

# Prevención de Riesgos Psicosociales

Blanda Daniel Licenciado en Psicología Master en Dirección de RRHH

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Chubut  
Av. del Trabajo 1536 Puerto Madryn  
daniel.blanda@yahoo.com.ar

## RESUMEN:

Entendemos por Riesgo Psicosocial las cargas de tensión mental o emocional originadas en el ambiente de trabajo, cuya intensidad o duración de exposición es tal que imposibilita su procesamiento natural por parte del individuo. Esta tensión fuerte y prolongada es la que representa un riesgo de alteraciones en el comportamiento o en la salud física de trabajador.

De modo tal que es legítimo preguntarnos en los ámbitos laborales: ¿Qué es lo que las empresas hacen para prevenir el riesgo psicosocial? ¿De qué técnicas disponen los Servicios de Prevención para evitar este tipo de riesgos? ¿Son visibles en nuestra organizaciones los efectos que los mismos provocan en las personas?...

Presentamos un modelo de diagnóstico e intervención que nos permitirá advertir la presencia de riesgos psicosociales en cada espacio laboral y generar las intervenciones adecuadas para evitar o acotar los efectos que producen sobre la psiquis o la salud física de quienes componen una organización.

Se trata de una herramienta de trabajo que opera sobre las relaciones entre las personas que componen una organización. Como herramienta, es de suma utilidad para toda persona que tenga que organizar, dirigir, coordinar o gestionar relaciones de trabajo. Permite chequear de forma permanente el efecto que el comportamiento y las medidas tomadas por el líder van teniendo en su equipo, en cada uno de los miembros que lo integran y en el progreso o falta del mismo, de la tarea. Esta cualidad le confiere un carácter altamente operativo, puesto que no es necesario esperar el resultado de estudios o investigaciones de campo para decidir modificaciones o correcciones en la gestión de las relaciones, sino que los pequeños o grandes cambios se van introduciendo sobre la marcha.

## Palabras clave:

Relaciones Humanas, Condición Relacional Necesaria, la Tarea como Protagonista, 14 Principios de Evolución.

## ABSTRACT:

We understand by psychosocial risk mental or emotional stress loads originating in the working environment, whose intensity or duration of exposure, is such that precludes its natural processing by the individual. This strong and prolonged stress is that represents a risk of alterations in behavior or physical health of the worker. So that it is legitimate to ask ourselves in labor areas: what do what companies do to prevent psychosocial? What techniques have prevention services to prevent such risks? They are the effects of the same cause in people visible in our organizations?

We present a model of diagnosis and intervention that will allow us to notice in each workplace psychosocial risks and generate appropriate interventions to prevent or limit the effects produced on the psyche or the physical health of those who make up an organization. It is a

working tool that operates on the relations between the people who make up an organization. As a tool, it is very useful for anyone who need to organize, direct, coordinate, or manage working relationships. It allows checking permanently the effect that behavior and actions taken by the leader going in your team, in each one of the members that compose it and the progress or lack thereof, of the task. This quality gives it a highly operational character, since it is not necessary to wait the result of field research or studies to decide on amendments or corrections in the management of relations, but those small or large changes are introduced on the fly.

**Keywords:**

Human Relations, Relational Condition Needed, Task as Protagonist, 14 Principles of Evolution.

## PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

---

El Riesgo Psicosocial emerge como efecto del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de las formas mercantilistas de la organización del trabajo. La gran información a procesar en tiempos cortos, ritmos acelerados, tareas despersonalizadas o encontradas con los afectos de quienes las realizan, incertidumbre sobre los resultados y alta competitividad, son algunas de las características que impregnan a muchos trabajadores en los últimos años. Tal como ocurre con otros focos de riesgo (de seguridad industrial o higiénicos) éstos pueden en algunos casos eliminarse, en otros reducirse y controlarse, o bien generar protecciones para mermar sus consecuencias en aquellos puestos en que la disminución o protección no son posibles de manera inmediata.

El estrés laboral y el maltrato o acoso moral, por mencionar dos de los fenómenos más frecuentes en la casuística de riesgos psicosociales de nuestros días, no son nuevos. Lo que representa una novedad es la consideración que merecen. De percibirse como factores intrínsecos al trabajo, su enfoque fue mutando hacia una inadecuada organización de los vínculos laborales, cuyos efectos son tóxicos para la totalidad de sus miembros y de la organización.

Los conceptos de Salud y Salud Laboral se han ampliado y complejizado. Aspectos psicológicos y sociales se han integrado. Por ello, un trabajo sano no es solo aquel que no produce muertes, lesiones, o intoxicaciones, sino el que además no somete a tensiones psíquicas insostenibles, ni genera relaciones en que los miembros se violenten unos a otros. Esta concepción forma parte de la evolución cultural del sistema socioeconómico al que pertenecemos. Por tanto las empresas que estén en condiciones de incorporarla agregarán valor a la prevención de Riesgos.

### Prevención Primaria

La Organización Mundial de la Salud diferencia tres niveles de actuación [1]. Prevención primaria, secundaria y terciaria, sin que estos adjetivos impliquen un orden secuencial en la prevención, ni una jerarquización entre las tres.

