de las personas”*⁴¹.

A través de entrevistas con especialistas en manejo de estrés se llegó a la conclusión que el Método Iistas21 posee destacables características: 1) una comprobable investigación empírica sobre los factores laborales de riesgo psicosocial

³⁹ Método Iistas21 (CoPsoQ) Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud; 2002, p.23

⁴⁰ Iistas21, o. cit, (Cap.: “Adaptación del cuestionario original danés para uso del Estado Español”), p.23

⁴¹ Ibídem, p.129

relacionados con la salud, 2) un reconocido prestigio a nivel internacional⁴², 3) una perspectiva orientada a la organización y no a las características de los individuos y 4) un claro planteamiento de su metodología.

Todas las características, mencionadas anteriormente, ayudaron a definir la investigación de esta Memoria y la puesta en práctica de sus objetivos.

Los investigadores de Istas21 plantean que existen copiosas evidencias para afirmar que los factores psicosociales son riesgosos para la salud, *“las características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también se les llama estrés”*⁴³.

Si bien la realidad es compleja y se conoce sólo una parte de ella, lo razonable desde el punto de vista de la prevención es que se actúe donde hay necesidades sentidas evitando que exposiciones conocidas causen problemas esperados⁴⁴.

Por ello el Método Istas21 identifica 21 factores de riesgo psicosocial, a los cuales engloba en cuatro dimensiones básicas:

- 1- Exigencias psicológicas del trabajo.**
- 2- Trabajo activo y desarrollo de habilidades.**
- 3- Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo.**
- 4- Compensaciones.**

Además de las cuatro dimensiones el método plantea otro factor, no incluido en ninguna de las anteriores, llamado **doble presencia**. Este último fue un aporte de los investigadores españoles al Método CoPsoQ que se relaciona con la doble jornada laboral y doméstica de la mayoría de las mujeres.

⁴² Más específicamente en la Comisión Europea, donde ya la legislación ha creado y puesto en práctica leyes y ha utilizado mecanismos de contralor para las mismas sobre la relevancia del estrés para la vida de las organizaciones y la salud del trabajador.

⁴³ Istas21, o. cit., p.14

⁴⁴ Ibídem, p.17

A continuación se presentan los factores psicosociales que integran cada dimensión:

DIMENSIONES	FACTORES PSICOSOCIALES
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas
	Exigencias cognitivas
	Exigencias emocionales y de esconder emociones
	Exigencias sensoriales ⁴⁵
Trabajo activo y desarrollo de Habilidades	Influencia en el trabajo
	Posibilidades de desarrollo
	Control sobre los tiempos de trabajo
	Sentido del trabajo
	Integración en la empresa
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Previsibilidad
	Claridad de rol
	Conflicto de rol
	Calidad de liderazgo
	Refuerzo
	Apoyo social
	Posibilidad de relación social
Sentimiento de grupo	
Compensaciones	Inseguridad
	Estima
	Doble presencia

⁴⁵ Estas exigencias se refieren específicamente a los sentidos y a la llamada “carga mental”, significando altos niveles de concentración y precisión en el puesto de trabajo. Este factor psicosocial no ha sido incluido dentro del análisis por dos razones: por un lado el propio Método considera que es poca la evidencia aportada en cuanto a la relación de este factor con mediciones de estrés. Por otro lado, la única recomendación que éste aporta para atenderlo es la de adaptar el puesto de trabajo a la persona en términos ergonómicos, para lo cual la comunicación no juega un rol a nivel de prevención, más que en forma indirecta a través de la aplicación general del **Modelo**.

En la búsqueda de una orientación preventiva pragmática, Ista21 se basa en varios modelos teóricos que han logrado describir, efectivamente, la relación de los factores psicosociales con la aparición de estrés en el lugar de trabajo.

En la presente Memoria no se describirá en detalle cada uno de esos modelos teóricos, ya que ello fue realizado en forma extensiva por el Método Ista21. Sin embargo, parece importante mencionar la relación que tienen con las diferentes dimensiones de Ista21, para conocer el soporte teórico de las mismas y el hilo conductor que une conceptualmente los factores que las integran. Seguidamente, se presentan los modelos teóricos y se detallan dichas relaciones:

a- La dimensión de *exigencias psicológicas* del trabajo es compatible con la variable de *demanda* del *Modelo demanda – control* de R. Karasek.

b- La dimensión de *trabajo activo y desarrollo de habilidades* se aviene conceptualmente a la variable de *control* del *Modelo demanda – control*.

c- La dimensión de *apoyo social y calidad de liderazgo* se relaciona con la variable de *apoyo social* del *Modelo: demanda – control expandido* por J. Jonson.

d- La dimensión de *inseguridad en el empleo* está vinculada a la variable del *control de status* (estabilidad del empleo, perspectivas de promoción, cambios no deseados) del *Modelo esfuerzo - compensaciones* de J. Siegrist y *estima* (reconocimiento, apoyo adecuado, trato justo), *dimensión tomada de la versión española del ERI*.

Las variables de las tres primeras dimensiones: demandas, control y apoyo social, constituyen el modelo “demanda- control”, que define cuatro grandes grupos de ocupaciones en función de los niveles de demandas psicológicas y control: activas (alta demanda- alto control), pasivas (baja demanda – bajo control), de baja tensión

(baja demanda- alto control) y de alta tensión (alta demanda - bajo control). La situación más negativa para la salud se caracteriza por unas altas exigencias psicológicas y un bajo control (alta tensión). El riesgo de alta tensión aumentaría en situación de bajo **apoyo social** y podría moderarse en trabajo de alto apoyo social.

Según el Modelo esfuerzo - compensaciones planteado en la cuarta dimensión, la interacción entre un esfuerzo elevado y un bajo nivel de recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud.

A continuación el lector encontrará una clara definición de cada uno de los factores de riesgo psicosocial, así como el porcentaje de entrevistados que los identifica como causa de estrés laboral en sus organizaciones (que se presenta en la tabla siguiente) y se señalará en cada factor psicosocial los aspectos del Modelo de la Intracomunicación (Valores, Estructura en Red, Participación y Visión Compartida, Habilidades de Comunicación Interpersonal y Lineamientos) que podrían contribuir a su disminución y, por consiguiente, a la prevención del estrés laboral, cumpliendo así con el objetivo principal de la Memoria.

A pesar que, en este trabajo, se analizó la prevención de cada factor psicosocial a través de los pilares y lineamientos del modelo de la Intracomunicación de forma separada, se debe tener en cuenta que tanto las causas de estrés, como sus posibles soluciones, no se manifiestan de manera aislada, sino que están interrelacionadas.

De aplicarse en una organización este Modelo entrarían en juego todos los pilares y lineamientos, en forma simultánea, potenciando así indirectamente los efectos preventivos sobre todos los factores de riesgo psicosocial.

Es preciso remarcar que los lineamientos de apalancamiento, franquiciamiento y anclamiento, no se mencionarán en el siguiente apartado (1.1), ya que contribuyen a optimizar la aplicación de los demás lineamientos y, por lo tanto, aportan generalmente a la prevención de todos los factores psicosociales por igual.

El primero, es útil para buscar la causa profunda del cualquier problema que pudiera presentarse dentro de la organización, sirviendo como punto de partida para la prevención del estrés, puesto que al conocer las causas se puede resolver con presión cuál otro lineamiento se debe aplicar en particular para ese fin.

El segundo, de ellos, permite la expansión de la comunicación en forma profesional y efectiva en toda la empresa, requisito imprescindible tanto para la aplicación del modelo como para la de cualquiera de los otros lineamientos.

Y el tercero, es un requisito crucial para que los cambios introducidos en la organización se afiancen, realmente, y no exista involución de la situación, que fue atendida mediante la aplicación de cualquier otro lineamiento.

1.1. Dimensión I: Exigencias psicológicas del trabajo

1. Exigencias Cuantitativas

Istas21 define este factor como *“la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo”*⁴⁶. Cuando el tiempo es insuficiente para llevar adelante las tareas, mantener al día el trabajo se hace imposible, provocando así la acumulación del mismo y generando estrés. Por el contrario, la falta de trabajo o las exigencias escasas -subestimación de las capacidades personales- pueden provocar en el trabajador el mismo tipo de daño, pero en sentido contrario.

La investigación de Juan Gabriel Goncalves reveló que la sobrecarga de trabajo es la principal fuente de estrés laboral en los trabajadores de medianas empresas uruguayas (69%).⁴⁷ Entre los entrevistados para ésta memoria, el 84% de los responsables de las áreas de Recursos Humanos (RRHH) identificó a este factor como

⁴⁶ Istas21, o. cit, p.32

⁴⁷ La población de esta investigación fue de 100 empleados de medianas empresas del sector comercial en Montevideo y Salto.

causante de estrés laboral y lo relacionó con los siguientes aspectos: *“presión por objetivos y cumplimiento de plazos”* y *“mala planificación de las tareas”*. Al mismo tiempo, ellos percibieron a la escasez de personal, y la distribución desigual del trabajo, como acciones que refuerzan este tipo de problemática.

Sin embargo, es interesante destacar que varios entrevistados consideran este factor como: *“una ventaja empresarial”*, remarcando que: *“la rapidez de la empresa hace la diferencia y que ésta es fundamental para sobrevivir”*. En este mismo sentido, el 12% de los entrevistados entiende que este factor: *“es parte de la cultura organizacional de la empresa, se siente en la actitud, en la forma de comunicación, en la urgencia, es de hoy para mañana”*, lo que hace difícil considerar acciones preventivas para su solución.

Es preciso considerar que además de ser un rasgo de cultura organizacional, este factor también es típico de algunas personalidades, como surgió en una de las entrevistas: *“se trabaja con mucha presión por los plazos de entrega, te tiene que gustar, a mí me encanta”*.

En las organizaciones actuales resulta muy complejo el manejo adecuado de estas exigencias, ya que, por un lado, no todas las personas que ocupan un mismo puesto están expuestas al mismo nivel de exigencias cuantitativas y, por otro, estos niveles pueden ser inestables dependiendo de la época del año.

Más allá que un ritmo acelerado de trabajo pueda pertenecer a los códigos de una determinada cultura organizacional, o a la personalidad de algunos individuos, las causas de esta exigencia deben ser identificadas para poder tenerlas bajo control y evitar, así, posibles riesgos para la salud de los trabajadores.

Desde la Intracomunicación la **estructura en red** sustituye el control jerárquico, por uno compartido, a la vez que proporciona el apoyo para la realización de las tareas y la coordinación de las mismas. Por otro lado, el trabajo en equipo también supone más variedad y enriquecimiento de tareas, repartiendo entre sus integrantes aquellas que

sean pobres en contenido, contribuyendo así a que no surjan subestimaciones de las capacidades personales.

También, para disminuir este factor, es importante aplicar el **adelantamiento** con el fin de transmitir, en el momento oportuno, nuevas tareas, nuevos objetivos, así como nuevos plazos, evitando la sobrecarga de trabajo.

Asimismo, es de gran utilidad el **ritualizamiento** con el fin de afianzar ciertos valores generadores de cultura organizacional “sana” como por ejemplo: resaltar la importancia de tomarse pausas, de llegar en hora, de irse en hora, etc.

2. Exigencias psicológicas cognitivas

Éstas tratan sobre: *“la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas cosas a la vez”*⁴⁸. Son exigencias del conocimiento y no se pueden considerar, de acuerdo a los investigadores del método, ni nocivas ni beneficiosas para la salud. Si la organización proporciona los recursos necesarios y facilita las oportunidades, estas exigencias se convierten en un desafío, proporcionando la capacidad de aprender.

De no ser así, las exigencias cognitivas pueden convertirse en una amenaza, recargando la cantidad de trabajo. Por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías puede conllevar a que los trabajadores realicen un esfuerzo cognitivo excesivo, si no reciben el entrenamiento necesario, incrementando de esta manera las exigencias cuantitativas.

El 56% de los entrevistados identificó a este factor como causante de estrés laboral. Tal como menciona el Método Istas21, en todos los casos, las empresas que nombran a las causas cognitivas también señalan a las exigencias cuantitativas, lo que permite ver su estrecha relación.

