

People In Aid Newsletter – January 2006

La cultura de organización “más estresante que la violencia”

La “cultura” de la propia organización puede ser más estresante para los cooperantes que el riesgo de agresiones o el trabajo en un entorno amenazador, según las investigaciones que forman la base de un nuevo libro, titulado *Violencia en el Entorno de Trabajo (Violence in the Workplace)*.

Como parte de su artículo: “Nadie se escapa: las relaciones entre el ambiente y la cultura de la organización y las experiencias de los cooperantes en entornos volátiles”, Barb Wigley analizó los estudios existentes y consultó al personal en dos ONG internacionales.

El trabajo subraya una gama de circunstancias causantes de estrés entre el personal que, en su conjunto, pesan más que los “incidentes críticos”: desde la falta de apoyo, a directores poco dispuestos a ayudar, problemas de recursos, la rapidez de los cambios tecnológicos y la intensa competitividad; hasta las presiones, de cara a los donantes, para exagerar las necesidades, simplificar las cuestiones y no dar cuenta de las dificultades.

Tras referirse a “la naturaleza intransigente de la cultura de organización”, Wigley cita la experiencia de People in Aid para sugerir que: “La mejora del funcionamiento organizativo no se puede conseguir en grado suficiente con soluciones parciales que sólo atienden a una parte del problema, tales como prácticas de reclutamiento, *debriefings*, programas de gestión del estrés o directrices escritas, pues éstas se centran principalmente en el individuo y olvidan el papel de otras dinámicas enraizadas profundamente en el sistema”.

Wigley urge acción conjunta de todas las organizaciones sobre moral del personal, funcionamiento organizativo y cultura: “La cultura y el clima de la organización tienen un impacto más significativo sobre el bienestar ocupacional que los incidentes críticos... éstas son las áreas primordiales hacia las que deberían dirigirse las intervenciones”. Y añade: “Ello no sólo ayudaría a los cooperantes a enfrentar los riesgos y traumas externos con más vigor, sino que probablemente se traduciría también en una mejora considerable de los resultados generales de las intervenciones humanitarias”.

La autora afirma: “Es esencial que los líderes en todos los niveles jerárquicos, tengan el coraje de enfrentar las cuestiones más difíciles que afectan a sus equipos...”

Es igualmente crítico desarrollar una cultura de gestión que reconozca y priorice la necesidad de apoyar día a día al personal. Asimismo, es necesario facilitar las capacidades requeridas para acometer estas intervenciones a través de una serie de planteamientos, que incluyan no solamente formación, sino también oportunidades continuas de instrucción particular, apoyo y desarrollo de relaciones entre pares, y el estímulo y el ejemplo de los líderes principales”.

Entre otras intervenciones posibles, cabe mencionar la participación de los directores principales en discusiones abiertas sobre cuestiones

organizativas difíciles; aprendizaje, actividades de planificación y reflexión; la definición de límites claros y razonables para las tareas; y reconocer la importancia de las capacidades para la buena gestión de personal a todos los niveles, y el impacto que esto tiene sobre la productividad y los resultados de la organización en su totalidad.

Wigley cita las palabras de un cooperante: “Realmente nos estamos columpiando al borde del precipicio. Es muy difícil de resolver porque las personas están trabajando al límite y no dan más de sí, no hay donde apoyarse ni tiempo ni recursos que gastar o invertir en la solución de estos problemas”. Otro cooperante añade: “La mayor parte de mi estrés se debe a cuestiones de gestión interna (administración, RRHH, tareas cortas, temas de comunicación, una carga de trabajo exagerada, etc.) más que a factores del entorno exterior”.

Workplace Violence, William Publishing, ISBN 1843921340

Simposio subraya el papel de la responsabilidad compartida

El simposio sobre “Gestión de personal bajo presión”, organizado por People in Aid e InterHealth, reunió a participantes de muchas organizaciones diferentes para debatir diversos temas relacionados con el bienestar psicológico de los cooperantes, desde los resultados de las últimas investigaciones hasta las más sentidas experiencias personales y herramientas prácticas.

Todos reconocieron las múltiples formas de estrés que afectan a los trabajadores humanitarios, incluidas las cargas de trabajo insalubres e incontroladas, la mala gestión, los sentimientos de impotencia, la sensación de aislamiento y las exigencias de una sociedad de servicio permanente con la intrusión de correos electrónicos y teléfonos móviles a todas horas.