En el ámbito Laboral se entiende como Prevención Primaria al conjunto de acciones y técnicas destinado a generar y potenciar condiciones y hábitos de trabajo que impidan o dificulten la aparición de riesgos psicosociales. Lo que quiere decir que son acciones que se llevan a cabo antes o independientemente de la detección o evaluación de tales riesgos.

La denominada Prevención Secundaria reúne las técnicas y acciones que apuntan a la detección precoz de riesgos y a la detención del “proceso de enfermar”. La evaluación de riesgos y las acciones correctivas que de ella se derivan, son un claro ejemplo de prevención secundaria que las empresas deben tomar. El mismo carácter tienen los Exámenes de Salud que como parte de la Vigilancia de la Salud, se practican a los trabajadores.

Por último la Prevención terciaria agrupa las acciones o técnicas destinadas a evitar o disminuir aquellos riesgos que no se han podido eliminar o reducir. En tal sentido las señalizaciones y las protecciones colectivas e individuales en materia de Seguridad, representan también medidas de prevención terciaria.

La línea divisoria entre estos tres niveles de prevención, no siempre es nítida, sino que la mayor parte de las veces podría ser representada por un área de solapamiento y

sinergia. Así cuando nos encontramos con Planes de Acción Preventiva que incluyen la investigación y análisis de incidentes o contemplan estudios ergonómicos en la fase de diseño de los puestos de trabajo, estas dos actividades pueden considerarse como prevención primaria.

Está claro que el ideal de la Salud Laboral no consiste en aminorar las consecuencias de los accidentes o contaminantes, ni siquiera en detectar precozmente los riesgos para controlarlos y reducirlos; sino en evitar su aparición. Pero también es cierto que la práctica prevencionista debe combinar los tres niveles de prevención en relación a las situaciones y estados de seguridad y salud con los que se encuentran las empresas.

En las disciplinas prevencionistas con más historia y trayectoria, incluida la medicina del trabajo, es relativamente frecuente encontrar técnicas y actividades de prevención primaria. A los ejemplos ya proporcionados podríamos agregar, en el ámbito de la Vigilancia de la Salud, las campañas de educación sanitaria que demuestran que ésta no se limita a los Exámenes de Salud como forma de detección precoz de patologías laborales. Pero ¿qué ocurre en materia de prevención en psicología?

Es lícito preguntarnos ¿Qué es lo que hacen las empresas para prevenir el Riesgo Psicosocial? ¿Cuáles son las técnicas empleadas para la prevención de este riesgo? La experiencia nos habla de un cierto vacío en materia de instrumentos y técnicas de prevención primaria del riesgo psicosocial.

## **Propuesta**

Presentamos un modelo de diagnóstico e intervención que nos permitirá advertir la presencia de riesgos psicosociales en cada espacio laboral y generar las intervenciones adecuadas para evitar o acotar los efectos que producen sobre la psiquis o la salud física de quienes componen una organización.

Se trata de una herramienta de trabajo que opera sobre las relaciones entre las personas que componen una organización. Como herramienta, es de suma utilidad para toda persona que tenga que organizar, dirigir, coordinar o gestionar relaciones de trabajo. Permite chequear de forma permanente el efecto que el comportamiento y las medidas tomadas por el líder van teniendo en su equipo, en cada uno de los miembros que lo integran y en el progreso o falta del mismo, de la tarea. Esta cualidad le confiere un carácter altamente operativo, puesto que no es necesario esperar el resultado de estudios o investigaciones de campo para decidir modificaciones o correcciones en la gestión de las relaciones, sino que los pequeños o grandes cambios se van introduciendo sobre la marcha y como resultado de la observación directa y atenta que el gestor de la relación hace de los efectos que arroja el ejercicio de su función.

## **¿Propósito de la aplicación de esta herramienta en la prevención de Riesgos Psicosociales?**

El objetivo es que las empresas y sus miembros incorporen a su quehacer habitual una forma de gestionar las relaciones que les garantice la evolución de las mismas hacia estados cada vez más ricos o complejos, y por consiguiente, impida que éstas involucionen, se deterioren o se estancan en conflictos, con el consiguiente perjuicio que genera en los individuos y en el trabajo que realizan.

## Gestión de las Relaciones y Evolución de las Empresas

Esta metodología permite entender a las empresas como redes o tramas de relaciones humanas y como sistemas complejos que evolucionan sustentándose en esa red. De modo que cuando las relaciones interpersonales en una empresa están gestionadas en consonancia con las características de los sistemas complejos, encuentran de forma natural, el curso de su propia evolución, mientras que cuando la gestión de las relaciones ignora dichas características, la organización tiende a involucionar o a estancarse en su desarrollo.

La clara comprensión que las empresas pertenecen a este tipo de sistemas supuso un gran avance en el análisis de su funcionamiento y un cambio de enfoque o paradigma en el abordaje de las mismas, permitiendo la detección y prevención de Riesgos Psicosociales.

