



Factores Organizacionales del ESTRÉS LABORAL

¿Por qué crece el estrés laboral en la actual sociedad del bienestar?

Muchos son los factores organizacionales que inducen al estrés laboral, pero sin duda la mejor forma de evitarlo es promover el bienestar en el trabajo ya que éste determina en gran medida nuestra forma de vivir. Se puede afirmar que el estrés laboral es una de las mayores amenazas de los trabajadores pero debe abordarse como un problema colectivo.

Alejandro Lasa Urrestilla, *Director de ADUR Coaching. Director de Investigación de Tarazaga, Consultores.*

FICHA TÉCNICA

AUTOR: LASA URRESTILLA, Alejandro

TÍTULO: Factores organizacionales del estrés laboral.

FUENTE:

Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 9, pág 13, Octubre 2004.

RESUMEN:

La organización es un sistema que se mueve en una realidad compleja y en donde las demandas son cada vez más crecientes lo que tiene sus efectos en las personas que la constituyen, las cuales tienen que dar respuesta a estas demandas en términos requeridos por la organización. Si en esta dinámica, la organización no acompaña con un alto nivel de apoyo a sus trabajadores y funciona adoptando unas excesivas medidas de control, restando autonomía a sus trabajadores en su desempeño diario, la organización se convierte en una fuente de alto potencial de inducción al estrés.

DESCRIPTORES:

- Estrés Laboral.
- Estilo de Dirección.
- Coaching.

1. El bienestar laboral es un buen negocio.

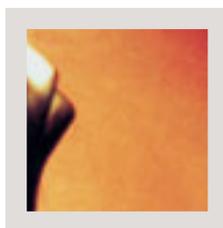
Vivimos en una sociedad que proclama el bienestar como nuevo modelo mental de vida y, sin embargo, el estrés laboral crece. ¡Qué paradoja! Más de 40 millones de trabajadores de la UE expresan sentir estrés laboral. Estrés y bienestar: dos modos opuestos de vivir lo cotidiano. El trabajo puede ser una de las realidades que nos produzca más bienestar y desarrollo de capacidades o puede ser que los trabajos que desempeñamos sean estresantes, inquietantes o aburridos. El trabajo determina en gran medida nuestra forma de vivir.

Los trabajadores y directivos "reclaman" también sentirse bien cuando trabajan y poder expresar sus capacidades. Que las organizaciones empresariales se empeñen en el logro de esta meta no es ningún altruismo o generosidad empresarial: las empresas de mayor éxito suelen gozar de un clima organizacional de salud y bienestar. La buena salud es buen negocio. Se trata de promover el bienestar en el trabajo, y es evidente que el estrés laboral es una de las mayores amenazas al bienestar de los trabajadores. Interesa más la prevención básica que el tratamiento del estrés.

2. El estrés laboral debe abordarse como un problema colectivo.

Conversando con un directivo de una empresa multinacional me decía: "estoy en una organización que no me ofrece la oportunidad de desarrollar mis capacidades profesionales, no gozo de autonomía para decidir sobre temas de mi incumbencia". Me quería decir que su dinamismo profesional estaba bloqueado por la organización, frenándole en su rendimiento. Evidentemente, la organización causa esta restricción y el directivo lo sufre en su persona con desánimo y baja motivación.

A pesar de que el estrés es un problema que se da a nivel individual, cuando decimos que una organización induce al estrés, estamos haciendo referencia al hecho de que un número importante de trabajadores está sometido a estrés ya que este problema está causado por las condiciones específicas que se dan en el ámbito de la organización. Conviene tener muy presente que el estrés es un problema de vital importancia para una



Quando decimos que una organización induce al estrés, nos referimos a que un gran número de trabajadores está sometido a estrés causado por las condiciones específicas de la organización.



organización de trabajo, pues ocasiona graves repercusiones no solamente sobre las personas sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. Los costes que genera este problema son soportados tanto por los individuos (insomnio, ansiedad, cansancio, etc...) como por la empresa (absentismo, bajo rendimiento, baja productividad) y la sociedad en general (coste de los seguros de enfermedad).

Sin embargo, a pesar de las consecuencias importantes del estrés en sus diferentes niveles, no suele ser habitual enfocarlo de una manera global, colectiva, es decir, desde un punto de vista organizativo, sino que se tiende a encauzarlo en función del individuo exclusivamente.