Entre los asuntos clave figuró el de cómo organizaciones e individuos comparten la responsabilidad por el bienestar psicológico. Los delegados escucharon argumentos en favor de que las organizaciones apoyen a los directores, proporcionen formación adecuada y aseguren que ningún tipo de “machismo” cultural contribuya a exacerbar otras formas de estrés.

Los ponentes subrayaron el papel de la cultura de organización como proveedor de marcos de apoyo, tales como políticas sobre la relación trabajo-ocio. Mientras que la responsabilidad individual debe incluir el cuidado de la propia salud física – dieta apropiada, ejercicio y limitar el consumo de alcohol – y mental.

Los individuos deben reconocer que enfrentar acontecimientos traumáticos puede contribuir a una “traumatización indirecta”. Preparar al personal psicológicamente puede ayudar, pero todo el personal debería monitorear sus propias reacciones ante situaciones estresantes y hacer pleno uso de su derecho a tomarse un tiempo de descanso.

Se presentaron herramientas innovadoras, tales como la Evaluación del Riesgo de Estrés, que se puede hacer *on-line*, ofrece *feedback* confidencial para la autogestión individual y resultados anónimos para la organización.

También se consideró el “deber de responsabilidad” hacia el personal nacional, se subrayaron los riesgos a los que se enfrenta y se estudiaron medidas de apoyo apropiadas, incluido el desarrollo de confianza mutua en el proceso de orientación psicopedagógica, compartiendo actividades cotidianas e incorporando creencias tradicionales.

Colaboración de Jane Gilbert

Adapte la gestión del estrés a su personal nacional

Las metodologías occidentales de gestión del estrés, orientación psicopedagógica y bienestar del personal deben adaptarse para satisfacer plenamente las necesidades del personal nacional, declaró en su ponencia ante el simposio, la consultora de desarrollo internacional, Viola Mukasa.

La ponente se basó en Gulu (Uganda) para investigar estas cuestiones, por tratarse de un lugar peligroso, por la gran concentración de personas desplazadas en sus campos de refugiados y la presencia limitada de cooperantes expatriados; y sugirió que los enfoques culturales hacia el trabajo, el estrés y el trauma deberían incorporarse en un estándar global para el cuidado psicosocial del personal cooperante.

Mukasa declaró que los orientadores y los gestores necesitan estar preparados para enfrentar las diferencias culturales, hacer uso de las capacidades locales, incrementar la sensación de igualdad entre el personal y asegurar que los puestos de alto riesgo están bien monitoreados.

Aunque el mayor desafío para las organizaciones locales más pequeñas está en su falta de personal y de políticas para atender a las necesidades psicosociales, otras organizaciones necesitan adaptar sus prácticas para entender mejor “de dónde viene cada uno”.

Por ejemplo, el personal nacional puede mostrarse reacio a expresar sus necesidades si el director es un expatriado, puede sentirse intimidado al hablar cara a cara con él, o atrapado en una habitación privada durante una sesión de orientación. Las sesiones de orientación pueden realizarse al aire libre, sentados bajo un árbol o incluso mientras se hallan ocupados en otras tareas, como ir al mercado.

El personal nacional prefiere que el orientador sea una persona de su mismo sexo y grupo cultural, mientras que un orientador externo necesita tiempo para establecer una relación personal, compartiendo tareas o tiempo de ocio, desde la compra a la limpieza, el baile o el acto de preparar una comida.

Mukasa recomendó una serie de medidas para reducir el estrés:

- * Incorporar prácticas culturales y creencias religiosas en las sesiones de terapia.
- * Conceder tiempo libre para el ocio y la diversión o para atender a tareas en casa.
- * Desarrollar espíritu de equipo y ofrecer formación para monitorear el estrés.
- * Hacer obligatoria la hora libre del almuerzo para comer o para hablar.
- * Mostrar cortesía y consultar al personal.
- * Formar equipos y celebrar encuentros deportivos.

Se puso especial énfasis en la fe religiosa y la familia: cuando se encuentran en dificultades, el 99% de los ugandeses rezan y comparten sus problemas con su familia y sus parientes cercanos.

Asimismo, Mukasa urgió a las organizaciones a considerar cómo pueden extender la protección del seguro a todo riesgo, los *briefings* sobre seguridad y la repatriación o su equivalente a todo el personal contratado y voluntario, nacional e internacional.