⁴⁸ Istas21, o. cit, p.33

Como remarcó un entrevistado: *“Los cambios por innovaciones tecnológicas, de mandos, de estructura o de carácter cultural, por más que sean anunciados y comunicados, anticipadamente, generan estrés”*. Ello es debido, entre otras cosas a que, muchas veces, exigen competencias cognitivas adicionales, o diferentes, a las requeridas habitualmente.

Cuando las exigencias cognitivas surgen por la introducción de nuevas tareas, tecnologías, o formas de trabajo, es preciso aplicar el **adelantamiento** a fin de visualizar -con anterioridad- las necesidades de información y de habilidades que requerirán las diversas áreas de la empresa, para adaptarse a las transformaciones, evitando así la aparición de este factor.

En términos de prevención, la **estructura en red** ayuda a contrarrestar este factor, permitiendo que la complejidad de algunas tareas, pueda ser afrontada con mayor éxito en el seno del grupo.

De igual manera, es importante aplicar el **facilitamiento**, identificando y apartando posibles obstáculos en la comunicación, sobre todo a nivel personal.

A modo de ejemplo, en una de las empresas el entrenamiento en nuevas tecnologías fue impartido por un joven instructor, cuya edad se presentó como un problema dado que el personal se sintió amenazado, inhibiendo su aprendizaje y reforzando su resistencia. De haber empleado este lineamiento hubieran conseguido un instructor de más edad previniendo el inconveniente ocurrido.

3. Exigencias psicológicas emocionales y de esconder emociones

Para la realización de esta memoria se unió con las exigencias psicológicas emocionales, otro factor que el Método Ista21 denomina: Exigencias psicológicas de esconder emociones, debido a que las medidas para su prevención son las mismas.

Si bien se ha investigado poco sobre las causas de estas exigencias en la salud, y este método es el primero en medirlas, el conocimiento actual permite suponer que las exigencias emocionales podrían estar en la base del *burn out* o “estar quemado”, siendo causa de ansiedad y fatiga psíquica, a la vez que propiciando la expulsión del mercado laboral de las personas largamente expuestas a las mismas⁴⁹.

Dichas exigencias afectan los sentimientos y se ven con mayor claridad en puestos laborales como: maestras, trabajadoras sociales y enfermeras. Es decir, en las profesiones que prestan servicios a otras personas y requieren de capacidad para entender la situación de otros, dejando, al mismo tiempo, sus propias emociones al margen. En estos casos el trabajador o trabajadora debe intentar no involucrarse en la situación y no confundir sentimientos, lo cual supone un equilibrio muy difícil de lograr.

El 48% de los entrevistados ha señalado a las exigencias emocionales como un factor causante de estrés laboral en su empresa. *“En este trabajo está en juego la parte emocional de las personas y eso genera angustia, ansiedad, inseguridad y depresión”*; *“aquí, la venta es una tarea 100% emocional”*; *“la tarea en sí es estresante, por más de que yo mañana tuviera los recursos perfectos, no lo podría evitar, tendría que seleccionar mucho mejor a la gente, pero nada más”*. Es relevante destacar que en todos los casos se trata de empresas de servicios.

*“Las exigencias de esconder emociones afectan tanto a los sentimientos positivos como negativos, pero en la práctica se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadora esconde a los clientes, los superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones –profesionales–”*⁵⁰.

⁴⁹ *Ibidem*, p.35

⁵⁰ *Ibidem*, p.36

Este tipo de exigencias pueden devenir en lo que Goleman define como *“implosión emocional”*. Los sentimientos y actitudes reprimidas afectan en forma adversa la resolución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.⁵¹

Esto trae aparejado varios inconvenientes para la salud: *“a menudo las víctimas no toman ninguna medida para mejorar su situación. Aunque no haya señales exteriores de un asalto emocional, eso no significa que no padezcan el derrumbe interno”*⁵².

El 8% de los entrevistados señaló la falta de respaldo, por parte de superiores, y el trato injusto, como dos de las causas más relevantes para la aparición de este tipo de exigencias: *“falta de posibilidad de expresarse”*; *“si la persona no se siente respaldada en sus decisiones puede atender mal al socio o se puede bloquear frente a una situación”*.

La organización que adopte valores como la **honestidad** y **transparencia** permitirá prevenir, en cierto modo, el estrés causado por tener que esconder emociones, debido a que el clima de apertura y respaldo facilitará una expresión más desinhibida de las mismas.

De igual manera, la **estructura en red** juega un papel importante a la hora de prevenir estos factores psicosociales, ya que incrementa el nivel de confianza interpersonal, de apoyo y de cooperación en el grupo, brindando contención.

Casi siempre es importante alentar a los miembros del grupo a que afronten efectivamente a sus sentimientos, ya sean positivos como negativos, a través del desarrollo de las **habilidades de comunicación interpersonal**.

Estas **habilidades** permiten encauzar las angustias y problemáticas, logrando paulatinamente descargarlas o enfrentarlas, lo que sin duda les servirá para reducir estas exigencias de forma adecuada.

⁵¹ Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr, *Desarrollo Organizacional*, Hispanoamérica, México, 1996, p.77-78

⁵² Goleman, o. cit, p.116

1.2.- Dimensión II: Trabajo activo y desarrollo de habilidades

1. Influencia y control sobre los tiempos de trabajo

En el presente estudio, se anexó a la influencia en el trabajo el control sobre los tiempos de trabajo dada su estrecha relación, en cuanto a los aspectos laborales que influyen, se entiende que las soluciones que surjan desde el modelo de la Intracomunicación contribuirán a ambos factores por igual.

La influencia se refiere al margen de decisión y de autonomía, respecto al contenido, así como a las condiciones de trabajo. Esto implica potenciar la participación del empleado, en la toma de decisiones, para poner prioridades de las tareas a realizar, seleccionar los métodos y adecuar el ritmo del trabajo.

Los entrevistados no identificaron este factor psicosocial como causante de estrés en sus empresas.

Decidir cuándo hacer una pausa, charlar con un compañero o ausentarse del trabajo para atender cuestiones familiares (conciliación entre la *Vida Laboral y Familiar*) son acciones que Ista21 engloba dentro del factor control sobre los tiempos del trabajo. Cuando estas necesidades son atendidas desde la organización contribuyen a mejorar las condiciones laborales y a disminuir los riesgos para la salud.

El control sobre los tiempos de trabajo tampoco surgió como causa directa de estrés laboral entre las respuestas de los entrevistados.

Al sustituir la estructura piramidal por la **estructura en red** y, por lo tanto, el control jerárquico por el de los colegas del equipo, se aumenta la autonomía del trabajador: *“Esos equipos planean su propio trabajo, establecen las metas de producción y de desempeño, adquieren los recursos necesarios, contratan y capacitan a los miembros del equipo,*

*miden su propio desempeño y asumen la responsabilidad absoluta de una tarea compleja*⁵³, siempre en coordinación con los objetivos y tiempos de los demás equipos que forman la red.

Asimismo, la **participación y visión compartida** puede ser de gran ayuda en la reducción de este factor psicosocial, ya que apunta a integrar las visiones de todos los trabajadores al modelo de organización que se desea crear. Al mismo tiempo, alienta la intervención del individuo en la toma de decisiones concernientes a su propia tarea y marco de acción específico, lo que permite aumentar la influencia de cada trabajador sobre su puesto.

Por otra parte, la investigación de los autores ha demostrado que este último pilar promueve un mayor desempeño, incrementa la calidad de las soluciones planteadas a los problemas y mejora enormemente la aceptación de las decisiones.⁵⁴

2. Posibilidades de desarrollo en el trabajo

*“Desde el punto de vista de la prevención, el trabajo debe proveer oportunidades para aplicar las habilidades y conocimientos que tenemos, al igual que para desarrollar o aprender nuevas habilidades”*⁵⁵. Dado que tanto la creatividad y capacidad de innovación, como el aprendizaje, están en la base de la naturaleza humana, tiene sentido juzgar un empleo como “no saludable” en la medida que no preste atención a estos aspectos.

La capacitación al personal, que profundiza y expande sus habilidades, es hoy moneda corriente en las organizaciones. Sin embargo, cuando desde la organización del trabajo no se proporcionan espacios para aplicar los nuevos conocimientos, la capacitación puede llegar a ser un factor causante de estrés laboral. Un responsable de RRHH entrevistado se refirió a este hecho de la siguiente manera: *“sobredosis de capacitación, cuando aprendiste a manejar tres naranjas ya te tiraron con tres más”*.

⁵³ *Ibidem*, p.23

⁵⁴ *Ibidem*, p.98

⁵⁵ *Istas21*, o. cit, p.46

El 8% de los entrevistados identifica a este factor como causante de estrés. Sin embargo, es relevante puntualizar que tanto la sub-capacitación como la sobrecapacitación, igualmente, pueden desencadenar estrés en las organizaciones. En un extremo, no se cuenta con los conocimientos o habilidades para desarrollar determinada tarea. En el otro, se carece de la posibilidad de aplicar las destrezas o experiencias adquiridas. Como resultado, ambos provocan frustración.

Tanto la **estructura en red** como la **participación y visión compartida**, contribuyen a la prevención de este factor de riesgo psicosocial, ya que implican un mayor margen de acción e iniciativa del trabajador sobre su puesto, enriqueciendo sus tareas al igual que activando un aprendizaje constante.

Asimismo, el problema de la sub- o sobre- capacitación se ve contemplado por ambos pilares, dado que **-en los equipos-** son los propios integrantes quienes deciden cuáles son sus necesidades, partiendo de lo que ven en la práctica, diariamente, haciendo posible la coordinación entre los conocimientos necesarios y su aplicación.

En relación con la innovación y la creatividad en el trabajo, es importante considerar que el miedo al fracaso es uno de sus principales inhibidores. Por lo tanto, tener presente el valor del **error como parte del aprendizaje** permitirá instaurar un clima donde la iniciativa pueda expresarse sin limitaciones. El error, no reiterado, debe ser tolerado y apoyado, dado que sólo a través de él se puede alcanzar el éxito. Sin este requisito básico es poco probable que las personas se arriesguen a aportar su potencial.

3. Sentido del trabajo

Istas21 describe a este factor como la orientación que el individuo le da a sus tareas, la cual debería trascender los fines meramente instrumentales (como por ejemplo: ganar dinero). El sentido del trabajo se encuentra cuando es posible

visualizar cómo las tareas concretas -de cada individuo- contribuyen a la función global de la organización. Un profundo, e intenso, sentido del trabajo puede incluso suponer un factor de protección frente a otras exposiciones estresantes⁵⁶

Por el contrario, la carencia de sentido, según estos investigadores, es uno de los factores *“estresantes básicos en relación a las actividades humanas”*. Sin embargo, no ha sido identificado como causante de estrés por parte de los entrevistados.

La **participación y visión compartida** contribuye a aumentar el sentido del trabajo en cuanto implica elevar *“las aspiraciones de la gente”*, permitiendo que exista una transformación *“en parte un propósito mayor encarnado en los productos o servicios [...] el estilo, el clima o el espíritu de la organización”*⁵⁷.

El **adelantamiento** también ayuda a prevenir este factor si en el momento en que la persona se integra, a su nuevo puesto de trabajo, se le comunica en forma clara y personalizada cuál es el impacto que tiene su rol sobre toda la organización.

El **acercamiento** servirá para la correcta difusión de los resultados logrados por la empresa a fin que cualquier trabajador pueda visualizarlos y sentirse parte de ellos, previniendo algún problema relacionado a este factor que se está tratando.

4. Integración en la empresa

Este factor hace referencia a la implicancia de cada trabajador con la empresa, a diferencia del factor anterior que se refiere a la relación de éste con el contenido de las tareas. La integración en la empresa existe cuando las personas dejan de pensar en dos categorías: *“ellos”* y *“nosotros”*, identificándose con la organización y aumentando su compromiso con ésta.