Aunque los efectos del problema los encontramos en la persona, resulta limitante pensar que las causas del mismo residan en ésta. La organización es un sistema que se mueve en una realidad compleja y en donde las demandas son cada vez más crecientes y, esto tiene sus efectos en las personas que la constituyen, las cuales tienen que dar respuesta a estas demandas en términos requeridos por la organización. Si en esta dinámica, la organización no acompaña con un alto nivel de apoyo a sus trabajadores y funciona adoptando unas excesivas medidas de control restando autonomía a sus trabajadores en su desempeño diario, la organización se convierte, con gran seguridad, en una fuente de alto potencial de inducción al estrés.

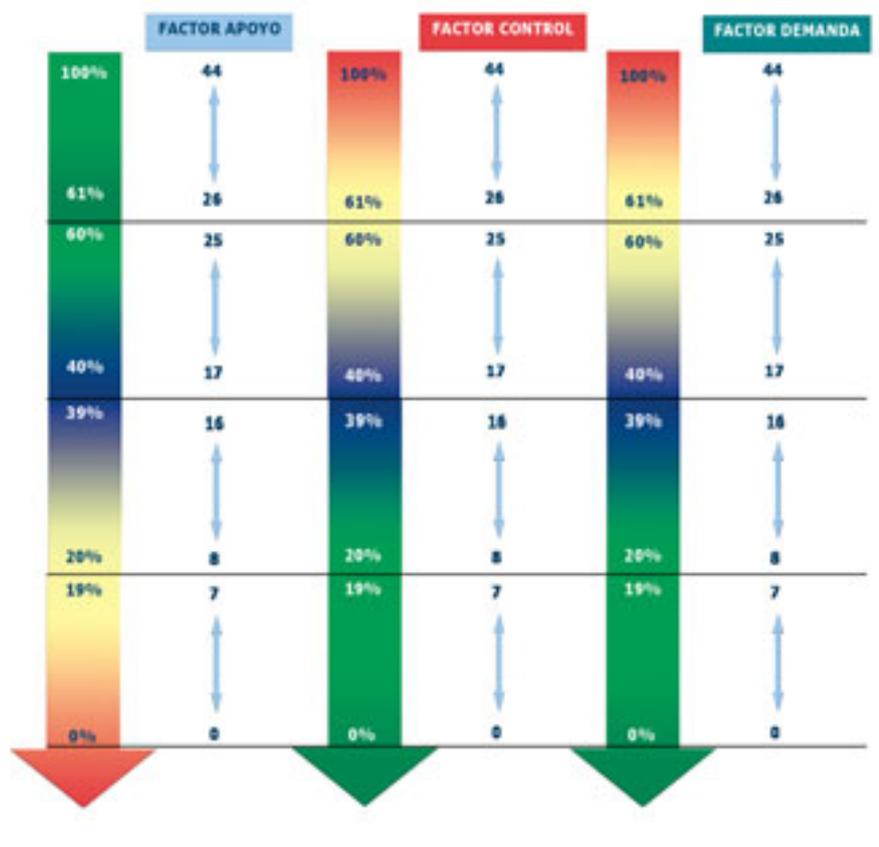
3. Se puede medir el potencial inductor o de resistencia al estrés de una organización.

Las organizaciones, en su dinámica operativa de dar respuesta al mercado y lograr competitividad, tienen un potencial de inducción al estrés o por el contrario de resistencia al estrés, provocando un efecto negativo o positivo en el comportamiento de los trabajadores.

El que las organizaciones gocen de buena salud como negocio y creen condiciones organizativas de bienestar para sus trabajadores depende de la dinámica relacional operativa que cree entre los factores de Apoyo, Control y Demanda que coexisten en cualquier sistema organizacional. El perfil genérico inductor de estrés de la organización

GRAFICA 1

Perfil Genérico



El factor Demanda responde al nivel de exigencias que la organización experimenta de su mercado y cómo las transmite en términos organizacionales a sus trabajadores. El grado de Demanda se manifiesta en función de la capacidad que la organización tiene para llevar a cabo una adecuada Gestión del Cambio, Gestión de Tiempos y de la propia Organización del Trabajo.

Una puntuación alta en este factor en el Coeficiente Alasa (sobre todo, si ésta está asociada a una bajo nivel de Apoyo y/o a un alto nivel de Control) nos llevará a determinar fuentes de inducción de estrés a este nivel. Cabe decir que el factor Demanda se ha de considerar por sí solo como un potente factor de estrés.

Recogiendo los resultados de la aplicación de la Escala, podemos encontrar con los siguientes niveles del perfil genérico que puede presentar una organización (Gráfica 1).



