

¿Estresado de tanto trabajar? No es el único



## ¿Estresado de tanto trabajar? No es el único

**Wharton Universia. - Si preguntáramos a cualquier trabajador desde la época de la Revolución Industrial hasta nuestros días si alguna vez se ha sentido estresado en el trabajo, la respuesta, probablemente, sería afirmativa y enfática. Pero expertos en el ambiente en el lugar del trabajo dicen que no está ocurriendo algo inusual hoy en día. La competencia global, las reducciones de plantilla y el contacto electrónico constante con la oficina se han combinado para crear un nivel posiblemente inédito de estrés.**

¿Desde luego, no existe ninguna duda al respecto?, evalúa Stewart Friedman, director del Proyecto de Integración Trabajo/Vida de Wharton. ¿Si hiciéramos un análisis de los últimos 50 años, veríamos que las personas están trabajando más, y que más tiempo de su atención está dedicada al trabajo y las decisiones relacionadas con él, lo que es un desafío, porque la ubicuidad de la tecnología permite que haya ahora una comunicación constante, durante 24 horas al día los siete días de la semana. La mayor parte de nosotros no ha crecido con esas herramientas y aún estamos ajustándonos a lo que significa crear fronteras significativas entre el trabajo y otros espacios de nuestra vida. Se trata, por tanto, de una nueva habilidad?.

De hecho, la presión es mayor que nunca, sobre todo en EEUU, observa Hendrie Weisinger, autor en asociación con J. P. Pawliw-Fry de un libro que será publicado en breve: *¿El rendimiento bajo presión: la ciencia de rendir al máximo cuando más importa?* [*Performing Under Pressure: The Science of Doing Your Best When It Matters Most*]. Contribuyeron a esa situación factores como la competencia global, la longevidad, los medios sociales y los valores materiales, dice Weisinger. Además, añade, hubo un cambio de una cultura empresarial fabril, que enfatizaba los resultados de la producción, a una cultura empresarial más volcada en las relaciones entre las personas, lo que transformó el éxito en algo dependiente de lo que los demás hacen. Y nadie puede controlar a los demás?.

Si más trabajo significa más estrés ¿y la mayoría de los especialistas lo creen así? tal situación está generando algunas tendencias preocupantes. En primer lugar, no está ayudando a la productividad. Los trabajadores estresados participan menos, tienen niveles más elevados de absentismo y, por norma, son menos productivos, según una encuesta reciente de Towers Watson realizada con 22.347 trabajadores en 12 países, entre ellos EEUU. Más de la mitad de los entrevistados citaron el número insuficiente de empleados como una de las primeras causas de estrés.

Una consecuencia más siniestra de la presión en la empresa tal vez esté surgiendo ahora. Una serie de suicidios llamó la atención del sector corporativo este año: dos altos ejecutivos de las industrias de telecomunicaciones y de seguros en Suiza, un empleado de JPMorgan en Hong Kong y otro en Londres. Este año, en Orange, compañía francesa de telecomunicaciones, diez trabajadores se quitaron la vida, la mayoría de ellos por motivos relacionados con el trabajo, informó la empresa.

Pero no está claro de ninguna manera que el suicidio sea algo más frecuente en los rangos más elevados que en otros niveles. Médicos en EEUU, agricultores en India, universitarios en Corea del Sur, atletas profesionales, muchos grupos están siendo aislados y se está analizando la relación entre el estrés extremo y el suicidio. De esa manera, para que la ola de suicidios en las empresas sea significativa en términos estadísticos, será preciso investigar de qué manera son analizados los números.

Para algunos, esos números son la señal más visible del aumento del estrés en el lugar del trabajo. Para Friedman, el problema es grave. ¿La mayor parte de los que trabajan en empresas muy conocidas continúan sometidos a un maratón de trabajo para el cual no ven salida?, dice Friedman. ¿Existe una sensación de que no hay tiempo para respirar, la presión es demasiado fuerte. Conversando con personas de empresas de gran tamaño, se nota la necesidad desesperada y una búsqueda real de respuestas, lo que es muy importante?.