⁵⁶ *Ibidem*, p.40

⁵⁷ Sengel, o. cit, p.263

El compromiso implica el esfuerzo por parte de la persona, más allá de lo meramente requerido para su tarea, aportando soluciones eficientes, agregando en momentos cruciales el valor de un extra-esfuerzo, lo que redundará en un aumento de la productividad de la empresa.

Según Istas21, es importante aclarar que si los empleados no se identifican con la organización, sino con sus compañeros, esto no representa -en sí mismo- ningún riesgo para la salud. Ello es así puesto que, en cierto modo, significa que poseen un alto nivel de apoyo social, al igual que de sentimiento de grupo, entre los trabajadores.

Múltiples estrategias se han diseñado para lograr que el personal se comprometa, sintiendo las metas y objetivos de la empresa como propias. Sin embargo, cabe destacar que algunas de éstas pueden suponer riesgos para la salud: *“por ejemplo, pueden intentar fomentar la implicación con la empresa por la vía de dificultar la cooperación y la solidaridad entre los trabajadores, lo que puede constituir una práctica antisindical o insalubre [...] más que un instrumento de mejora de la calidad del trabajo”*.⁵⁸

Este factor no fue identificado como causa de estrés entre los entrevistados.

La **visión compartida** contribuye a la prevención de este factor, ya que implica participar *“con un propósito mayor”*, trascendiendo el sentido meramente funcional del trabajo e incrementando el grado de involucramiento y de responsabilidad, tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado, es imprescindible instaurar valores como **honestidad** y **transparencia** a fin de crear un clima de confianza, ya que éste es un requisito fundamental para que el compromiso pueda tener lugar.

Se debe reflexionar que el *“compromiso”* es algo muy frágil. Por lo cual siempre es necesario, frente a la toma de decisiones por parte de la organización, no abandonar

⁵⁸ Istas21, o. cit, p.41

en ningún momento la comunicación al personal, así como tampoco dejar librado al azar los aspectos del mensaje.

La aplicación del **adelantamiento**, **nominamiento** y **diseñamiento** permite contemplar la forma, el momento y la personalización del mensaje, logrando que la información llegue correctamente a los empleados.

Asimismo, el **acercamiento** asegura una buena distribución de la comunicación evitando lagunas de incertidumbre, propicias para la generación de rumores, que puedan socavar el clima de confianza e integración laboral que se intenta crear.

1.3. Dimensión III: Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

1. Previsibilidad

Ésta se refiere a la necesidad de contar con la información *“adecuada, suficiente y a tiempo”* para realizar las tareas de manera eficiente y para adaptarse lo mejor posible a las modificaciones que puedan afectar la vida del trabajador, como ser: futuras reestructuraciones, introducción de nuevas tecnologías, cambios de tareas, entre otros.

El 32% de los entrevistados menciona este factor como causa de estrés, refiriéndose a ello como: *“incertidumbre”*; *“falta de comunicación de objetivos de la empresa”*; *“falta de la información necesaria para desarrollar la tarea”*; *“imprevistos”*.

La empresa que detente y/o predique el primer valor **-comunicar para compartir-** permitirá que sus empleados, en todo momento, tengan un grado mucho mayor de previsibilidad que aquella que no lo haga.

Para reducir este factor es necesario, también, aplicar el **adelantamiento** y el **nominamiento**, ya que el hecho de enterarse de un posible cambio a través de las personas indicadas, y en el momento oportuno, es de vital importancia. Cuando las

personas toman conocimiento, de los acontecimientos, por intermedio de rumores el compromiso disminuye y, en su lugar, surgen tanto la preocupación, como el miedo, reforzando la resistencia a todo tipo de transformación.

En estos casos, es preciso que exista la menor ambigüedad posible en la interpretación de los mensajes, para lo cual se deberá priorizar la implementación del **diseñamiento** y del **acercamiento**, con el fin de asegurar que la forma y el contenido de la comunicación sean los adecuados, al igual que los canales para lograrla.

Por último, es sumamente relevante utilizar el **acompañamiento** para brindar respaldo a los trabajadores durante los procesos de cambio, evacuando dudas con respecto al impacto que éstos tendrán sobre sus condiciones de laborales. Realizar una tarea de este tipo puede incluso llegar a incrementar la confianza y el compromiso, por parte del personal, al percibir el apoyo de la organización en momentos de transición o de crisis.

2. Claridad de rol

Según los investigadores de Ista21 la claridad de rol tiene lugar cuando el trabajador sabe cuáles son sus tareas, su papel y el alcance de su autonomía sobre el trabajo. Por el contrario, cuando el rol es ambiguo se genera gran incertidumbre ya que, al carecer de puntos de referencia para el adecuado desempeño de su labor, la persona no sabe qué se espera de ella.

El 8% de los entrevistados hace referencia a la falta de claridad de rol como un factor estresante. Es interesante notar que un entrevistado (4%) considera como positivo para la organización que no exista únicamente un rol, sino varios: *“Acá todos hacen de todo. Cada persona sabe un poco de cada cosa para que hoy o mañana nadie sea imprescindible”*. Sería necesario estimar en qué medida la multiplicidad de roles favorece más de lo que perjudica, a la salud del trabajador, puesto que el empleado, para integrarse a esa empresa entrevistada, aceptó claramente esa forma de trabajar.

El primer paso para reducir este factor psicosocial consiste en realizar una clara descripción de las tareas y responsabilidades que tiene el trabajador dentro de la organización. La **estructura en red**, ayuda en este caso, dado que la dinámica de grupo exige -de por sí- una correcta definición de cada puesto de trabajo, para que los integrantes puedan relacionarse efectivamente.

Al mismo tiempo, el propio proceso de creación de una **visión compartida** contribuye a clarificar el rol de cada trabajador sobre el desempeño total de la organización. Simplemente, el considerar el objetivo final de la empresa como propio y saber que su cooperación es parte importante del andamiaje de la misma, permite evitar todo tipo de ambigüedad y, por ende, de estrés con relación al factor que se está presentando.

La **honestidad** y la **transparencia** fomentan un planteamiento claro de las expectativas que tiene tanto el trabajador como la empresa, contribuyendo así al entendimiento de ambas partes y evitando malestares, posteriores, por incongruencias en la interpretación de las mismas.

El **adelantamiento** será muy útil para que el trabajador reciba toda la información, al comienzo de su labor, dado que la necesitará luego para desarrollarse, de manera eficiente, en el puesto que le toque.

3. Conflicto de Rol

Este factor atañe dos aspectos del trabajo, uno de carácter ético y otro de carácter comunicativo. El primero, ocurre cuando las exigencias del trabajo entran en conflicto con los valores personales o profesionales del trabajador. Por ejemplo, cuando: *“una enfermera debe afrontar tratamientos o técnicas con las que no está de acuerdo (conflicto profesional o ético) a la vez que dar respuesta a las exigencias contradictorias de pacientes, familiares y médicos”*⁵⁹.

⁵⁹ *Ibíd*em, p.43

El segundo, se refiere a las exigencias contradictorias provenientes desde distintas áreas o personas, de una misma organización, haciendo imposible compatibilizarlas. Por ejemplo, un empleado (mantenimiento de PC) atiende varias áreas de una organización que no cuentan con adecuados mecanismos de comunicación, entre sí, haciendo que resulte difícil compatibilizar sus prioridades y, por tanto, generando tensión en esa persona que debe contemplar distintas exigencias simultáneamente.

Solo un entrevistado (4%) ha señalado este factor como causante de estrés, identificando un conflicto de rol de carácter comunicativo en su organización. Explicitó que trabaja para una empresa familiar en donde los dueños aún toman decisiones, en la mayoría de las áreas, pasando por alto la opinión de los mandos medios. Ello desacredita la autoridad, de estos últimos, así como también genera exigencias contradictorias en el personal, aumentando los niveles de estrés.

Por tanto, un adecuado manejo de las **habilidades de comunicación interpersonal** será muy útil para evitar que existan exigencias contrapuestas, provenientes de distintas áreas de la organización, sobre todo a partir de la *Empatía* generada -entre las partes implicadas- lo que les ayuda a posicionarse desde el lugar del que está sufriendo el conflicto.

La generación de una **visión compartida** ayuda para que los valores personales -de cada trabajador- sean contemplados como parte del proceso productivo, contribuyendo a reducir el conflicto ético en gran medida.

Valores como **honestidad** y **transparencia** favorecerán la expresión desinhibida de cualquier tipo de conflicto comunicativo que se estuviera sufriendo. De esta manera, aumentan las posibilidades de resolverlo y, al mismo tiempo, permite que las personas obtengan mayor contención.

4. Calidad de liderazgo

Los investigadores de Ictas21 manifiestan que el papel de la dirección y la calidad del mismo, aseguran el crecimiento personal y la motivación del trabajador, contribuyendo así a la prevención del estrés laboral.

“Desde el punto de vista de la salud, parece importante que los inmediatos superiores realicen una gestión del personal justa, democrática, responsable y visible”⁶⁰, adoptando para ello -el rol de líder- más que el de jefe; sabiendo comunicar correctamente, planificar coherentemente, resolver conflictos y asignar tareas de forma efectiva.

Como describe Goleman, la importancia de la calidad de liderazgo radica en que la forma de comunicarse, de cada líder, la que traspasa con gran precisión hacia todo el personal de la organización. *“Cuando se analizan niveles sucesivos de una organización de arriba abajo, el efecto se parece mucho a un juego de muñecas rusas, una dentro de la otra, donde el líder contiene a todo el resto”*.⁶¹ Por ello, es importante hacer hincapié en la forma de comunicación que debe emplear un líder.

Como sostiene el viejo dicho: *“El pez se pudre desde la cabeza”*. Un liderazgo brutal, arrogante o autoritario, cuyo recurso es el control abusivo, va en contra de aquellos valores que refuerzan el compromiso y el buen clima laboral, dado que implica a menudo desconfianza, generando miedo y tensión.

Un 8% de los entrevistados percibió a este factor como causante de estrés laboral: *“Considero que un liderazgo abierto, comunicativo, participativo, pueda ayudar a prevenir el estrés. Por la negativa un liderazgo autoritario, puede generarlo”*.

Sin duda, resulta trascendente que el líder tenga **honestidad y transparencia**, así como también una actitud **humilde**. Un entrevistado se refirió a su rol de la siguiente

⁶⁰ *Ibidem*, p.44

⁶¹ *Goleman*, o. cit, p.233

manera: “mi tarea consiste fundamentalmente en escuchar lo que todos los miembros de la organización tienen que decir y luego asegurarme de que se exprese adecuadamente”.

De igual manera, las **habilidades de comunicación interpersonal** juegan un papel preponderante en la **calidad de liderazgo**, ya que permiten traspasar información o conocimientos de forma clara, al igual que generar un buen clima laboral.

5. Refuerzo

Este factor, también conocido como *feedback*, es una forma de apoyo instrumental que favorece las oportunidades de aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades. Implica recibir información por parte de los compañeros o superiores, de cómo se está realizando el trabajo, con el objetivo de modificar los errores cometidos o valorar las acciones correctas. El refuerzo puede ser positivo o negativo, pero en ambos casos tiene un fin productivo.

Sería muy conveniente que este factor se llevara a cabo mediante un procedimiento formalmente establecido, por cada departamento o área, según sus características específicas. La carencia de *feedback* puede derivar en un clima laboral incierto e inestable, con objetivos confusos, lo cual genera estrés. Por otra parte, según expresa claramente Goleman, cuando las organizaciones privan a sus empleados de información específica, relacionada con el trabajo, éstos pueden inhibir inadvertidamente su desempeño.⁶²

El 8% de los entrevistados considera la falta de *feedback* como un factor causante de estrés. En todos los casos se trata de empresas familiares, que carecen de departamentos de Recursos Humanos y de Comunicación. La ausencia de éstos no tiene porqué suponer la falta de feedback, pero sin duda incide en ello.

⁶² *Ibíd.*, p.187

Promover directamente el **error como forma de aprendizaje**, dentro de la organización, permitirá a los trabajadores aceptar las críticas constructivas, sin miedo a ser juzgados, contribuyendo al crecimiento continuo a nivel personal y de grupo.