El estilo de dirección marca poderosamente el clima laboral de una organización.

viene determinado, según nuestra propia Escala "Coeficiente Alasa", de la sinergia relacional entre estos tres factores: Apoyo, Control y Demanda. Al decir Escala me refiero a una herramienta pionera de evaluación del estrés organizacional, que disponemos, Coeficiente Alasa, que mide tres parámetros: el coeficiente de inducción al estrés, el coeficiente de resistencia al estrés, y el efecto del coeficiente sobre el comportamiento de los directivos y trabajadores.

El factor Apoyo corresponde a la capacidad que manifiesta la organización para responder a las necesidades de sus trabajadores. Los elementos que lo describen están asociados al Clima Organizacional y al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, en el que incluimos: los Sistemas de Comunicación Interna, los Sistemas de Recompensas y Reconocimiento, las Condiciones de Trabajo y las Políticas de Formación, Promoción y Desarrollo.

Una puntuación baja en este factor en el Coeficiente Alasa (sobre todo, si ésta está asociada a un alto nivel de Demanda y/o a un nivel de Control) nos llevará a detectar fuentes de insatisfacción que puedan pasar a considerarse como posibles inductores de estrés.

El factor Control se define como la capacidad de la organización para condicionar la autonomía de sus trabajadores y la participación de éstos en las decisiones que afectan directamente a su trabajo. El nivel de Control se materializa en el tipo de Cultura, Estructura y Estilo de Dirección propios de la Organización.

Una puntuación alta en este factor en el Coeficiente Alasa (sobre todo, si ésta está asociada a una bajo nivel de Apoyo y/o a un alto nivel de Demanda) nos lleva a determinadas fuentes de inducción de estrés a este nivel.

Además del perfil genérico de inducción o resistencia al estrés de la organización, podemos precisar en qué variables específicas de cada Factor se sitúan las posibles fuentes de inducción o resistencia al estrés. Es el perfil específico.

Los perfiles específicos recogen las restricciones concretas que están actuando en el sistema organizativo y que le están restando operatividad, convirtiéndolo en un sistema vulnerable a la inducción al estrés. Por el contrario, una dinámica operativa entre las diferentes variables que integran cada Factor, crea un sistema organizativo resistente ante la inducción al estrés. Gráficamente lo representamos en diagramas radiales, como por ejemplo, el siguiente perfil específico correspondiente al Factor Apoyo (Gráfica 2).

4. El impacto del estrés organizacional en los trabajadores y directivos.

¿Cómo sabemos el impacto que está teniendo la dinámica organizacional (la interacción entre los Factores y sus variables) en los directivos y en los trabajadores, y cómo se traduce en términos de conducta? ¿Cuándo comienzan las organizaciones a detectar síntomas de estrés?

Las empresas son sensibles a la falta de rendimiento y productividad. El equipo directivo no puede descuidarse en ningún momento de la cuenta de resultados en la dinámica de mercado en el que se mueven los negocios. Si constatan falta de rendimiento se preguntan "qué pasa". Pero no es

fácil ver los intangibles operativos de la organización que intervienen en ello.

Para imprimir un movimiento organizacional oportunamente y con rapidez, hay que detectar con celeridad, los comportamientos anti-bienestar-rendimiento-productividad que se observan en la plantilla.