¿Estresado de tanto trabajar? No es el único

### **Estrés, salud y emoticones**

¿Cualquier cosa en el ambiente laboral que frustre la motivación o la capacidad de las personas de hacer su trabajo, en especial de maneras que ellas consideran injustas o sobre las cuales no tengan control, tendrá como resultado emociones negativas que llevan al estrés?, observa Sigal Barsade, profesora de Gestión de Wharton. Ocho de cada diez personas dijeron estar estresadas a causa del trabajo, según datos de la Investigación sobre Estrés en el Trabajo de la Asociación Americana de Psicología, siendo ese número ligeramente mayor en el nordeste del país. Según la investigación, un 42% de los adultos afirmaron que sus niveles de estrés habían aumentado en los últimos cinco años.

El estrés, según Barsade, es contagioso. ¿Una de las cosas más insidiosas sobre ese contagio es que las personas casi nunca saben lo que les está sucediendo a ellas. Cuando se ¿contagian? la emoción de otra persona, se apropian de ella y creen que están estresadas?, dice Barsade. ¿Su reacción no es algo del tipo ¿mi compañero está estresado, lo sentimos por él?; no, ellas también se sienten estresadas. Se puede transmitir un volumen mayor de estrés de miedo a un grupo más allá de lo que sería normal que sintiera?.

Al igual que otras cosas contagiosas, el estrés tampoco es saludable. Los científicos creen que el estrés crónico reduce la producción de telomerasa, una enzima protectora que ayuda en la reconstrucción de la capucha protectora de los extremos del telómero del ADN. Con menos telomerasa, las células tienen más posibilidades de morir desencadenando con eso el proceso de envejecimiento del cuerpo y otros problemas asociados a la salud. ¿Desde la perspectiva de la salud, el estrés es malo para los negocios y malo para la economía?, dice Friedman. ¿Es malo también para nuestros lazos sociales. Resentimiento y tensión tienen como resultado problemas físicos y psicológicos incapacitantes. El problema más obvio para muchas empresas consiste en conservar a sus empleados, pero las personas acaban dimitiendo. Es lo que está sucediendo?.

El estrés tiene una relación explícitamente incómoda con la productividad. La investigación global de 2014 de Towers Watson reveló la pérdida de interés del trabajador paralelamente al aumento del estrés. De los empleados que decían tener niveles elevados de estrés, un 57% dijeron que no eran participativos. Ya entre los empleados con bajos niveles de estrés, sólo un 10% dijeron no sentir interés por el trabajo. Los empleados estresados pidieron dos veces más días libres en el trabajo que los no estresados. Pero lo que llamó realmente la atención en los descubrimientos realizados fue la discordancia de percepción entre empleados y gerentes: el número insuficiente de empleados fue citado por un 53% de los trabajadores como la razón principal del estrés, mientras que sólo un 15% de la alta gerencia concordó con ese diagnóstico. Un tercio de los gerentes dijo que el acceso a la tecnología fuera del horario laboral era la causa de estrés, pero no era eso lo que pensaba la mayoría de los trabajadores, ya que solamente un 8% concordaron con esa observación.

Nancy Rothbard, profesora de Gestión de Wharton, cita un estudio de 2014 según el cual aunque el uso de teléfonos inteligentes antes de dormir pueda parecer una forma de mantenerse actualizado, eso puede, en realidad, entorpecer el sueño y llevar al desinterés y al estrés en el trabajo el día siguiente. Los autores del estudio, Christopher M. Barnes, Klodiana Lanaj y Russell Johnson, constataron que la exposición después de las 21 horas a la luz azulada de los smartphones ¿que inhiben la producción de melatonina? entorpece el sueño de una manera que la televisión no consigue entorpecer. Rothbard admite que la presión para mantenerse conectado, a veces, surge del empleador, pero, con frecuencia, no es lo que sucede.