Contar con un manejo adecuado de las **habilidades de comunicación interpersonal** es muy relevante, a la hora de brindar *feedback*, para que se transmita al destinatario lo que realmente se quiere comunicar y no haya malas interpretaciones. El *cómo* se manifiesta el feedback, sobre todo en los casos en los que éste es negativo, debe ser bien atendido, a fin de no desmotivar al trabajador sino, por el contrario, incentivarlo a mejorar, ya que está en juego su plano emocional.

Un lineamiento de **facilitamiento** que apunte a identificar y trabajar todos los obstáculos que impidan el éxito de la instancia de refuerzo, como por ejemplo conflictos de carácter personal -o profesional- entre los implicados en el proceso, contribuirá a la prevención de este factor de riesgo psicosocial.

El **adelantamiento**, el **acercamiento** y el **diseñamiento** ayudarán a quienes brinden *feedback*, en varios aspectos: 1) logrando comunicarlo en tiempo y forma, 2) utilizando los canales y medios más aptos, 3) haciendo que el trabajador se sienta respaldado al igual que estimulado, 4) permitiendo que adquiera mayores habilidades y mejore notoriamente su rendimiento.

6. Apoyo social en el trabajo, sentimiento de grupo y posibilidades de relación social

El Método Istas21 hace una distinción de estos tres factores pero, en la presente Memoria, se decidió unirlos ya que se considera que el Modelo de la Intracomunicación puede ayudar a la disminución de todos ellos de igual manera.

El apoyo social se relaciona con la prestación de ayuda necesaria y oportuna, por parte de los compañeros y superiores, para poder desarrollar correctamente la función que cada quien cumple.

Según Istas21 los trabajos que combinan exigencias altas con un bajo control y poco apoyo social constituyen uno de los riesgos más elevados para la salud. Tal es así que, en ciertos casos, por la falta de apoyo social puede generarse lo que los investigadores llaman *mobbing* o “acoso grupal”. Éste se manifiesta cuando una persona o un grupo de personas ejercen -de forma sistemática- una violencia psicológica extrema, durante un período de tiempo, sobre otra persona, en el lugar de trabajo.

Esto no quiere decir que la falta de apoyo social conduzca, siempre, a una situación de acoso grupal. Simplemente, cabe puntualizar que cuando existe el apoyo esta situación es menos probable.

El 16% de las empresas que se entrevistaron concibe este factor como causante de estrés en el trabajo. En este sentido señalan el difícil relacionamiento con pares y superiores, al igual que la falta de respaldo, como las fuentes más frecuentes de estrés en sus organizaciones.

El ser humano es un “ser social” por naturaleza, por lo que un trabajo que no permita el contacto social no parece ser un “trabajo saludable”. El trabajo aislado, así como la falta de posibilidades de relación social con los compañeros de trabajo, significa un riesgo para las personas⁶³. Istas21 señala que el trabajo en equipo y colectivo podrían ayudar a reducir de dicho riesgo.

El factor, mencionado anteriormente, no fue juzgado por los entrevistados como causante de estrés laboral.

⁶³ Istas21, o. cit, p.46

Además de la existencia de relaciones sociales, entre compañeros, es muy importante tener en cuenta el sentimiento de grupo o la calidad de esas relaciones. Esto es lo que Ista21 define como el “*componente emocional del apoyo social*”⁶⁴. Para ello, es preciso que la persona se sienta como parte de un grupo, en donde prima un buen clima, dado que dentro del mismo la persona pasa gran parte de su tiempo.

El 16% de los entrevistados considera que la falta de un buen relacionamiento entre compañeros es perjudicial para la salud.

Toda organización debe fomentar el valor de la **comunicación para compartir**, puesto que es ventajoso para propiciar un clima de apoyo social, de sentimiento de grupo, donde se desarrollarán, sin duda, buenas relaciones sociales.

Al mismo tiempo, la **humildad** es otro valor que estimula y favorece, claramente, el desarrollo de contactos y cooperación entre los trabajadores.

De la misma forma, el **ritualizamiento** se vuelve preeminente para instaurar valores como la cooperación y el intercambio de conocimientos, desplazando otros, como la competitividad, mediante acciones específicas que así lo transmitan. Por ejemplo, uno de los entrevistados mencionó que para lograr el sentimiento de grupo, en su organización, meriendan todos juntos rotando las tareas de servir la mesa, a los demás compañeros, lo que se realiza entre todos los integrantes de la organización, incluso con los gerentes. Otro entrevistado señaló que en la empresa donde trabaja practican role play, periódicamente, intercambiando roles entre diferentes sectores de la organización, con el fin que cada uno entienda las exigencias del compañero, lo que facilita el clima de cooperación y genera apoyo social, habiendo conocido el rol de los demás.

La **estructura en red** por su particular dinámica -de trabajo en equipos- supone varias ventajas en términos de apoyo social, sentimiento de grupo y posibilidades de

⁶⁴ *Ibíd.*, p.47

relación social, ya que está en la naturaleza del grupo garantizar la aplicación de estos aspectos, haciendo su funcionamiento imposible sin ellos.

Para prevenir las consecuencias de estos tres factores, vale la pena recordar que las **habilidades de comunicación interpersonal**, son la clave para un buen relacionamiento en el ámbito laboral.

Por otro lado, la **visión compartida** permite a los trabajadores sentirse integrados al proyecto de organización que desean y, por lo tanto, unidos en un propósito común, lo cual ayuda a reducir estos factores -sobre todo- aumentando el sentimiento de grupo.

4. Dimensión IV: Compensaciones

1. Inseguridad en el trabajo

Esta dimensión trasciende el ámbito del mero contrato laboral, para incluir asimismo otros, como ser: cambios de puesto, asignaciones a otros lugares geográficos, así como modificaciones o inestabilidad de horarios, salarios y forma de pago.

La inseguridad laboral cuando es producto de una reducción de plantilla, además de suponer una pérdida de productividad y altos costes de reemplazo, implica efectos negativos entre los compañeros restantes, que se ven afectados por la incertidumbre. Incluso podría provocar un efecto cadena, generalizándose una falta de compromiso, a la espera de una mejor oferta donde comprometer su talento.⁶⁵

Las empresas que consideran la “seguridad de empleo” como un factor fundamental para su gestión, generan mejores procesos de selección, logrando contrataciones más ajustadas a su enfoque organizacional, por lo que mejoran su

⁶⁵ Pilar Jericó, o.cit, p.129

productividad. Lo anterior, fomenta el compromiso, anima a la gente a valorar su trabajo apreciando los resultados de la empresa con una perspectiva a largo plazo⁶⁶.

El 8% de las empresas entrevistadas percibe este factor como causante de estrés. Al mismo tiempo, surgieron otros comentarios relacionados al mismo: 1) la deserción laboral, 2) la reducción de personal debido a causas externas como la crisis 2002, 3) la alta rotación de los puestos y los horarios de trabajo, 4) el congelamiento o la reducción de las remuneraciones.

La **participación** como valor, dentro en la empresa, es indudable que ayuda a prevenir la inseguridad en el trabajo, ya que implica un mayor control sobre las condiciones del mismo, repercutiendo positivamente sobre la inestabilidad de los horarios y de los puestos dónde llevarlos a cabo.

Cuando no exista otra alternativa y se deba reducir la plantilla es recomendable aplicar el **adelantamiento**, así como el **nominamiento**, obteniendo que la comunicación llegue en el momento justo, y de manera personalizada, para evitar malos entendidos y corrillos.

En casos como el mencionado, en el párrafo anterior, la estrategia de **acompañamiento**, obviamente, es muy adecuada para respaldar al personal que queda en la empresa con el fin de disipar las dudas causadas por dicha situación. Muchas veces puede ser necesario brindar el panorama de la empresa, en un mediano plazo, al igual que comentar otros cambios, si fueran esperables, de modo tal de prevenir situaciones estresantes.

Para ello, los valores de **honestidad** y **transparencia** también juegan un papel fundamental dado que permiten circular con fluidez la información, acerca de la situación de la empresa, generando confianza y seguridad en el personal. Asimismo, las **habilidades de comunicación interpersonal** previenen sensiblemente este factor

⁶⁶ Jeffrey Pfeffer, *La Ecuación humana. La dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*, Barcelona, 1998, p.75

en la medida que contribuyen a clarificar los mensajes y a brindar respaldo entre el personal, lo que reduce la incertidumbre en casos donde surja este factor psicosocial.

2. Estima

Se refiere al reconocimiento que otorgan los superiores a la dedicación y el esfuerzo demostrado por los trabajadores en el desempeño de sus tareas, así como al trato justo en el ámbito laboral y al respaldo adecuado ante situaciones laborales difíciles.

Ya en la década del veinte, Elton Mayo descubrió que la principal causa en el aumento de productividad no era ni la luz, ni la temperatura, ni algún factor externo, sino el sentirse reconocido por el trabajo realizado, descubriendo así las llamadas "*necesidades sociales*" en el mundo laboral.

Este factor trasciende la palmadita en el hombro y el "Bien hecho!". Aunque, sin duda, es relevante el reconocimiento verbal y explícito de los aportes de un empleado a la empresa, la estima debe manifestarse con acciones concretas que trasmitan: "valoramos tu responsabilidad y tu compromiso".

El nivel de retribución es un mensaje fundamental para la fuerza laboral: están bien valorados o no lo están. La retribución contingente contribuye a garantizar el trato justo y a aumentar la estima. Dicha retribución puede tomar diferentes formas incluyendo la participación en ganancias o en beneficios, la propiedad de acciones, el pago por habilidades, u otras formas de incentivos individuales o de grupo.

El 24% de los entrevistados juzga la falta de reconocimiento como una fuente importante de estrés: "*En esta empresa se premia al que mejor vende, pero también al que más se esfuerza*".

Los responsables de proporcionar estima deben haber sido capacitados en **habilidades de comunicación interpersonal** lo que les hace concientes de la importancia de brindar un reconocimiento adecuado al trabajador, así como también, les capacita con las herramientas apropiadas para expresarlo de manera eficiente.

La **honestidad y transparencia** permiten generar un clima de trabajo más justo, disminuyendo la posibilidad que se den situaciones arbitrarias y, en caso de darse, aumentando la posibilidad de comentarlas lo que favorece a encontrarle solución .

Aplicar el **adelantamiento**, el **diseñamiento** y el **acercamiento**, genera procesos que garantizan el otorgamiento de reconocimiento de manera estratégica, definiendo el momento oportuno, los medios y los canales más aptos para realizarlo.

5. Doble Presencia

Éste hace referencia a que las mujeres, generalmente, ocupan puestos de trabajo con peores condiciones que los hombres (*“de menor contenido y responsabilidad, con menores niveles de influencia, peores perspectivas de promoción y peor pagos”*⁶⁷) pero, a su vez, ejecutan una *“doble jornada laboral”*, ya que son las principales encargadas del trabajo doméstico.

*“Esta doble jornada laboral de la mayoría de las mujeres trabajadoras es en realidad una doble presencia, pues las exigencias de ambos trabajos (el productivo y el familiar y doméstico) son asumidos cotidianamente de manera sincrónica”*⁶⁸.

Este factor no se reduce solamente a un problema de género femenino, puesto que hay hombres –si bien no en la misma proporción que mujeres- que también desarrollan una doble jornada, de trabajo profesional y familiar, sufriendo igualmente estrés por dicha causa. Pero, es indudable que en nuestro país afecta más a la mujer

⁶⁷ Istas21, o. cit, p.31

⁶⁸ Ibídem, p.32

Según un informe de la OIT elaborado en Uruguay por Lilian Celiberti (Consultora de OIT),⁶⁹ *“En la actualidad la tasa de participación laboral femenina alcanza al 51,8%, lo que sitúa a Uruguay en torno al promedio de América Latina. Aún cuando la brecha de participación por sexo ha disminuido (desde 32.6 puntos porcentuales en 1985 a 19.9 puntos porcentuales en 2006), las mujeres todavía enfrentan obstáculos estructurales para acceder y permanecer en el mercado de trabajo y sufren discriminaciones que les impiden integrarse en él con todo su potencial”.*

Los entrevistados a este factor psicosocial no lo consideraron como causante de estrés laboral.