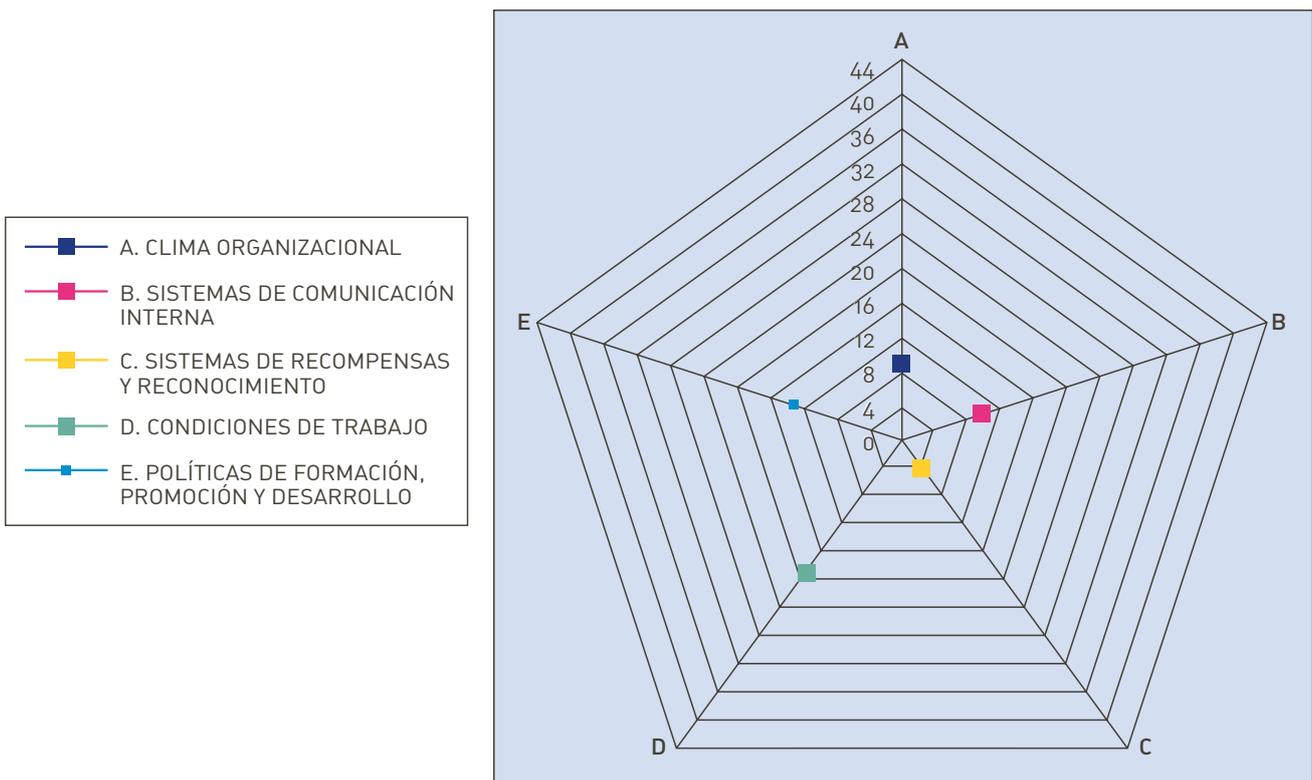
Muchos trabajadores no conocen los criterios objetivos a través de los cuales se valora su desempeño y, por tanto, actúan condicionados por este desconocimiento.

No conocen bien sus metas de acción y los criterios de calidad de su trabajo. No pueden focalizar sus energías en su actividad.

GRAFICA 2

Perfil Específico

PERFIL ESPECÍFICO FACTOR APOYO



Hay organizaciones en las que la Visión y Misión no son conocidas o no son compartidas por los trabajadores y directivos o no las interpretan bien. Esto crea confusión en la organización, los empleados no sienten ni manifiestan su orgullo de pertenencia. El equipo directivo se sorprende de esta conducta. No lo entienden. Puede ser que la Dirección pregone determinados valores y luego sus conductas entren en conflicto. De cara al exterior, se transmite la imagen cultural de la Mejora Continua y, por el contrario, a nivel interno, no se siguen las pautas de conducta que demanda esa imagen cultural tales como: orientación al desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, la creación de escenarios que fomenten la innovación y la creatividad, etc...

Muchos directivos no desarrollan sus capacidades y su rendimiento porque actúan como meros ejecutores de lo que los demás han dispuesto, sin control sobre su propio trabajo puesto que sus superiores inmediatos no permiten que éstos tomen decisiones aunque correspondan a su desempeño diario.

En las grandes organizaciones el debilitamiento de la información interna a medida que se transmite de arriba hacia abajo de la jerarquía y horizontalmente entre departamentos, puede dispersar los esfuerzos y perder la focalización en metas comunes. El Equipo Directivo no sabe comunicarlos a través de toda la organización.

Hay organizaciones que evalúan el desempeño de sus directivos en función de los resultados cuantitativos obtenidos y el tiempo destinado a su consecución pero el proceso seguido y el valor diferencial aportado por el trabajador no se tiene en cuenta. Crea mucha tensión este criterio de reconocimiento y recompensa. Se acentúa el 100% del valor del resultado y no se valoran los procesos, el rendimiento de las acciones que lleva a cabo el directivo o trabajador.

El estilo de dirección marca poderosamente el clima emocional de la organización. A veces se constata que el entusiasmo de los directivos desaparece y dejan de poner sus mejores cualidades en su hacer, sus cuerpos siguen yendo a trabajar

día tras día, pero su emoción o energía se hallan en otra parte. Su rendimiento baja considerablemente. No están alineados con los objetivos estratégicos de su empresa.