### Clases de relaciones inter e intra personales:

Las relaciones humanas representan la vía por excelencia de generación de complejidad y evolución, tanto de la especie como de los individuos que la representan. Por ello la organizaciones culturales y en especial organizacionales producen técnicas, instrumentos y conocimientos cada vez más sofisticados y complejos. Toda esta complejidad y evolución se produce y sostiene a partir de las relaciones entre las personas.

Estas relaciones pueden ser identificadas en cinco clases [2] en las que siempre encontraremos un “protagonista” de la relación y una “condición necesaria” que funcione como garante de la evolución de dicha relación.

- **Relación de clase I:** En esta clase de relación un individuo o grupo es el protagonista mientras que alguien cumple la función de condición necesaria a la evolución de ese protagonista. Se trata de la relación fundante de la condición humana y su arquetipo es la relación Madre-Hijo. Esta clase de relación surge por primera vez en la naturaleza con la aparición de “las especies que cuidan a sus crías” las que para su subsistencia requieren de un aprendizaje post-natal. Los comportamientos no adscriptos al código genético [3] son de inscripción relacional y de ahí la relevancia que las relaciones tienen en el desarrollo del ser humano y en el de los grupos y organizaciones que este forma. En esta relación lo que la condición necesaria o experto transmite al inexperto o protagonista, no son comportamientos que este último replica, sino principios de organización de los comportamientos que el inexperto recrea.
- **Relación de clase II:** Aquí los miembros son co-condiciones necesarias para la evolución de un protagonista que es la relación misma. El arquetipo de esta relación lo representa la relación de pareja, pero también o son las relaciones de amistad o de compañerismo. El propósito de esta relación que sus miembros devenidos en condiciones necesarias velan para la evolución de la relación que los une. Lo importante en esta relación es que nadie usurpe el lugar de protagonista y obligue al otro miembro de la relación a satisfacer sus necesidades.
- **Relación de clase III:** Esta relación es propia del mundo laboral. Se caracteriza por ubicar como protagonista a la tarea [4] que se realiza mientras que quien lidera un equipo de trabajo es la condición relacional necesaria para el desarrollo y evolución de la labor y el resto del equipo son condiciones relacionales operativas que cumplen el mismo fin. La denominación de condición necesaria o experto relacional no se vincula a una formación específica sino al hecho de cumplir el rol de jefe de un grupo de trabajo. En tal sentido, el experto relacional es quien proporcionará elementos al equipo para proveer las mejores condiciones relacionales que permitan a cada uno de los colaboradores generar la mejor versión de sí mismo en la realización del trabajo. Lo

fundamental es que el protagonismo no se desplace de la tarea a las personas, porque las relaciones de clase III son relaciones de trabajo.

- **Relaciones de clase IV:** Se trata de una clase de relación que puede adoptar deferentes modalidades pero un único propósito, la relación con uno mismo. Es el mismo individuo condición necesaria y protagonista de su propia evolución. Cuando el ser humano alcanza su propia autonomía, regula los cuidados de sí mismo tanto corporales como psíquicos y sociales. El resultado es la expresión constante de la auto-organización de su propia persona. La capacidad de desarrollar esta clase de relación se adquiere en las sucesivas experiencias en las que el individuo ha sido protagonista en las relaciones de la clase I y, en parte, como experto operativo en las relaciones de clase III. Es decir, como heredero de los principios de organización transmitidos por los padres, maestros, educadores y también, en alguna medida, por los jefes y supervisores que ha tenido en sus primeras etapas laborales.
- **Relaciones de clase V:** También pertenecen casi exclusivamente al ámbito laboral o empresarial y se conocen como relaciones corporativas. Tiene en su estructura una similitud con las relaciones de clase II, puesto que en ellas todos los miembros son condiciones necesarias para la evolución de un protagonista que no es una tercera cosa como en el caso de la tarea, sino una entidad a la que pertenecen. Este supra-protagonista es la organización, empresa o equipo del que todos forman parte. La mera existencia de una organización o un equipo no garantiza que entre sus miembros se haya formado una relación de clase V, es decir que se haya desarrollado una función de cuidado e interés por su evolución de parte de quienes la componen. Cuando esta función se organiza la visibilizamos como orgullo corporativo y solemos expresarla con frases como: “el personal lleva puesta la camiseta de la empresa”.

## **Principios de Organización Relacional aplicados a la Relación Clase III:**

Hasta la actualidad hemos descubierto un entramado de 14 principios de organización de las relaciones que, sin ser tomados en cuenta y monitoreados por quienes gestionan las relaciones laborales, permiten mantener al protagonista, es decir a la tarea, en estado de permanente evolución. Los números asignados a cada uno de los principios son aleatorios, lo que significa que no se corresponde a un orden de importancia o jerarquía. Cada uno de estos principios muestra cierta dependencia con el resto, de manera que la violación de cualquiera de ellos puede traer consecuencias sobre algún o algunos otros.