Los valores de **honestidad y transparencia** potencian un ámbito de apertura donde es posible, por ejemplo, pedir días libres o cambios de horario a fin de atender problemas personales, o llevar adelante tareas domésticas específicas, sin sentir la presión que genera no poder estar en dos lugares a la vez.

Las **habilidades de comunicación interpersonal** juegan aquí un papel importante para la reducción de este factor de riesgo, ya que la Empatía puede contribuir a su prevención en la medida que permitan contemplar y conocer el rol de ser mujer.

Un incremento de la autonomía en el trabajo, como resultado de la **participación**, beneficia la prevención de este factor ya que brinda a los trabajadores un mayor control sobre sus tiempos y permite una mejor combinación de sus tareas, aunque no aseguraría la erradicación absoluta de dicha situación.

La **estructura en red**, gracias al trabajo en equipo, contribuye a disminuir los efectos de este factor dado que no se sobrecarga con tareas al trabajador, se le otorga mayor flexibilidad para su realización y, al mismo tiempo, se aumenta el apoyo emocional que recibe en el ámbito laboral.

⁶⁹ con la supervisión técnica de María Elena Valenzuela, especialista de género de la Oficina Subregional de la OIT

Tabla resumen de los factores psicosociales causantes de estrés identificados por los entrevistados:

Dimensiones	Factores Psicosociales	% de menciones
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas	84
	Exigencias cognitivas	56
	Exigencias emocionales	48
	Exigencias de esconder emociones	8
Trabajo activo y desarrollo de Habilidades	Influencia en el trabajo	-
	Posibilidades de desarrollo	8
	Control sobre los tiempos de trabajo	-
	Sentido del trabajo	-
	Integración en la empresa	-
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Previsibilidad	32
	Claridad de rol	8
	Conflicto de rol	4
	Calidad de liderazgo	8
	Refuerzo	8
	Apoyo social	16
	Sentimiento de grupo	16
	Posibilidad de relación social	-
Compensaciones	Inseguridad	8
	Estima	24
	Doble presencia	-

A continuación se presenta un cuadro resumen en donde se indican los lineamientos y los pilares más adecuados para la prevención de cada factor del estrés laboral.

	Apalancamiento	Franquiciamiento	Adelantamiento	Nominamiento	Acercamiento	Acompañamiento	Ritualizamiento	Facilitamiento	Diseñamiento	Anclamiento	Estructura en Red	Participación y visión compartida	Habilidades de comunicación interpersonal	Valores
Ex. Cuantitativas	X	X	X				X			X	X			
Ex. Cognitivas	X	X	X					X		X	X			
Ex. Emocionales	X	X								X	X		X	X
Ex. de Esconder Emociones	X	X								X	X		X	X
Influencia en el trabajo	X	X								X	X	X		
Control s/tiempos de trabajo	X	X								X	X	X		
Posibilidades de desarrollo	X	X								X	X	X		X
Sentido del Trabajo	X	X	X		X					X		X		
Integración en la empresa	X	X	X	X	X				X	X		X		X
Previsibilidad	X	X	X	X	X	X			X	X				X
Claridad de rol	X	X	X							X	X	X		X
Conflicto de rol	X	X								X		X	X	X
Calidad de liderazgo	X	X								X			X	X
Refuerzo	X	X	X		X			X	X	X			X	X
Apoyo social	X	X					X			X	X	X	X	X
Posibilidad de relación social	X	X					X			X	X	X	X	X
Sentimiento de grupo	X	X					X			X	X	X	X	X
Inseguridad laboral	X	X	X	X		X				X		X	X	X
Estima	X	X	X		X				X	X	X		X	X
Doble presencia	X	X								X	X	X	X	X

2. Otros factores causantes de estrés laboral

Durante las entrevistas se hizo referencia -también- a otros factores, externos a las empresas, causantes de estrés laboral. No hay que olvidar que las organizaciones están en constante relación y adaptación con el entorno.

Entre los factores externos que se destacaron resalta, obviamente, la importancia de la **crisis financiera-socioeconómica del 2001-2002** que vivió el Uruguay. Si bien fue mencionada por una gran mayoría, sólo el 20% consideró que había generado estrés: *“la crisis trajo reducción de personal pero no de tareas”, “la crisis del 2000 hizo que se perdiera muchos logros alcanzados, por ej. ISO 9000 y mejora continua”, “la crisis del 2002, donde ni siquiera los gerentes pudieron tener una visión clara de su impacto”.*

Asimismo, otro 20% consideró a la **globalización** como causante de estrés laboral, refiriéndose a ésta como: *“la realidad del mercado actual”, “la apertura global del mercado”, “el entorno cambiante genera mucha incertidumbre”.*

Además, el 28% de los encargados de RRHH -entrevistados- mencionaron que el estrés varía según la **personalidad individual** y señalan que les resulta muy difícil identificar si el mismo proviene de la persona o de la organización del trabajo.

Algunas citas demuestran su opinión: *“las características de la persona juegan un papel fundamental en la generación de estrés”, “gran parte del estrés debe atribuirse a razones de la vida privada y a las características de cada persona”, “el estrés también va en cada persona, hay gente que se estresa con cosas que a mí no me provoca nada, va en la persona en su forma ver la realidad”, “tuvimos un caso de una mujer que dijo estar estresada, según ella, porque tenía una mala relación con el jefe. Pero su hijo se iba para Europa. La cambiamos de sector, está mejor, pero su hijo tampoco se le fue. ¿Entonces? ¿hasta qué punto repercute tu vida personal?”.*

V. ACCIONES PREVENTIVAS DE ESTRÉS LABORAL SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

A continuación se plantean las medidas que los entrevistados consideran adecuadas para prevenir el estrés en las organizaciones para las cuales trabajan.

En primer lugar, se muestran las acciones preventivas generales que surgieron. Luego, se introducen las medidas comunicacionales que ellos piensan apropiadas para lidiar con esta problemática.

Finalmente, se comentan las capacidades profesionales de los líderes que en su opinión son útiles para prevenir el estrés. Estas últimas fueron consultadas a los entrevistados, ya que el método y el modelo destacan la importancia del liderazgo, respectivamente, para la prevención del estrés y para el desarrollo de una adecuada gestión organizacional.

Vale la pena recordar, como se explicó en el capítulo de metodología, que las preguntas de las entrevistas fueron abiertas, por lo tanto, los entrevistados brindaron respuestas muy variadas e interesantes, que se procesaron y agruparon, individualmente, contabilizándose cuántos del total de 25 entrevistados (100%) ofrecieron una respuesta coincidente. Los porcentajes que serán presentados, a continuación, corresponden a dicho número de personas o, lo que es lo mismo, a la cantidad de respuestas de un mismo tipo que surgió de ellos.

Junto al porcentaje de cada respuesta, o medida para prevenir el estrés, expresada por los entrevistados, se adjuntan algunas de sus citas para ejemplificar y clarificar sus respuestas.

1. Acciones generales de prevención

A los efectos de entender lo que se incluye en este apartado, deben interpretarse como acciones generales aquellas medidas, nombradas para prevenir el estrés, pero que no están relacionadas con acciones de comunicación.

Un 40% de los entrevistados considera que **no existe una medida apropiada para prevenir el estrés laboral**: “No lo tenemos estudiado, ni siquiera pensado”; “Es muy difícil encontrar una acción ideal, porque a medida que tenés responsabilidades, tenés que tomar decisiones y ello lleva al estrés. Es parte inherente de la persona”; “No tenemos acciones preventivas, sino más bien paliativas”; “No se piensan desde la empresa. Uno elige como vivir. Tener una vida más tranquila y lograr menos cosas o vivir estresado”; “Ninguna, porque no es percibido como algo desde la organización sino desde lo personal”; “Con el estrés se vive a diario y no existe un tratamiento a corto plazo”.

La siguiente tabla muestra los porcentajes de las respuestas surgidas entre aquellos entrevistados que sí consideraron de utilidad la aplicación de medidas preventivas.

%	Acción preventiva	Opinión de los entrevistados
40%	Brindar una Buena Capacitación Técnica (habilidades o herramientas necesarias para el puesto de trabajo)	>>>“Es fundamental cuidar y atender este aspecto. En nuestra empresa las necesidades surgen de ellos y se plantean. Un 20% son ideas de la gerencia, un 80% del personal. Se les da prioridad a sus solicitudes con el fin de que ellos se sientan cómodos y seguros en su trabajo”. >>>“Creo que la capacitación técnica es fundamental para que el trabajador se sienta seguro en su puesto de trabajo”.
36%	Mejorar el Clima Laboral, fortaleciendo el Sentimiento de Grupo	>>>“Realizar acciones que fortalezcan el sentimiento de grupo como ser: fiestas de disfraces, instancias de deporte integradoras”. >>>“Utilizar una revista interna para facilitar que los miembros de la empresa se conozcan informando acerca de sus cumpleaños, las fotos de sus hijos recién nacidos, la descripción de gente nueva”.

		<p>>>>“Para minimizar los riesgos es fundamental llevar un ambiente de trabajo distendido, flexible, coloquial. Buscando así que entre los compañeros se ayuden a contrarrestar un poco toda la tensión del trabajo”.</p> <p>>>>“Debemos buscar un buen relacionamiento entre los integrantes, por ello realizamos actividades fuera de la empresa que nos hacen sentir como iguales, sin escalafones jerárquicos”.</p>
32%	<p>Generar Instancias Informativas sobre el Cuidado de la Salud (cursos, charlas)</p>	<p>>>>“Realizar charlas informativas sobre el tabaquismo, la importancia de hacer deportes y de hábitos saludables, puede ser una medida para la prevención del estrés”.</p> <p>>>>“Creemos importante contar con un médico que oriente sobre las alternativas que hay a ciertos problemas relacionados con la salud”.</p>
28%	<p>Atender la Relación entre la Vida Familiar y el Trabajo</p>	<p>>>>“Esta relación genera un desequilibrio al no poder cumplir con las obligaciones, ni de aquí ni de allá”.</p> <p>>>>“Es importante atenderla, por ejemplo, dándoles ordenadores portátiles para que trabajen desde sus casas”.</p>
	<p>Realizar una meticulosa Selección de Personal</p>	<p>>>>“La selección de personal juega un papel fundamental. Si se selecciona incorrectamente al personal es como tirar un huevo podrido en la mayonesa, la pudre toda”.</p>
	<p>Planificar la Relación Tarea - Tiempo</p>	<p>>>>“Nosotros antes, realizábamos la evaluación de desempeño y la evaluación 360 a fin de año, sobrecargando más al personal. Cuando nos dimos cuenta de esa innecesaria sobrecarga, decidimos cambiar la fecha de la evaluación para una época del año en la cual no estuvieran tan atareados”.</p> <p>>>>“Si una persona dice que no tiene tiempo para una tarea, se respeta y se ve quien puede realizarla. No se le exige, ya que éste es un punto sumamente importante para la generación de estrés. Este normalmente surge como fruto de las presiones que la persona debe afrontar. Si esas exigencias son coherentes y están autorreguladas, entonces es muy fácil disminuir el nivel de estrés”.</p>

20%	Brindar Reconocimiento a través de Incentivos con el fin de Aumentar el Sentimiento de Pertenencia	>>>“Consideramos importante dar incentivos económicos extras como regalos, premios, viajes”. >>>“Con el fin que el trabajador se sienta integrado a la empresa creemos necesario otorgarle beneficios de salud o becas de estudio para la familia. También reconocer el esfuerzo a través de la repartición de ganancias”.
	Brindar Contención y Respaldo al Trabajador Desde la Empresa	>>>“Darle seguridad a la persona que está trabajando baja el nivel de estrés. En mi forma de trabajo he visto eso, cuanto más respaldo la persona sienta que tiene menos estrés”. >>>“La gente sabe que ante cualquier situación puede venir a hablarnos, nuestras puertas están abiertas, para que encuentren apoyo y contención”. >>>“Tratamos de contener. Es una oficina de puertas abiertas, la gente viene a llorar a descargar”.
12%	Proveer Apoyo Psicológico	>>>“Contar con apoyo psicológico para el personal puede ser de gran ayuda para reducir el estrés”.
8%	Mejorar la Infraestructura	>>>“Tratamos de realizar mejoras físicas del lugar de trabajo: equipamientos nuevos, reformas para que el trabajador se sienta cómodo”.
	Definir Claramente las Tareas y los Cargos	>>>“Si los empleados no tienen claro cuáles son sus tareas, es seguro que se van a estresar. Clarificar los roles es muy importante”.
4%	Eliminar los Mandos Medios	>>>“Los mandos medios no son más necesarios para un control permanente, la gente está capacitada para trabajar sin ser controlada”.

