

Retos de la gestión

Sección coordinada por Esade
www.esade.edu
Texto: Simón L. Dolan
Director científico IEL-Esade

Organizaciones estresadas

Las empresas que deseen tener éxito en un futuro próximo deberán ser capaces de reconocer, analizar y abordar los síntomas de esta enfermedad, que cada vez afecta a mayor número de personas, y prevenir su aparición

Por qué el estrés se está convirtiendo en un factor relevante en las organizaciones actuales?, ¿deben éstas preocuparse por la salud laboral de sus empleados?, ¿están preparadas para gestionarla? Estas y otras preguntas plantean interrogantes sobre los que vamos a reflexionar en este artículo. ¿Quién no se ha sentido alguna vez estresado en su vida? Hans Seyle, científico canadiense, lo introdujo hace 50 años. Sin embargo, sólo hace pocos años que la sociedad ha empezado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en la salud y las pérdidas económicas que supone para las organizaciones. Sólo en Europa, el coste del estrés laboral asciende a más de 20 billones de euros anuales. El estrés surge cuando nos sentimos incapaces de responder y adaptarnos a una determinada situación. Cada persona puede reaccionar de forma distinta al estrés. Sin embargo, podemos identificar una serie de síntomas comunes: aumento de los niveles de tensión, depresión, irritabilidad, dificultades de concentración, enfermedades psicósomáticas (cefaleas, hipertensión, accidentes cardiovasculares...). Además de niveles altos de accidentes de trabajo, absentismo y una disminución del rendimiento laboral.

¿Quién tiene más riesgo de sufrir estrés? De forma paradójica, hoy en día "vivir estresado" está de moda. Se asocia a una serie de comportamientos y hábitos: un número elevado de ocupaciones y responsabilidades, frenética actividad profesional y/o personal, sensación de falta de tiempo material, ir siempre deprisa, etc. De la misma manera que existen personas con una personalidad más predispuesta a estresarse (la literatura las describe como personalidades tipo A), determinadas organizaciones poseen una serie de características que las hacen más susceptibles de estar estresadas. Vamos a detenernos en comentar algunos de los estresores internos a la organización:

- Estresores a nivel individual: sobrecarga de trabajo (exceso de trabajo en términos cuantitativos y cualitativos), conflicto y ambigüedad de roles, discrepancias con las metas de la carrera profesional y otros.

- Estresores a nivel grupal: falta de cohesión, conflictos y presiones, malestar en el clima laboral del equipo, etc.

- Estresores organizativos: mal clima de la organización, burocratización, estructura jerárquica, cambios rápidos de la tecnología, fechas tope no racionales, conflictos de poder.

¿Qué consecuencias tiene el estrés en los trabajadores? Y ¿en la empresa? En el mundo actual, las organizaciones han de dar respuestas rápidas y efectivas a los cambios. Esta presión se traslada a los trabajadores. Todo ello, desencadena en una situación de estrés organizativo y personal. La organización estresada sería aquella en la que existe un desequilibrio entre sus objetivos y la realidad de sus condiciones internas y externas (estrategia corporativa, tecnología, recursos humanos, cultura, valores, resultados económicos, competidores...).

Los costes típicos del estrés

- Absentismo más alto.
- Pérdida de productividad.
- Rotación de personal más elevada.
- Costes médicos altos y mayor número de enfermedades (cardiovasculares, digestivas, psicológicas...).
- Accidentes laborales más elevados.

A su vez, el trabajador estresado sería aquel que padece también un desequilibrio, en este caso entre sus expectativas e intereses profesionales y la realidad de sus condiciones individuales de trabajo (responsabilidades, autonomía y control, sistemas de incentivos, planes de carrera y desarrollo profesional). Para concluir, sabemos que el estrés es un fenómeno sin color ni olor. Sin embargo, sus efectos son acumulativos y desembocan en un peligro constante y al alza tanto para los trabajadores como para las empresas. Las organizaciones que deseen tener éxito en el futuro deberán ser capaces de reconocer y tratar los síntomas de este problema y prevenir su aparición. Los directores de recursos humanos, como gestores del recurso máspreciado de las empresas, esto es, las personas, jugarán un papel estratégico clave en la prevención de los riesgos laborales derivados del estrés. Lo único que resta, por tanto, es poner los medios y recursos suficientes para que así sea.

Preocuparse por las emociones

Según Shimon Dolan, director científico del Instituto de Estudios Laborales (IEL) de Esade en Barcelona, habitualmente los resultados y la eficacia organizacional se evalúan en términos de beneficios económicos, liderazgo en el mercado, calidad de producto o servicio y viabilidad competitiva a medio y largo plazo, entre otros. El bienestar y las enfermedades de los individuos no suelen ser vistos como resultados organizacionales. Sin embargo, según el mismo autor, los directivos deberían preocuparse por las emociones de sus colaboradores porque, desde la perspectiva de la calidad del trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confortable. Los especialistas en salud mental estiman que el 10% de la fuerza laboral sufre depresiones o estrés que terminan por afectar el rendimiento de su trabajo. Desde la perspectiva legal:

están aumentando los casos presentados ante los tribunales por empleados que se querellaron contra sus empresas por compensaciones no percibidas por problemas derivados del estrés. Este es el caso de un trabajador de la compañía Metal Air, de Valladolid, que intentó quitarse la vida al encontrarse bajo un fuerte estrés laboral, viéndose con una gran responsabilidad la difícil situación laboral por la que atravesaba la empresa. Dolan, que dirige una red internacional de investigación sobre estrés laboral, opina que éste se relaciona más con la naturaleza y el tipo de trabajo a realizar que con la cantidad de trabajo en sí. Ha observado que las personas que tienden a cambiar menos de organización son aquellas que perciben su entorno organizativo. Por tanto, considera que las organizaciones excelentes serán aquellas que se preocupen por la salud laboral.