1. **Principio de Colocación adecuada:** En la relación de clase III, el líder o mando debe cuidar en todo momento que ni su colocación ni la de los miembros de su equipo se aleje demasiado de la tarea como protagonista de la relación. Si las relaciones convergen en la satisfacción de las necesidades del jefe o de algún miembro del equipo se estará desplazando el protagonismo de la tarea a alguno de los miembros del grupo lo que generará malos resultados. Lo mismo ocurre cuando el mando da prioridad a algo que no está directamente ligado a la tarea, como suele ser el comportamiento de alguno de los integrantes del equipo. Con ello se generan distorsiones que impiden la correcta evolución y eficacia en el desarrollo del trabajo.

2. **Principio de sede o espacio adecuado:** Toda tarea, o los distintos momentos o fases de la misma, tienen una sede o espacio físico que según sus características la facilita o la dificulta. Mantener el mínimo de adecuación necesaria entre la sede en que los colaboradores trabajan y el contenido de la tarea es uno de los principios de organización a observar para el mando o condición relacional necesaria. Las distribuciones del espacio, la disposición del mobiliario, maquinaria o herramientas, la posibilidad de sufrir más o menos interrupciones por cuestiones de sede, el ambiente térmico y acústico, los tramos o aspectos de la tarea en la que ésta necesita de mayor privacidad, concentración o aislamiento, así como aquellos en los que requiere de reuniones, trabajo grupal o intercomunicación directa con los otros miembros del equipo. Todos son aspectos importantes que la condición necesaria relacional debe considerar en función del principio de sede. Es cierto que en el caso de los mandos medios, no siempre está en sus manos la decisión sobre todos estos particulares, así como las organizaciones, por cuestiones económicas o coyunturales no pueden reunir las condiciones mínimas que la tarea requiere para su buen y fluido desenvolvimiento. Pero esto no significa que no continúe siendo una responsabilidad de la condición necesaria gestionar todas las mejoras posibles al respecto y compensar las inadecuaciones de sede promoviendo auto-organizaciones de la tarea o adecuaciones creativas de los espacios. Un mando que transmite, por lo que dice, por lo que hace o por las actitudes que adopta, descuido del principio de sede, está introduciendo una alteración que tendrá consecuencias inmediatas y visibles en la relación de clase III. Tanto para este como para otros principios existe un espectro o constelación de comportamientos del mando que caen dentro de un margen de tolerabilidad de una relación concreta dada y no causan necesariamente involuciones graves de la misma. Pero los comportamientos del mando que por repetición o por intensidad [5] caen fuera de este espectro de tolerabilidad producen con seguridad alteraciones de la relación. Puede ser que no tenga mayores consecuencias que un jefe se coloque como protagonista si atraviesa una situación familiar penosa, o si lo mismo ocurre con alguien del equipo, pero tendrá consecuencias nefastas para la relación laboral que lo haga siempre que le interese ver un partido de fútbol o que tolere lo mismo de cualquier colaborador.
3. **Principio de tiempos, ritmos y secuencias adecuados:** Contempla todos los aspectos de la administración del tiempo por parte de la condición relacional necesaria. Esto implica la atención adecuada a los horarios y la puntualidad como la duración de las comunicaciones, cálculo de plazos para el cumplimiento de las distintas fases de la tarea y para el cumplimiento de objetivos. Como en todos los principios de organización relacional la principal vía de transmisión es el propio comportamiento de la condición necesaria. Si un mando anuncia a un trabajador que pasará por la mañana a observar los desperfectos que produce una máquina y se presenta por la tarde o al día siguiente, está transmitiendo algo acerca del empleo del tiempo. Igualmente vulnera el principio de tiempo si convoca a una reunión de media hora para tratar temas que requieren más de una hora o que pueden resolverse en 10 minutos, o si retrasa la hora de comienzo de la reunión, prolonga o acorta su finalización en exceso. El popular "predicar con el ejemplo" tiene en los sistemas relacionales complejos y en las relaciones laborales una potencia insospechada. Esto se debe a la disposición a la "sugestionabilidad" [6] que poseemos los humanos, que permite que el mando, por el solo hecho de serlo es mirado por sus colaboradores como un punto de referencia y que, por lo tanto, las distorsiones que pueda introducir en cualquier principio de organización tiendan a ser reproducidas por el resto de sus colaboradores.