2. Acciones de prevención desde la comunicación

En este apartado se incluyen las medidas, nombradas por los encargados de RRHH que participaron de las entrevistas, que están directamente relacionadas con acciones de comunicación.

Recordemos que conformando el Modelo de la Intracomunicación pueden encontrarse los pilares de la Intracomunicación: 1) los valores, 2) la organización en

red, 3) la participación y visión compartida y 4) las habilidades de comunicación interpersonal. Esta última, engloba las siguientes acciones características: la empatía, la escucha activa, el rapport, el feedback y el lenguaje no verbal. Y los 10 lineamientos.

Un 16% de los entrevistados considera que **la comunicación no puede prevenir el estrés**: *“No entiendo de qué manera se relaciona la comunicación con el estrés. La falta de información puede generar disconformidad, pero no estrés”*.

En la siguiente tabla se presentan los porcentajes de las respuestas de aquellos entrevistados que percibieron la aplicación de medidas de comunicación para la prevención del estrés.

%	Acción de comunicación	Opinión de los entrevistados
48%	Buscar Canales adecuados para la Comunicación	<p>>>>“Es fundamental mejorar los canales de comunicación, para que aporten y no estresen”.</p> <p>>>>“Faltan canales de comunicación ascendente. Tal vez si le das chance a la gente de que te diga lo que le pasa ayudaría a sacarle el estrés.”</p> <p>>>>“Realizar reuniones con el personal para hablar abiertamente de los desafíos que enfrentamos, con la presencia del 100% de la dirección.”</p>
44%	Capacitar en Técnicas y Habilidades de Comunicación	<p>>>>“Buscar tener una comunicación de alto impacto para realizar presentaciones efectivas, mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo y lograr empatía. Es decir, buscar el impacto en todas las instancias comunicacionales.</p>
28%	Realizar un Diagnóstico en profundidad de las Causas	<p>>>>“Para prevenir el estrés es requisito fundamental indagar primero que es lo que lo está generando, si es un problema familiar, la mala relación con los compañeros o si se siente presionado en relación a su tarea, etc.”</p>
	Crear un Departamento de Comunicación	<p>>>>“Es muy importante tener un departamento de comunicación. Yo siempre digo: si en los matrimonios es difícil comunicarse, imagínate 150 personas diferentes con</p>

24%		<p>problemas diferentes".</p> <p>>>>“El Departamento de RRHH no es experto en Comunicación, debe haber un dpto. de comunicación”.</p>
	<p>Promover los Valores de Transparencia, Honestidad y Humildad</p>	<p>>>>“La humildad es uno de los factores importantes. El primer concepto a transmitir a los colaboradores que se inician en la empresa, es: -no sos un Mesías, sos una persona que viene a integrarse a un equipo que ya es exitoso, por lo cual la primer función que tenes que hacer es aprender. Entrás como aprendiz y el equipo te va a enseñar.- Si no reconoce que los otros hace muchos años que vienen manteniendo viva a esta empresa y que gracias a todos ellos se ha llegado acá, más vale no contratarlo, porque esa persona va a pudrir todo el guiso”.</p> <p>>>>“Hay que ser transparentes. Es fundamental cuidar la relación entre la comunicación formal y la realidad de la empresa. Porque si lo formal difiere enormemente de lo real es un gran problema”.</p> <p>>>>“Siempre hay que hablar, las malas y buenas noticias. Hay que hablar de todo en forma muy abierta y en medida de lo que se conoce, no haciendo numerología.”</p> <p>>>>“La sinceridad ante todo. Nunca hay que prometer cosas que no se van a poder cumplir”.</p> <p>>>>“Es muy importante la transparencia. Las relaciones no funcionan si se encubre cierta información, y no se les da acceso a la misma, el mensaje no sirve de nada. Lo mejor es explicarles que hay cosas que no se les pueden decir, pero no mentirles”.</p>
20%	<p>Alentar el Trabajo en Equipo y la Participación</p>	<p>>>>“Cuando se trabaja en equipos la presión en el trabajo no está dada por un supervisor, sino por los objetivos que se asumen para llevar adelante la producción. Los equipos se autorregulan al no tener supervisores”.</p> <p>>>>“La producción diaria la sacan los propios operadores, que ya saben si les fue bien o mal. Ellos entonces se ubican, porque ya saben lo que es necesario hacer si no se logró. No es necesario retarlos. La satisfacción por el</p>

		<p><i>trabajo logrado es directamente del colaborador, no de la gerencia. Ahí tenés una fuente de satisfacción por sus propios logros: "hoy nos fue bien". El clima interno está gerenciado, directamente por los propios operadores. No es necesario tener a alguien atrás con un látigo. Así si se generaría estrés".</i></p> <p><i>>>>"Mostrar la importancia que tiene el hecho de que cada uno se comunique con el otro. Armar un rompecabezas y que ellos mismos vean que son piezas fundamentales, como de un reloj".</i></p>
12%	<p>Buscar el Momento Oportuno para Comunicar</p>	<p><i>>>>"Es preciso intentar dar la información de las decisiones a tiempo, ya que las lagunas de información generan incertidumbre e incomodidad."</i></p>
8%	<p>Acompañar el Cambio Estratégicamente</p>	<p><i>>>>"Es muy importante prestar atención durante los procesos de cambio, es decir gerenciar y acompañar el cambio con psicólogos, trabajo en equipo, cambio de roles, Change Management, etc."</i></p> <p><i>>>>"La comunicación debe ser una herramienta por excelencia para acompañar el costado humano del cambio".</i></p>
4%	<p>Comunicación Personalizada</p>	<p><i>>>>"Es importante establecer una comunicación personalizada y aplicar la empatía como forma ideal para la prevención del estrés".</i></p>

3. Acciones de prevención desde la calidad de liderazgo

Uno de los temas que se incluyó en la investigación de campo fue la percepción de los entrevistados sobre las características profesionales que debería poseer un líder para ayudar a prevenir el estrés laboral. como se observará la mayoría de esas características refieren a la comunicación.

El 64% de los entrevistados hizo referencia a que un buen líder para prevenir el estrés laboral debe ante todo tener las **habilidades de un buen comunicador** son herramientas fundamentales para ayudar a prevenir el estrés y surgieron: empatía, escucha activa, feedback, buen relacionamiento, rapport, buen humor, entre otras. *“Muchas veces estamos desbordados y como locos, y con sólo una frase de aliento o de calma, nos alcanza para bajar las revoluciones para darnos cuenta de que vamos por buen camino y que no es vital enloquecerse”*.

La **honestidad y la transparencia** del líder fue mencionado por el 44% como una condición básica para un desempeño laboral no estresante. Fomentar el **trabajo en equipo** surgió en el 40% de los entrevistados como una ventaja comparativa para obtener un ambiente laboral libre de estrés.

Planificar correctamente las tareas es percibido como relevante por el 28%: *“Muchas veces uno pide cosas sin saber cuanto tiempo ese trabajo requiere para hacerse, lo cual puede generar estrés, esto no ocurre si sabes organizar bien las tareas”*.

Transmitir conocimientos, **compartir la información** es considerado por el 16% como una habilidad que debe poseer el líder: *“Acá el líder se cree que tiene que hacer todo y enseñarle lo menos posible a los que están debajo, para que no le saquen el puesto. Cuando el líder tendría que ser totalmente al revés, capacitar a la gente para distribuir la tarea. Tendría que ser como un profesor, un maestro enseñando siempre, para que todos sepan hacer sus cosas”*

Favorecer el **equilibrio entre la vida familiar y profesional** es entendido como factor clave del líder que busca prevenir el estrés laboral por el 8% de los entrevistados como una herramienta útil, que debe apreciar el líder para la prevención del estrés: *“Yo trato de saber que le pasa en su vida familiar, si anda complicado. Somos humanos y debemos manejar esas cosas: pienso cómo le podemos ayudar, permitirle que tome la licencia ahora, etc. En el trabajo el humor influye muchísimo, porque puedes estar recibiendo un llamado de alguien que necesita que le den una mano y sos vos el que en realidad la necesita”*.

Resolver adecuadamente los **conflictos** es sentido como algo indispensable, en una persona que es líder, para el 8% de quienes brindaron respuestas: *“ser efectivo para poder resolver con éxito las situaciones de conflicto que van llegando es prioridad en un líder”*.

Trasmitir confianza es concebido por el 4% de los encargados de RRHH como una de las características predominantes que tiene que tener un líder para lograr un núcleo de trabajo sin estrés: *“porque ser líder implica atraer a la gente, a las personas. Entonces tengo que considerar a alguien que genere confianza, que brinde seguridad, sin confianza no hay liderazgo”*

Por otro lado, el 4% de los entrevistados opina que las habilidades de un líder *“no se aprenden en ninguna escuela”*, un 8% argumentó que *“la calidad de liderazgo depende de una madurez emocional, ésta se da si el líder tiene una vida particular bien organizada siendo un buen esposo, un buen estudiante, un buen padre”*, y también un 8% hicieron referencia a que el líder debe poseer mucho sentido común para desarrollar su tarea.

Características de los líderes que aportan a la prevención del estrés laboral	%
Habilidades de comunicación interpersonal	64
Honestidad y transparencia	44
Fomentar el trabajo en equipo	40
Planificar correctamente las tareas	28
Compartir la información	16
Equilibrar la relación entre la vida familiar y laboral	8
Resolver adecuadamente los conflictos	8
Trasmitir confianza	4

VI. CONCLUSIONES

1. La percepción sobre el estrés laboral

Para el trabajo se planteó como objetivo conocer la percepción que poseen los responsables de RRHH, de una muestra de grandes empresas nacionales e internacionales que operan en el Uruguay sobre el estrés laboral y las posibilidades de su prevención mediante la optimización de la comunicación interna. La absoluta mayoría de los entrevistados (92%) identifica problemas de estrés laboral en su empresa y de estos la mayoría (87%) dice que es permanente.

El principal recurso de una organización es el humano y de él dependen los procesos sociales del sistema organizacional. Por ello no es posible deslindar los efectos personales de los organizacionales en el estudio del estrés laboral, ya que si asumimos que al menos el estrés afecta el desempeño, también afecta la productividad de cualquier empresa. Un tercio de los entrevistados para este estudio identificó efectos directos del estrés laboral en la productividad empresarial.

Además, los entrevistados también señalaron efectos como:

- ausentismo laboral, que tiene costos de mantenimiento de los aportes a la seguridad social y el pago del empleador mientras el trabajador no produce, el tiempo perdido durante la ausencia, la disminución del rendimiento de los equipos, gastos de formación para los suplentes, encarecimiento de los productos y servicios para el mercado y posible efecto en él, etc.
- rotación de personal, que además de algunos costos mencionados en el anterior, también implica pérdida del talento desarrollado por el empleado, del capital intelectual, duplicación de los esfuerzos económicos y en tiempo para capacitar nuevo personal y efectos en el ambiente laboral, especialmente en lo que respecta al compromiso del personal que queda en la empresa.⁷⁰
- clima laboral tenso, propio en las situaciones de estrés laboral, afecta en forma adversa a todos los procesos organizacionales: la comunicación, la toma de

⁷⁰ Jericó, o. cit, p. 128

decisiones, la resolución de problemas y el tratamiento de conflictos. Los entrevistados destacan especialmente los efectos del clima laboral tenso en la baja de la motivación y en el rendimiento del trabajo en equipos.