Es muy frecuente oír decir a los líderes de la organización que quieren que sus trabajadores se alineen con su visión estratégica, con los objetivos de la empresa. Reclaman que todos "apunten" en la misma dirección pero no logran despertar la adhesión de los trabajadores. Estos líderes no constatan que haya alguna restricción organizativa en el Factor Apoyo o en el Factor Control que bloquee la sintonización de los directivos con la visión estratégica: están en la contradicción de exigir que se alineen con su visión y sostienen una Estructura Organizacional de control excesivo, de limitación en el desempeño, con burocracia excesiva. No perciben, que no es posible lograr una sintonización con la visión-misión de la empresa con una organización caracterizada por una centralización excesiva del poder, en donde los directivos y trabajadores son meros ejecutores sin control sobre su trabajo y en donde la participación y delegación está limitada.

5. Crear entornos empresariales con bienestar laboral.

Los dirigentes empresariales tienen capacidad de crear organizaciones que creen beneficios impulsando el bienestar de sus empleados como valor que genera rendimiento y productividad. Hay veces, sin embargo, que uno se siente algo escéptico viendo la fuerza devoradora del mercado con las organizaciones que no alcanzan beneficios y que empuja a sus directivos a focalizarse, ante todo, en la cuenta de resultados, olvidándose de los intereses de los trabajadores. Sin embargo, el paradigma organizacional "bienestar-rendimiento-productividad" parece ser operativo para el éxito de los negocios. El gigante corporativo Enron se hundió al violar sus directivos irresponsables este paradigma. Uno recupera la tranquilidad viendo otros ejemplos alentadores. Hace unos meses leía en un medio de información económico que el 96% de la plantilla de una empresa multinacional respaldaba a su compañía y que se sentía orgullosa de ella, a pesar de haber sufrido una restricción importante de plantilla. No les faltaban dificultades obviamente, pero trataban de manejarlas con sensibilidad a las vidas de los trabajadores.



A veces se constata que el entusiasmo de los directivos desaparece y dejan de poner sus mejores cualidades en su hacer.



Muchos trabajadores no conocen criterios objetivos a través de los cuales se valora su desempeño.

Los dirigentes empresariales pueden dinamizar organizaciones movilizándolo los puntos de restricción de su sistema organizacional que le restan operatividad y bienestar a sus trabajadores ¿Cómo pueden hacerlo?

- a) El estrés no surge de forma repentina, sino progresivamente. Por ello, las organizaciones deben conocer su nivel de estrés por medio de una auditoría que mida el perfil genérico de inducción o, por el contrario, de resistencia al estrés y su reflejo en variables concretas. La auditoría permite conocer el índice de estrés e indica los puntos de operatividad empresarial que no gozan de buena salud. Es una herramienta de gestión útil para orientar el cambio organizacional. Para lograr una dinámica de gestión de la prevención del estrés y de la creación "bienestar-rendimiento-productividad" requiere que la organización se ponga el "termómetro" de la auditoría una vez al año al menos, para contar con una información actualizada y que refleja los cambios organizacionales que se han operado. La aplicación de la Escala Coeficiente Alasa permite obtener una información inmediata mediante la contestación a su cuestionario informatizado de 121 ítem.
- b) Puede ser necesario, teniendo en cuenta los puntos de restricción de la organización, que los directivos realicen un programa de coaching ejecutivo para el desarrollo de sus capacidades directivas y de liderazgo para introducir una dinámica organizacional más operativa en el paradigma "bienestar-rendimiento-productividad" de la empresa. El cambio organizacional depende en gran medida de sus líderes.
- c) Podemos ir más allá en la propuesta de lo que pueden hacer las organizaciones para lograr el bienestar de sus trabajadores y lograr un negocio rentable. Hay empresas que están creando entornos laborales en clave de "bienestar-rendimiento-productividad". Están incorporando la cultura del bienestar como modelo de vida actual al mundo laboral para lograr que las empresas logren un alto grado de rendimiento y de desarrollo de las capacidades de sus trabajadores. Parecen políticas empresariales utópicas. No lo son, puesto que las practican.

Me refiero a que no tienen un horario único, con entrada entre las 8:30 y las 10 de la mañana

y salida entre las 5:30 y las 7 de la tarde. Hay equipos comerciales que trabajan fuera con su portátil y su móvil y su horario de oficina es flexible.

Las madres trabajadoras tienen jornadas reducidas y dos semanas más de permiso maternal, de tal forma que la mujer madre pueda realmente desarrollar su carrera profesional.

Hay organizaciones que hacen pocos fichajes fuera de su propia plantilla, realizan promoción interna y proponen a sus trabajadores la posibilidad de enfrentarse a nuevos retos.

En líneas generales, estas organizaciones crean entornos empresariales dinamizando creativamente la interacción entre los factores de Apoyo, Control y Demanda de la organización incorporando la cultura del bienestar al mundo laboral. ||



Puede ser necesario que los directivos realicen un programa de coaching ejecutivo.