4. **Principio de Contraprestación adecuada:** A cada prestación corresponde una contraprestación que debe mantener un adecuado equilibrio con la primera. La contraprestación o intercambio debe ser entendido de una manera amplia y no ser reducido a la mera compensación salarial. Será que la contraprestación sea justa. Por lo general se hace mención a ella cuando es menor a lo que se espera, pero si fuese el caso contrario también generaría principios involutivos a la relación. La contraprestación o intercambio es inherente a todos los sistemas complejos y podemos observarla incluso en nuestro propio cuerpo en el que cada órgano está especializado en una función que solo puede cumplir si recibe algo de otro u otros órganos y a su vez da algo de ellos. El cerebro no ve, pero procesa imágenes visuales que le proporcionan los ojos y como resultado de ese procesamiento corrige la visión realizando enfoques más precisos. Lo mismo ocurre con la relación de clase 3. La tarea, que por definición es la protagonista de la relación, proporciona a quienes la ejecutan una serie de contraprestaciones entrelazadas mucho más amplia y compleja que el solo salario: información, aprendizaje, relaciones sociales, reconocimiento, ideas y oportunidades de crear e inventar, etc. Como suele ocurrir con el principio de sede, no siempre está en manos del mando directo corregir las inadecuaciones que en la vertiente salarial pueda tener la contraprestación, pero sí lo está el gestionar dicha y el atender a todas las otras vertientes. Por poner un solo ejemplo de los muchos posibles, un mando que olvida o resta importancia el proporcionar a los miembros de su equipo información válida sobre la recepción que el producto o servicio que realizan ha tenido en sus clientes, está violando el parte el principio de contraprestación. Otro aspecto importante a considerar en la gestión de la contraprestación es su medida. Por lo general suele preocupar cuando es de menos, pero la relación de clase 3 puede entrar en un decurso involutivo también por contraprestación “demás”, y esto vale no solo para la vertiente salarial. Debe ser la tarea y el producto o servicio que de ella resulta, quienes orienten sobre la adecuación de la contraprestación. Así, por ejemplo, si un investigador apasionado por la tarea que realiza, recibe de su condición relacional necesaria exceso de medios para llevar a cabo dicha investigación o exceso de reconocimiento social por los resultados que obtiene, es probable que el objeto de la investigación se desvíe hacia los intereses del investigador, pasando éste a ser el protagonista, como si se tratase de la clase 1, en lugar de mantener el protagonismo en la tarea, como es propio de la colocación adecuada a la clase 3.
5. **Principio de Privacidad:** Este principio de organización relacional se inscribe en muchos códigos éticos bajo la forma de “secreto profesional”. El principio de privacidad establece que lo que es propio de una relación no debe ser trasladado a otras relaciones. Ahora bien, ¿qué es lo propio de una relación de clase 3? Todo lo que afecte de una manera clara y directa a la tarea. Si un colaborador explica a su mando que debe faltar al trabajo debido a que se está divorciando, esta confidencia no debería salir del ámbito personal en la que se lleva a cabo. También sería importante que el mando estimule al trabajador para que mantenga la información en reserva. De manera similar, si se han producido entre algunos miembros del equipo discusiones más o menos ásperas hasta ponerse de acuerdo sobre cómo realizar una tarea, el contenido y detalle de esas discusiones deberían quedar entre dichos miembros, no pasar a otros y muchísimo menos a otros sectores de la empresa. En tanto que la solución encontrada puede ser compartida por todos los miembros del equipo a los que pudiera serles útil o a todos los sectores de la empresa que encuentren utilidad en ello.

6. **Principio de Pertinencia / Impertinencia:** La pertinencia-impertinencia está en la relación de clase 3 estrechamente ligada a la tarea. Así si en la relación se permite o se tolera que se introduzcan asuntos ajenos a la tarea, se viola este principio y la relación tiende a involucionar. Un ejemplo lo representa el caso de un profesor titular que le hizo a su ayudante de cátedra un comentario sobre las notas obtenidas por el hijo de ésta en una asignatura en la que el muchacho era a su vez compañero del hijo del propio profesor. El comentario hecho, algo en broma, consistía en lo fácil que les resultaba a aquellos alumnos obtener notas buenas. El episodio fue completamente olvidado por el jefe de cátedra. Bastante tiempo después este profesor encontró con que en los exámenes parciales del alumnado que llevaba esta ayudante había demasiados alumnos que no habían aprobado superando la media habitual. Al tratar este curioso dato con ella, ella sacó a relucir aquel comentario como una de las razones que la habían llevado a aumentar su nivel de exigencia con los alumnos. Uno podría pensar que esta ayudante era demasiado susceptible y no pudo distinguir una broma de una crítica, pero desde el punto de vista de la comunicación evolutiva la condición necesaria deberá saber que una leve violación a un principio de organización puede tener consecuencias.
  
7. **Principio de Autonomía / Dependencia:** Este principio atiende a la responsabilidad de la condición necesaria de regular sus propias intervenciones en función de los requisitos de la tarea y de las capacidades de su equipo para satisfacer dichos requisitos. Podría resumirse en una frase un tanto dogmática: “No haga nada que sus colaboradores puedan hacer por sí mismos, ni deje de hacer lo necesario cuando la complejidad de la tarea supere la capacidad de sus colaboradores”. Como puede verse se relaciona tanto con la capacidad de delegar como con la asistencia directa que día a día se presta al equipo. Lo más frecuente es que este principio se viole por exceso, sobre todo cuando el mando tiene conocimientos técnicos sobre la tarea que realizan los expertos operativos o cuando se enfrentan situaciones críticas de trabajo. La violación por el extremo opuesto (por defecto) suele darse con equipos muy calificados en los que la condición necesaria relacional ignora los aspectos técnicos del trabajo que realizan uno o más miembros del equipo y como consecuencia se inhibe de intervenir. En estos casos no se trata de que el mando se ponga a hacer algo para lo que no está calificado y mucho menos que se inquiete creyendo que debería ser capaz de resolver todos los aspectos técnicos que dominan sus expertos; sino de ocuparse en buscar, junto con el equipo, la solución para que éste obtenga ya el refuerzo necesario cuando se trata de picos de trabajo, ya los conocimientos o instrumentos nuevos que necesita para abordar el incremento de complejidad en la tarea.