Con respecto a las causas de estrés algunos entrevistados consideran que es un problema individual, de la personalidad de los individuos e incluso algunos opinan que el estrés afecta casi exclusivamente a los individuos y no necesariamente a la organización. Otros dicen que les resulta difícil identificar si el estrés proviene de causas personales o de la organización del trabajo.

Estos mismos entrevistados cuando se les consultó sobre las medidas preventivas sugieren proveer apoyo psicológico y generar instancias informativas sobre el cuidado de la salud, medidas focalizadas a aspectos individuales y no organizacionales.

Otros, dicen que el estrés es causado por factores externos a la organización y mencionan aspectos vagos como la globalización y concretos como la crisis financiera-socioeconómica del 2001-2002.

Esta apreciación de los entrevistados sobre el origen individual, sin relación con las condiciones y organización del trabajo, implica el riesgo de un diagnóstico incorrecto o incompleto y por lo tanto una responsabilidad parcial en cuanto a asumir la solución del problema.

Como es planteado por el Método Ista21, los factores de riesgo psicosocial causantes de estrés laboral están agrupados en 4 dimensiones (I. Exigencias psicológicas, II. Trabajo activo y desarrollo de habilidades, III. Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y IV. Compensaciones) que se corresponden a los modelos teóricos en los que se basa el Método, a excepción del factor que el Ista21 agrega: la doble presencia. Cada dimensión es valorada por medio de una serie de factores.

Como causa de estrés laboral en las empresas, la primera dimensión fue la identificada con mayor frecuencia por los entrevistados. Esta dimensión - probablemente la más administrativa y tradicional de las 4 dimensiones y la más cercana a un modelo tayloriano y quizás por ello la más evidente para todos los entrevistados - incluye exigencias psicológicas tanto cuantitativas como cualitativas y esta asociada a la claridad en la definición de tareas en lo que respecta a la relación tiempo-tarea (exigencias cuantitativas), y a la definición de la naturaleza de las exigencias (emocionales y cognitivas).

Dentro de esta dimensión, las más reconocidas fueron las exigencias cuantitativas. Sus consecuencias adversas pueden ser reconocidas con mayor facilidad debido a que sus síntomas, sobre las personas, son más tangibles (fatiga, tensión, irritación); y sus efectos sobre la organización pueden ser medidos a través de indicadores como: ausentismo, rotación de personal o clima laboral.

La segunda dimensión *-Trabajo activo y desarrollo de habilidades-*, se relaciona con aspectos del desarrollo de capital humano en la organización. Es considerada por Ista21 como la más importante si se analiza su impacto separadamente de las otras dimensiones. De acuerdo al modelo de demanda-control, esta dimensión representa, a nivel de prevención, la contrapartida de la primera. En parte esto es así porque un alto control -o margen de autonomía- sobre el contenido y tiempo del trabajo, funciona como contralor de los efectos desfavorables identificados en las exigencias psicológicas. Sin embargo, fue la menos identificada por los entrevistados como generadora de estrés. Es posible suponer, que esta dimensión es la que está más vinculada a la preocupación por el desarrollo del capital intelectual en las empresas.

La tercera dimensión *-Apoyo social y calidad de liderazgo-*, relacionada directamente con el liderazgo y clima laboral, contribuye a suavizar los efectos de las dos dimensiones anteriores, tornándose fundamental el darle prioridad a la hora de implementar una estrategia preventiva del estrés. La mayoría de los factores psicosociales que integran esta dimensión fueron escasamente mencionados por los

entrevistados. La falta de previsibilidad fue el más reconocido. Este factor está relacionado con los cambios frecuentes y notorios dentro de las organizaciones especialmente con los impulsados por el avance tecnológico y la apertura del mercado. Luego los entrevistados mencionan con cierta frecuencia los factores de esta dimensión que tienen que ver con la calidad del relacionamiento lateral (“los compañeros de trabajo”, el apoyo social, el sentimiento de grupo, etc.).

La cuarta dimensión *-Compensaciones-* se relaciona con la gestión más tradicional de los recursos humanos, específicamente con la motivación y el reconocimiento en el trabajo, cuya directa conexión con la productividad fuera descubierta por Maslow y desarrollada luego por múltiples autores.

Es muy llamativo el hecho que siendo ésta una temática cuyos efectos favorables han sido -tan ampliamente- difundidos, los entrevistados no asocian las carencias en compensaciones con la aparición de estrés laboral, tal como deja entrever el bajo porcentaje de entrevistados que percibió a los factores de esta dimensión como estresantes. Sólo los problemas en “la estima” fueron señalados como causantes de estrés laboral en esta dimensión.

Por otra parte, ninguno de los entrevistados señaló que la doble presencia fuera causa de riesgo psicosocial para el estrés laboral. Lo anterior, es una señal de alerta con respecto a las condiciones laborales de la mujer en Uruguay como ya fue señalado en el informe OIT sobre las condiciones laborales de las mujeres en Uruguay “[las desigualdades que aun persisten y] hacen que las mujeres sea el grupo más numeroso que sufre discriminación laboral⁷¹”

⁷¹ Lilian Celiberti Informe OIT, o.cit

Dimensiones	Factores Psicosociales	% de menciones
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas	84
	Exigencias cognitivas	56
	Exigencias emocionales	48
	Exigencias de esconder emociones	8
Trabajo activo y desarrollo de Habilidades	Influencia en el trabajo	-
	Posibilidades de desarrollo	8
	Control sobre los tiempos de trabajo	-
	Sentido del trabajo	-
	Integración en la empresa	-
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	Previsibilidad	32
	Claridad de rol	8
	Conflicto de rol	4
	Calidad de liderazgo	8
	Refuerzo	8
	Apoyo social	16
	Sentimiento de grupo	16
	Posibilidad de relación social	-
Compensaciones	Inseguridad	8
	Estima	24
	Doble presencia	-

** Tabla causas de estrés identificado por los entrevistados*

En términos generales las entrevistas reflejan un conocimiento reducido por parte de los entrevistados con respecto a los factores psicosociales, lo cual implica un riesgo para la salud de los trabajadores y la productividad de las organizaciones, y la dificultad para llevar adelante políticas de prevención del estrés laboral efectivas en base a la adecuada identificación de sus causas.

2. Las acciones preventivas del estrés laboral

Acciones generales

Un 40% de los entrevistados considera que no existe una acción apropiada para la prevención del estrés. Además algunos entrevistados proponen como acciones

preventivas “intenciones abstractas” como realizar un diagnóstico en profundidad de las causas”.

Esto puede estar relacionado con la creencia de los entrevistados que las causas del estrés se observan en los problemas individuales, no en los problemas organizacionales. De las catorce acciones preventivas propuestas por los entrevistados se relacionan con la atención de aspectos de la personalidad individual y no con acciones para modificar la organización del trabajo: generar instancias de información sobre el cuidado de la salud y proveer apoyo psicológico.

Siete de ellas se relacionan con los factores psicosociales del Método Ista21: posibilidad de desarrollo; sentimiento de grupo; exigencias cuantitativas; control sobre los tiempos de trabajo; estima; claridad de rol y brindar contención y respaldo al trabajador desde la empresa (aunque en este caso los entrevistados no se referían a los contenidos propuestos por Ista21 en la dimensión Apoyo social, sino una simple “política de puertas abiertas”).

Un tercio de los entrevistados dice que *realizar una meticulosa selección de personal* es importante como medida preventiva de estrés laboral. Por un lado esta respuesta indica la importancia que se le brinda al capital humano y la gestión profesional de los recursos humanos en la creación de ambientes de trabajo sanos, ya que como lo definió un entrevistado: *“La selección de personal juega un papel muy importante en la formación de los grupos humanos; en el sentido de alinear a las personas a que estén dispuestas a trabajar de la misma manera. Por ejemplo, más allá del currículum, si reconozco que una persona no comparte los mismos valores que nosotros, más vale que no la seleccione, porque va a pudrir todo el ambiente”*. Pero también, nos remite a la perspectiva individual que se tiene del problema del estrés laboral, ya que en este caso queda determinada la existencia o no del estrés laboral por la selección de personas con o sin predisposición a padecerlo.

La acción propuesta por algunos entrevistados de *Mejorar la infraestructura*, si bien es una medida que puede contribuir a la prevención del estrés, ya que es una acción relacionada con las Exigencias sensoriales, pero que, según los investigadores del Método, ha demostrado poca relación con las diferentes mediciones de estrés⁷². De cualquier manera, cuando estas necesidades son atendidas desde la organización contribuyen a mejorar las condiciones laborales y a disminuir los riesgos para la salud.

En cuanto a estas acciones generales es importante destacar que existe una *sugestiva disparidad* entre los porcentajes de acciones preventivas y aquéllos que surgieron al consultar acerca de las causas del estrés en sus organizaciones. Por ejemplo: un alto porcentaje considera a las medidas que dan posibilidad de desarrollo (40%) como una acción preventiva, sin embargo, solo un 8% señala este factor como causa de estrés en un (8%) de los casos. A la inversa, las Exigencias Cuantitativas fueron de las causas más identificadas (84%) por los entrevistados y sólo un (28%) la mencionó como acción preventiva.⁷³

La siguiente tabla presenta el resumen de las medidas preventivas propuestas por los entrevistados y su relación con los factores psicosociales

Acciones generales preventivas del estrés laboral	%	Relación con Factores psicosociales de Ista21
<i>Dar capacitación técnica (habilidades o herramientas necesarias para el puesto de trabajo)</i>	40	Posibilidades de desarrollo.
<i>Mejorar el clima laboral, fortaleciendo el sentimiento de grupo</i>	40	Sentimiento de grupo
<i>Generar instancias informativas sobre el cuidado de la salud</i>	36	
<i>Realizar diagnóstico en profundidad de las causas</i>	28	
<i>Atender la relación entre la vida familiar y el trabajo</i>	28	Control Sobre los tiempos de trabajo
<i>Realizar una meticulosa selección de personal</i>	28	

⁷² Ver nota al pie de la página 35

⁷³ Esto puede tener como explicación que, los entrevistados no tienen este tema en sus agendas de trabajo, por lo que en las preguntas iniciales tienden a responder con los discursos más estructurados en cambio a medida que pasa el tiempo de la entrevista, y los entrevistados se involucran con el tema, reflexionan de otra manera sobre él.

<i>Planificar la relación tarea – tiempo</i>	28	Exigencias cuantitativas
<i>Brindar reconocimiento a través de incentivos con el fin de aumentar el sentimiento de pertenencia.</i>	20	Estima
<i>Brindar contención y respaldo al trabajador desde la empresa</i>	20	
<i>Proveer apoyo psicológico</i>	20	
<i>Mejorar la infraestructura</i>	8	
<i>Definir claramente las tareas y los cargos</i>	8	Claridad de rol
<i>Eliminar los mandos medios</i>	4	

* Tabla acciones preventivas generales

Acciones desde la comunicación

Cuando se realizaron las entrevistas no se esperaba que los entrevistados conocieran el Modelo de la Intracomunicación, pero el interés residía en observar la percepción de los entrevistados sobre “la forma de ver el mundo”, la concepción sobre la gestión de la comunicación interna en las organizaciones que presenta este enfoque.

La mitad de los entrevistados dicen tener bastante o muy en cuenta las acciones propuestas por los lineamientos de comunicación interna como forma de prevenir el estrés. Y la otra mitad dice tenerlas poco en cuenta. El lineamiento que mejor muestra este enfoque general de la gestión de la comunicación interna es el apalancamiento que implica el análisis exhaustivo de las causas profundas de los problemas en la organización.

A pesar de esto sólo el 16% de los entrevistados dice que las acciones de comunicación estudiadas no tienen relación con la reducción o prevención del estrés laboral “no visualizo la relación entre el estrés y la comunicación, sin comunicación hay incertidumbre, pero no estrés”.

