

País Vasco

LA PRESIÓN SOBRE LOS TRABAJADORES RESULTA "TÓXICA", SEGÚN EL EXPERTO PSICÓLOGO

"El estrés laboral debe abordarse como un problema colectivo"

La auditoría permite conocer los niveles de inducción y resistencia al estrés de las empresas, dice Alejandro Lasa, profesor de Psicología de Deusto, quien defiende esta "herramienta de gestión" para orientar cambios organizativos.

F.J. ILLARRAMENDI. Bilbao

Pregunta: Más de cuarenta millones de trabajadores europeos sufren estrés laboral. ¿Por qué se ha generalizado este problema?

Respuesta: El estrés se produce en un modelo de sociedad en el que el valor del bienestar es muy alto. Todas las personas de una organización necesitan sentirse bien cuando trabajan y buscan el bienestar en relación con el desarrollo de sus capacidades. El modelo de vida es muy estresante porque nuestra sociedad padece la tremenda contradicción de confundir bienestar con placer. Buscamos estímulos que nos producen una satisfacción momentánea en una carrera irrefrenable de consumismo que no nos lleva a la consecución de bienestar.
P.: ¿Cómo puede abordarse la situación?

R.: Hasta ahora, el estrés laboral se ha contemplado desde una perspectiva individual. La realidad nos señala que abordar el problema fijandonos únicamente en la persona que lo sufre no es suficiente y que hay que contemplarlo como un problema colectivo. El estrés lo sufren las personas, pero afecta a las organizaciones y a toda la sociedad. Superar las enfermedades y los efectos del estrés supone para todos un coste muy elevado.

P.: ¿Qué efectos negativos produce en las empresas?

R.: Como consecuencia del estrés se incrementan las enfermedades profesionales, los accidentes laborales y el

"La productividad de la empresa no debe reducir el bienestar de sus trabajadores"

absentismo. La productividad se resiente por el menor rendimiento de los trabajadores, y aumenta el nivel de rotación de directivos.

P.: ¿Cómo se detecta el estrés?

R.: Hay que analizar el estrés en la empresa con un enfoque colectivo. Cuando en un departamento varios trabajadores dicen padecer estrés



El profesor de Psicología Alejandro Lasa ha patentado una escala para medir niveles de inducción al estrés. / Francisco Rodríguez

es que en la organización existen unas condiciones específicas que lo provocan o inducen. Hay organizaciones que pueden considerarse tóxicas por su gran potencial para inducir estrés.

P.: ¿Cómo puede gestionarse este problema?

R.: El estrés no surge de forma repentina, sino progresiva. De entrada, las empresas y las organizaciones en general deben conocer su nivel de estrés por medio de una auditoría que mida el perfil genérico de inducción y resistencia y su reflejo en variables concretas. La auditoría permite conocer el índice de estrés e indica los puntos de la operatividad

empresarial que no gozan de buena salud. Es una herramienta de gestión útil para orientar el cambio organizativo.

P.: ¿Qué actividades pueden desarrollarse contra el estrés laboral?

R.: Se pueden identificar las fuentes inductoras que actúan en la empresa. A los trabajadores de baja se les entrena para su readaptación laboral. Para las personas que no logran el rendimiento laboral deseado o que viven su trabajo con un estrés que bloquea su eficacia se desarrollan programas de coaching individuales o en grupo.

P.: ¿Qué aspectos analiza la auditoría del estrés?

de que el buen rendimiento y productividad de la empresa no debe estar en contradicción con el bienestar de los trabajadores. La auditoría se basa en un cuestionario de 121 ítems ajustados al tamaño y particularidades de la empresa, e informa de los puntos en los que existe una restricción para el rendimiento. Es una herramienta que sirve para organizaciones de todos los tamaños y sectores, y Sería Útil que se incluyese en los modelos de calidad total.

P.: ¿Es válido un estilo de dirección centrado en la productividad?

R.: Un estilo de dirección basado en la presión, en la competitividad interna entre

los trabajadores y con un clima laboral emocionalmente negativo resulta tóxico y supone una baja de la productividad. En las empresas focalizadas al logro de

"Las personas de baja médica precisan entrenarse para su readaptación laboral"

resultados a corto plazo, la presión sobre los trabajadores puede ser efectiva para lograr beneficios, pero a medio plazo quema a la plantilla, lo que condiciona el futuro.

Una escala para medir el potencial de las empresas

La consultora Alasacoaching -que dirige el profesor de Psicología de la Universidad de Deusto- ha patentado el Coeficiente Alasa, una escala que mide el potencial inductor de estrés en las organizaciones. "Se trata, explica Alejandro Lasa, de una herramienta muy necesaria para el sistema de gestión de prevención de riesgos laborales y de salud laboral. Para elaborar la escala no nos fijamos en los factores individuales o en la forma en que las personas sienten su trabajo sino en los elementos organizacionales que pueden inducir al estrés". La escala 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. La medición se basa en tres factores generales presentes en todas las organizaciones: apoyo, control y demanda. "Cuando el factor apoyo es bajo -señala el Profesor- indica que la vulnerabilidad al estrés es alta, y si los factores demanda y control son altos es que existe una potente inducción al estrés. Sería el caso de una organización desequilibrada en la que se dan problemas que dificultan el desarrollo en su vertiente psicosocial". La escala permite apreciar el impacto del sistema

organizativo en las conductas explícitas de los trabajadores y directivos". Constatamos que la vulnerabilidad al estrés de las variables de control está ubicada en la estructura organizacional (control excesivo, poca autonomía, limitación en el trabajo, estructuras burocratizadas), y en la cultura organizacional, que no logra que los trabajadores y directivos se alineen con la visión y misión de la organización. Los efectos se hacen notar en las conductas de las personas, que actúan sin ejercer control sobre su trabajo, con un desconocimiento de los objetivos departamentales y una pérdida de visión del negocio".