8. **Principio de Opacidad / transparencia:** Una buena condición relacional necesaria a un principio de clase 3, tiene que desarrollar su capacidad de mostrar y dejar ver de sí mismo (y de la empresa) a su equipo todo lo que pueda ser útil a la tarea y nada de lo que pueda perturbarla u obstaculizarla. Regular el anonimato adecuado y los estados de transparencia y opacidad necesarios a cada situación es laborioso y suele requerir por lo general un trabajo de clase 4 (la relación consigo mismo). En el caso de los mandos directos o intermedios, no es extraño que tengan, a su vez, cuestiones que resolver, desacuerdos o puntos de vista encontrados con sus propios mandos, que deberían resolverse solo en el ámbito de la relación con sus superiores. Pocas cosas hay más destructivas para una empresa y más obstaculizadoras para el cumplimiento de la tarea [7] que el hecho de que los mandos dejen traslucir en exceso este tipo de cuestiones, sobre todo cuando no afectan a la tarea de su propio equipo de manera directa. Cuando la condición necesaria es endeble en este principio suele violar también el principio de colocación adecuada y transformarse en protagonista de la relación de clase 3 desplazando a la tarea del protagonismo e intentando, con más o menos conciencia de lo que está haciendo, que los colaboradores le sirvan como “pañó de lágrimas”. Una buena relación opacidad-transparencia afecta también lo que se deja traslucir a los colaboradores sobre los propios gustos, la propia ideología política o la propia historia personal de la condición necesaria. No se trata de despersonalizar por completo la relación con los colaboradores, pero sí de ser lo suficientemente opaco en aquellos aspectos personales que tocan directamente a la tarea. Por ejemplo, el tener una determinada ideología sobre el aborto y la contracepción, puede resultar impertinente de tratar en un equipo de informáticos que uno dirige o coordina, pero resultaría violador del principio de opacidad- transparencia dejarla transparentar excesivamente si lo que uno dirige es un centro de planificación familiar. La afirmación vale tanto para el supuesto de ideología a favor como de ideología en contra, si bien puede tener mayores consecuencias en el segundo caso. Tanto el entusiasmo como el rechazo que el mando pueda tener con el contenido de la tarea para la que es condición necesaria relacional, deben permanecer en la zona adecuada de opacidad-transparencia para esta clase de relación, y serán en todo caso un asunto para examinar en la relación de clase 4, es decir, la relación del mando consigo mismo.
9. **Principio de Adecuado Cierre Organizativo:** En estrecha relación con todo el demás, y muy especialmente ligado al principio de pertinencia, el principio adecuado de cierre organizativo advierte de no incluir en la relación componentes que no le pertenecen y no excluir de los misma componentes que están naturalmente incluidos. También, como en todos los otros casos, no promover ni tolerar que eso ocurra. Los componentes en cuestión pueden ser tanto temas o asuntos, como personas, pero los ejemplos más frecuentes de violación a este principio se presentan en relación a la exclusión o inclusión inadecuada de personas. Reuniones que se convocan omitiendo a uno o más miembros que por el contenido de la tarea que realizan están naturalmente incluidos. En el otro extremo figuran sesiones de trabajo a las que se invitan o toleran la presencia de personas no ligadas por la tarea al tema de la sesión.

10. **Principio de Proximidad / Distancia:** Se trata del principio de organización que indica la proximidad y la distancia intelectual, física, afectiva y social que son adecuadas en cada clase relacional para que tenga lugar la evolución del protagonista de la misma. En las relaciones de clase 3 es la tarea, como protagonista, y sus distintos momentos y fases, la que indica las proximidades o distancias adecuadas. Así el capataz de una obra en construcción deberá mantener bastante proximidad física entre sus colaboradores, llegando en algunos momentos a “poner el hombro” en el trabajo, en el sentido de participar físicamente en él. En el caso de enfermeras sería la proximidad afectiva la que requiere ser incrementada. Otro tipo de trabajos o tareas requieren mayor dosis de distancia. Imaginemos al director de un equipo de investigación científica que esté muy próximo a los miembros de su equipo, tanto en lo intelectual, como en lo afectivo o en lo físico. Pronto comenzará a notar “productos involutivos” en la tarea, tales como rutina o falta de la iniciativa y creatividad necesarias, o bien esquemas de trabajo demasiado influidas por su propia visión del asunto y objeto a investigar. En la vida cotidiana de las empresas es habitual encontrar ejemplos de directivos y mandos que con su excesiva proximidad interrumpen a su equipo y lo perturban, fomentando también en los miembros del grupo un exceso de proximidad, que provocan dificultades para resolver cuestiones si no se consultan permanentemente entre ellos. En el extremo opuesto se encuentran los directivos que mantienen una distancia excesiva y cuyos colaboradores comentan cosas tales como que solo los ven en el brindis de Navidad. También hay numerosos ejemplos de gerentes, coordinadores de equipos y mandos medios que realizan un excelente manejo de este principio de organización y en muchas ocasiones de forma intuitiva. Tal como ocurre con todos los principio de organización, son los productos o el progreso de la tarea los que indican al mando si está violando este principio. De modo que si aparecen situaciones en las que algún miembro del equipo no se implica, no da sus puntos de vista o nunca está disponible cuando se lo requiere, la pregunta que debería formularse el mando sería: ¿Qué estoy transmitiendo yo en cuanto a la proximidad-distancia? ¿Qué ejemplo estoy dando con mi propio comportamiento y/o con mis observaciones al respecto?
11. **Principio de Continuidad / Discontinuidad adecuada:** Este principio está muy ligado al de administración del tiempo, pero no se agota en él, sino que recoge aspectos ligados a la rutina y a los ritmos del trabajo. Lo que en él se atiende es la conveniencia de regular adecuadamente las secuencias de realización de las tareas, los tiempos entre las distintas fases, los ritmos en la introducción de cambios en la metodología de trabajo, etc. En toda organización se pueden encontrar tareas que “se eternizan”, otras que se han transformado en rutinas pesadas, otras que han caído en el olvido y que un buen día reaparecen como pendientes para sorpresa de todos y coreadas por la frase: “¿Pero quién se acuerda de esto?” Estas situaciones se corresponden con productos involutivos y todas ellas se han originado en la medida que el mando, directivo o condición necesaria relacional para la tarea descuidó el principio de continuidad-discontinuidad, pasando de largo el momento en que tenía que promover un cambio de método (discontinuidad) o el momento en que debía lograr que se retomara un asunto o problema pendiente (continuidad).