A los entrevistados se les preguntó por las acciones de comunicación interna que opinaban eran pertinentes para la prevención del estrés laboral y luego se les preguntó sobre las que efectivamente aplicaban en sus empresas. Las siguientes son

las respuestas en ambos casos y la relación que ellas tienen con el modelo de la Intracomunicación.

Acciones de comunicación preventivas	% que menciona esta medida	% que aplica esta medida	Relación con el Modelo de Intracomunicación
<i>Buscar canales adecuados para la comunicación</i>	48	64	Acercamiento
<i>Capacitar en técnicas y habilidades de comunicación</i>	44	-	Habilidades de comunicación Interpresonal
<i>Realizar un diagnóstico en profundidad de las causas</i>	28	40	Apalancamiento
<i>Crear un Departamento de Comunicación</i>	24	64	Franquiciamiento
<i>Promover los valores de transparencia, honestidad y humildad</i>	24	-	Valores del modelo
<i>Alentar el trabajo en equipo y la participación</i>	20	-	Red y participación
<i>Buscar el momento oportuno para comunicar</i>	12	72	Adelantamiento.
<i>Acompañar el cambio estratégicamente</i>	8	56	Acompañamiento
<i>Comunicación personalizada</i>	4	66	Nominamiento

**Tabla respuesta acciones preventivas de comunicación⁷⁴*

De las respuestas de los entrevistados se destaca que muchos de ellos realizan acciones de comunicación preventivas del estrés laboral pero no la reconocen como tales. Por ejemplo buscar el momento oportuno para comunicares es tenido en cuenta en su empresa por un 72% y sin embargo sólo un 12% lo ve como acción preventiva; comunicar personalmente es tenido en cuenta por un 66% pero considerado como una acción preventiva por el 4%; acompañar durante el cambio es tenido en cuenta por el 56% y mencionado por un 8% como acción preventiva del estrés.

Una relación más clara entre la importancia otorgada por los entrevistados y la aplicación en su tarea tiene que ver con las acciones de comunicación de: buscar canales adecuados para la comunicación y capacitar en técnicas y habilidades de

⁷⁴ Los porcentajes no mencionados en la columna de “% que aplica esta medida” se debe a que no se les preguntó a los entrevistados por los pilares de los Modelo en el cuestionario.

comunicación. Se trata de dos acciones tradicionales en la comunicación interna. La primera de ellas coincide con lo planteado por Elias y Mascaray en cuanto a la excesiva relevancia que se le otorgan a los canales en detrimento, por lo general, de los contenidos y la calidad de la comunicación. La segunda está relacionada a una tendencia en la gestión que sobre dimensiona el impacto de la capacitación como solución a los problemas de gestión y condiciones de trabajo.

La aparición los valores de transparencia, honestidad y humildad y Alentar el trabajo en equipo y la participación entre las respuestas de los entrevistados puede llegar a ser una señal de que el Modelo de la Intracomunicación no es una realidad tan lejana a las organizaciones uruguayas e incluso, que algunas empresas llegan a vincularlo con la prevención del estrés.

Acciones desde la calidad de liderazgo

En el trabajo se ha señalado la importancia del rol del líder para prevenir el estrés y para generar un clima organizacional adecuado, por eso, además de otras acciones, es importante que todos aquellos que tengan a cargo personas desarrollen las habilidades para lograr una gestión saludable de sus recursos humanos.

Algunos entrevistados se refirieron a la imposibilidad de adquirir las capacidades necesarias para liderar, priorizando a las cualidades personales del líder como algo innato, no susceptible de ser aprendido. Esto está dentro de lo esperable, si se piensa que ellos contestaron desde la óptica de un *"líder carismático"* o *"un referente"*, o sea, un individuo que posee naturalmente gran parte de esas habilidades.

Según las respuesta de los entrevistados, la absoluta mayoría de las características de un buen líder que ayuda en la prevención del estrés se relacionan con aspectos del Modelo de la Intracomunicación: Habilidades de Comunicación Interpersonal (la más importante desde el punto de vista de los entrevistados, 64% de menciones), valores

de honestidad y transparencia; compartir información y fomentar el trabajo en equipo (estructura en red).

Además de las ocho capacidades que los entrevistados consideran importantes en un líder para la prevención del estrés tres se encuentran directamente relacionadas con la prevención de los factores propuestos por el Método Ista21: planificar correctamente las tareas (exigencias cuantitativas); equilibrar la relación entre la vida familiar y laboral (control sobre los tiempos de trabajo) y transmitir confianza (apoyo social).

Características de los líderes que aportan a la prevención del estrés laboral	%	Relación con Factores y el Modelo
<i>Habilidades de comunicación interpersonal</i>	64%	Habilidades de Comunicación Interpersonal
<i>Honestidad y transparencia</i>	44%	Valores
<i>Fomentar el trabajo en equipo</i>	40%	Estructura en Red
<i>Planificar correctamente las tareas</i>	28%	Exigencias Cuantitativas
<i>Compartir la información</i>	16%	Valores
<i>Equilibrar la relación entre la vida familiar y laboral</i>	8%	Control sobre los tiempos de trabajo
<i>Resolver adecuadamente los conflictos</i>	8%	
<i>Transmitir confianza</i>	4%	Apoyo social

**Tabla respuesta acciones preventivas desde la Calidad de Liderazgo*

3. Para finalizar

Frente a los riesgos de estrés, provocados por diversos factores psicosociales planteados en el Método Ista21, existen distintos pilares y lineamientos propuestos por el Modelo de la Intracomunicación que sirven para disminuir o controlar - separadamente- aspectos de cada uno de ellos. Este modelo, entonces, está relacionado a la prevención del estrés y es útil para su control ya que contribuye a la creación de organizaciones saludables. Las siguientes son premisas que resumen

algunas orientaciones que deberían subyacer en la gestión de la comunicación interna en las organizaciones:

- * Fomentar la claridad y la transparencia organizativa, a través de la definición clara de puestos de trabajo, tareas asignadas y márgenes de autonomía.

- * Potenciar la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas a sus tareas, al mismo tiempo, facilitar el apoyo entre el personal de la empresa, eliminar la competitividad entre compañeros y el trabajo aislado, garantizar respeto y trato justo para todos.

- * Cuidar la formación adecuada en comunicación interpersonal, fomentar la difusión de este tipo de habilidades, evitar que las directivas sean autoritarias, brindar un apoyo profundo en todo momento y a todos los niveles de la organización, entender que los errores son parte fundamental del aprendizaje.

- * Respalda la cooperación, el esfuerzo y la responsabilidad dentro de la organización, reforzar el desarrollo y la disposición del personal, brindar capacitación técnica y profesional asiduamente.

- * Ampliar la comprensión de las características personales, sensibilizar la organización respecto de la contribución profesional, técnica y humana de sus empleados, promover el desarrollo de manifestaciones participativas, apreciar valores como la cooperación y la solidaridad, al igual que profesar la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

En este trabajo se analizó la prevención de cada factor psicosocial a través de los pilares y lineamientos de forma separada buscando relaciones directas entre ellos, pero en la práctica es necesario considerar que los riesgos de estrés laboral no están causados por un único factor, así como tampoco las soluciones están brindadas por un único agente. Generalmente, tanto los unos como los otros, están interrelacionados.

Por otro lado, el Modelo de la Intracomunicación por sí sólo no ofrece una solución total a la problemática estudiada. Como explicaron sus autores, el modelo es una orientación axiológica para la gestión de la comunicación interna de las empresas que mejora la comunicación organizacional y permite enfrentar las situaciones que devienen en estrés laboral. Pero, la solución al problema trasciende la comunicación y se relaciona con otros aspectos de la organización y su contexto.

Sin duda, para avanzar en este tema es imprescindible que la empresa se responsabilice en el proceso de generar organizaciones saludables y que reconozca que *“la organización del trabajo no es intocable”*⁷⁵, que se pueden introducir cambios, para priorizar la salud de sus trabajadores como un objetivo diario de la empresa.

Para buscar medidas preventivas integrales a dicha problemática debe existir desde la cabeza de la empresa la creencia de que el capital humano es el eje, el motor de su organización, sin dicha creencia cualquier medida para atender esta problemática no tiene sentido.

Por ahora, las organizaciones estudiadas no perciben completamente la importancia de las consecuencias de esta problemática, así como tampoco parecen invertir tiempo en la búsqueda de sus causas. Identificarlas y conocerlas es la punta del iceberg para desarrollar cualquier acción preventiva. Este trabajo intentó ser un puntapié para seguir investigando.

Porque crear organizaciones saludables es una responsabilidad de todos.

⁷⁵ Istas21, o. cit., p.114

Bibliografía

- ♣ ACEVEDO A. Miguel: *“Estrés y productividad, una mirada integradora; Home Page, <[http:// ergonometria.clestrésprod.html](http://ergonometria.clestrésprod.html)>*
- ♣ CELIBERTI, Lilian: *Trabajo Decente y Equidad de Género en América Latina*, Informe de la OIT, con la supervisión técnica de María Elena Valenzuela, especialista de género de la Oficina Subregional de la OIT.
- ♣ D’ANGELO, Federico; *Estrés laboral. Interacción persona-organización*; Tesis de Grado en Psicología, Universidad Católica, 2004.
- ♣ ELÍAS, J., y MASCARAY, J.: *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*, Barcelona: Gestion 2000.
- ♣ EMPLEO Y ASUNTOS SOCIALES COMISIÓN EUROPEA: *“Guía Sobre el estrés relacionado con el trabajo, -¿la sal de la vida o el beso de la muerte?”*; Luxemburgo, 1999, Home Page <[http:// europa.eu.int/comm/employment_social/h&S/ publicat/ eestrés_es pdf.](http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&S/publicat/eestrés_es.pdf) >
- ♣ FACTS, Agencia Europea Para la Seguridad y la salud en el trabajo: *“El estrés relacionado con el trabajo”*; Home Page < <http://agency.osha.eu.int>>
- ♣ FRENCH L. Wendell, BELL H. Jr Cecil: *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización 5ª ed.*; México: Prentice Hall, 1996.
- ♣ GOLEMAN Daniel: *La Inteligencia emocional en la empresa*; Buenos Aires: Vergara, 2006.
- ♣ GONÇALVES Silva Juan Gabriel, *Administración del estrés laboral*, Memoria de Grado de Administración de Empresas, Universidad Católica, 2005.
- ♣ HSC: *Managing stress at work. Discussion Document*, Londres: Health and Safety Commission, 1999. Home Page < [http:// europa.eu.int/comm/employment_social /h&S/publicat/eestrés_es pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/h&S/publicat/eestrés_es.pdf)>
- ♣ <http://www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral>.
- ♣ INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO AMBIENTE Y SALUD; *“Método Istas21(CoPsoQ) Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo”*; Home Page < [http:// www.istas.ccoo.es](http://www.istas.ccoo.es) >, en pdf. 2002.>
- ♣ JERICÓ Pilar: *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*; Madrid: Prentice Hall, 2000.

- ♣ KREPS L. Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, EE.UU: Blomington Addison Wesley Iberoamericana
- ♣ MARTÍN HERNÁNDEZ, Pilar; SALANOVA SORIA Marisa; PEIRÓ SILLA José María: *El estrés laboral ¿un concepto cajón de Sastre?*; Proyecto social: Revista de relaciones laborales, ISSN 1133-3189, N° 10-11, 2003 Home Page <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793102>>
- ♣ MINTZBERG, Henry: *Diseño de Organizaciones Eficientes*; Buenos Aires: El Ateneo, 5ª ed., 1996.
- ♣ NIOSH: Stress at work, DHHS NIOSH, Ohio, Publication No. 99 Home Page <<http://www.cdc.gov/niosh/estréswk.html>>
- ♣ PFREFFER Jeffrey: *La Ecuación humana. La dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial*, Barcelona, 1998.
- ♣ SENGE, Peter M.: *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, México DF: Gránica, 1998