12. **Principio de Injusticia relacional Compartida:** No se trata de introducir injusticia en la relación sino de distribuir equitativamente las cargas de trabajo, los problemas, las situaciones difíciles; y también la posible buena suerte inesperada. Si se compra un billete de lotería entre varios miembros de un equipo y cada uno compra los décimos que le permiten sus posibilidades económicas, nadie perderá más de lo esperado si el número no sale premiado, y si el número sale premiado todos ganarán en proporción a lo que invirtieron, aunque la lotería es lineal y las empresas y grupos humanos constituyen sistemas complejos. De lo que se trata aquí es de lo que algunas empresas abordan en los términos de “evitación del agravio comparativo” y las injusticias a las que se alude provienen de las características intrínsecas de la tarea misma, que pueden ser tanto positivas como negativas, pero que suelen hacerse más visibles cuando son negativas. Por ejemplo: lo injusto es que se tenga que trabajar de noche cuando la mayor parte de la vida laboral está organizada en torno al día; pero en las guardias hospitalarias o en determinados sistemas de servicios o producción esta “injusticia” es inherente a la tarea misma y es una función del mando el que resulte relacionalmente compartida, que no siempre le toque al mismo. No solo por la persona sino especialmente por la tarea porque la misma se resentirá. Cuando se trata de un pico de trabajo debe recaer lo más proporcionalmente posible a las habilidades de los distintos miembros del equipo. Por ejemplo que no tenga que quedarse la secretaria porque maneja el procesador de textos sino que también se quede alguien que pueda ayudarla en las dudas que pueda presentar el texto. O bien que no siempre se quede la misma porque lo hace más rápido y mejor.
13. **Principio de Cooperación / Antagonismo:** Está bastante extendida la creencia errónea de que la cooperación es un valor en sí misma y el antagonismo un disvalor. En los sistemas complejos son vectores complementarios y hasta en la misma estructura muscular del cuerpo humano existen músculos antagonistas que regulan y frenan el impulso de los músculos motores [8]. La mayoría de las tareas que se realizan en el mundo laboral requieren que sus ejecutores cooperen en determinadas fases o aspectos y disientan en otros. De la alternancia entre la cooperación y el antagonismo surgen las innovaciones en los métodos de trabajo y las regulaciones de excesos y defectos. El mando debe estar siempre atento a que ambas fuerzas estén proporcionadas a lo que la tarea requiere y saber administrarlas. Por ejemplo, cuándo un trabajo debe ser realizado entre dos colaboradores de manera cooperativa, y cuándo y en qué momento de la tarea es conveniente que uno de ellos revise, supervise o corrija antagónicamente lo que ha hecho el otro. La función de la condición necesaria relacional consiste en tutelar que esta dinámica se cumpla sin que se desplace el protagonista; Y que el antagonismo o cooperación no se transformen en sentimientos personales. La evolución de la tarea no se consigue estando siempre de acuerdo en todo, sino también planteándose retos antagónicos sobre la tarea misma.
14. **Principio de Conectividad:** Este principio consiste en mantener vigente la propiedad de conexión de la que gozan los sistemas complejos; tanto en lo que hace a la conexión de los componentes internos del sistema, como a la conexión del sistema con otros sistemas [9]. El mando o condición relacional necesaria deberá estar atento a que su equipo no entre en uno de los 4 siguientes estados [10]:
- Sistema disociado: Como consecuencia de un defecto de conectividad entre sus componentes internos. Por ejemplo redes de venta que desconocen el proceso y los costos de fabricación de los productos que ofrecen.
  - Sistema aislado: Por defecto de conectividad con el entorno o con otros sistemas. Siguiendo el ejemplo anterior el desconocimiento de las redes de venta de productos similares existentes en el mercado.
  - Sistema disperso: Por exceso de conectividad con el entorno; como podría ser el caso de equipos sanitarios que absorben la problemática social de los pacientes y descuidan la atención médica.

- Sistema permanentemente perturbado: Por exceso de conectividad entre sus componentes internos; por ejemplo departamentos o secciones en que la constante preocupación por la inestabilidad en el empleo les impide centrarse en la tarea.

Resulta claro que la orquestación de los 14 principios de organización relacional consiste en una tarea ardua para todo mando, directivo o condición necesaria. Existen personas que lo consiguen natural y espontáneamente, sin siquiera enunciar o poner en palabras el nombre de los principios. A ellas las denominamos personas evolutivas por naturaleza. Pero para la mayoría de nosotros esta forma de actuar no es natural y se puede entrenar.

### **Desarrollo de sensores:**

El tercer instrumento empleado por esta técnica es un detector que el mando o CRN incorpora como parte de sí mismo; se trata del desarrollo de los propios sensores [11] que le permitirán captar las situaciones que generan involución en el sistema.

En sentido figurado lo podríamos comparar con uno de esos dosímetros que suelen incorporarse a la ropa de trabajo para medir radiaciones o poluciones ambientales, pero en este caso no se trata de un aparato sino de la habilidad y su entrenamiento para percibir el producto del sistema humano en el que opera.

El primer paso para hacerse de esta herramienta, es tal vez el más trabajoso y consiste en lo que de manera simple denominamos "autocrítica". Se trata de asumir que nada de lo que ocurre en una tarea o equipo del cual se es CRN, es totalmente ajeno a la forma en que se ejerce esa función.

Esto permite desechar de entrada todas las explicaciones de acontecimientos no deseados en la que las causas de los mismos suelen ser atribuidas a la fatalidad, al mal desempeño de las personas, a la torpeza, a la personalidad de los miembros del equipo...; y remitirse de inmediato a la pregunta: ¿Qué he hecho yo como CRN para que esto ocurra?

A pesar de la incomodidad inicial que puede representar este posicionamiento, redundará invariablemente en el corto plazo en un notable incremento de la capacidad para gestionar las relaciones.

La pregunta no es tan amplia y general como acaba de enunciarse, sino que se concreta con los principios de organización y toma la siguiente forma: ¿Qué principio/s de organización está vulnerado/s en este acontecimiento no deseado y que carencias puede haber por mi parte en la transmisión de este principio?

Encontrada esta respuesta, de lo que se trata no es de disculparse ni de volver atrás, sino de reforzar la transmisión y tutelaje de este principio en lo sucesivo. Los resultados de esta forma de proceder suelen ser sorprendentes por su eficacia.

Los miembros de un equipo o los errores y defectos que se producen en la realización de una tarea continuamente transmiten la carencia, defecto o eficacia en la transmisión de un principio de organización. Se debe saber sentir, es decir, registrarlos para poder gestionarlos.

## **Conclusión:**

El presente artículo presenta un abordaje novedoso y sistemático de las relaciones laborales cuyo propósito es crear condiciones para que ellas evolucionen de manera saludable previniendo riesgos laborales, generando un buen clima de trabajo, identificando tanto conflictos como recursos para su gestión y propiciando un entorno proclive a la creatividad y la innovación.

---

## **REFERENCIAS:**

- [1] "La Prevención en el marco de la Psicología de la Salud". J. Santacreu 1, M.O. Márquez y V. Rubio. Publicado en la revista Psicología y Salud. Veracruz, México (1997, 10 81-92).
- [2] "Modello Comunicativo-Evolutivo di Psicoterapia". De María Gina Meacci. Pubblicación Comune di Firenze 1999.
- [3] "Fundamentos de la Etología: Estudio comparado de las conductas". De Konrad Lorenz. Paidós Ibérica, Barcelona 2000.
- [4] "Consultoría de Empresas y sistemas Caóticos". De Eduardo Mardarás. Full Informatiu Col·legi de Psicòlegs de Catalunya. Nº 167. Marzo 2004.
- [5] "La trama de la vida". De Fritjof Kapra. Editorial Anagrama. Barcelona, 1998.
- [6] "Hipnosis". De Sigmund Freud. Obras Completas, volumen 1. Amorrortu Editores. Buenos Aires, 2001.
- [7] "Complejidad y evolución en las relaciones de trabajo". De Eduardo Mardarás. Colección Nuevo Punto de Vista. Noviembre 2011.
- [8] "Orden y caos en sistemas complejos". De R.V. Solé y Susana Manrubia. Ediciones UPC, 1996.
- [9] "Conexiones ocultas". De Fritjof Kapra. Editorial Anagrama. 2002.
- [10] "Análisis estructural de redes. Cuadernos metodológicos". De Josep Rodríguez. Centro de Investigaciones sociológicas y Siglo XX. Madrid, 1995.
- [11] "Clinical practice and architecture of the mind". De Robert Langs. Editorial Karnac Books, London, 1995.