¿Creo que hay un fenómeno realmente importante teniendo lugar en lo que se refiere a lo que estamos haciendo con nosotros mismos?, dice Rothbard. ¿Hay un componente de adicción en esto, es decir, cuando verificamos obsesivamente esas cosas. Si vamos a un estadio a ver un partido, pasamos la mitad del tiempo en el móvil. Eso está perjudicando nuestra capacidad de estar al cien por cien presentes cuando es preciso que lo estemos?.

¿De qué manera las empresas pueden enterarse de qué tipo de estrés padecen sus empleados? ¿Lo primero que necesitamos es información y, a veces, poner simplemente nombres a las cosas puede ayudar en la discusión?, dice Barsade. El Big Data puede ayudar en este caso. Niko-Niko, una empresa emergente de San Francisco, creó una plataforma a medida que permite a los empleados registrar periódicamente cómo se están sintiendo. En lugar de la instantánea anual del estado de ánimo de la fuerza laboral que muchas empresas llevan a cabo, la plataforma permite su registro diario, o incluso una frecuencia superior. ¿La mayor parte de los consejeros delegados suelen decir que las personas lo son todo, sin embargo, ellos tienen datos en tiempo real sobre todo lo que sucede en la empresa, excepto sobre lo que, según ellos, es su activo más importante?, dice Max Webster, uno de los fundadores y consejero delegado de Niko, que se autodenomina una empresa de ¿analítica del estado de ánimo?.

Al usar la plataforma de Niko, los empleados reciben un mensaje de texto o correo electrónico según la frecuencia escogida por el empleador pidiéndoles que evalúen lo que sienten respecto a un tema en particular, por ejemplo, sobre la claridad de lo que ha sido comunicado por la gerencia, qué tipo de avance se ha producido en un determinado proyecto

¿Estresado de tanto trabajar? No es el único

o a qué nivel de estrés siente que está siendo sometido. En respuesta, el empleado desliza una barra en la pantalla para que un hemotición sonría, frunza el ceño o muestre una expresión entre un estado y otro. El empleado puede añadir una respuesta escrita de hasta 140 caracteres. Niko ya ha trabajado con 50 empresas hasta ahora.

¿Nuestro objetivo es ayudar a las empresas a tener una percepción en tiempo real de cómo se sienten sus empleados y cómo actuar sobre los datos obtenidos?, dice Webster, cuya empresa estuvo inspirada, en parte, por el trabajo de Martin Seligman, psicólogo positivo de la Universidad de Pensilvania. ¿Hay una gama amplia de cosas que ayudamos a las empresas a diagnosticar: estrés, exceso de trabajo, equilibrio entre vida laboral y vida personal. Yo diría que el bienestar del empleado es nuestro primer objetivo. Si pudiéramos hacerlo feliz en el trabajo y que se sintiera cautivado con la realización de sus tareas, él se sentiría más productivo y las posibilidades de dejar la empresa serían menores, lo que sería beneficioso para el empleador?. La mayor parte de las compañías con las que ha trabajado la empresa optaron por la versión de la plataforma que garantiza el anonimato al trabajador.

¿Mi primera reacción fue la siguiente: ¿quién tiene acceso a las informaciones y cómo serán usadas?, dice Friedman respecto a plataformas como la de Niko-Niko. ¿Existe el potencial, partiendo de la presuposición de que las intenciones sean buenas, de que si el Big Data puede ayudarlos a comprender qué tipos de condiciones y experiencias intensifican los tipos de presión a que las personas se ven sometidas en el trabajo, eso podrá tener como resultado todo tipo de conocimiento práctico que nos permitirá saber cómo mejorar las cosas. El científico social que hay en mí se sintió muy entusiasmado con esa posibilidad. Sólo espero que las informaciones sean usadas para fines así?.

### **Dejar a los vecinos atrás**

Friedman dice que la dinámica de la ecuación trabajo-hogar está cambiando hacia la consecución de un mejor equilibrio, a pesar de que haya un mercado laboral más hostil. ¿Es verdad que las empresas están esperando más, pero ya comenzamos a ver el péndulo regresar a medida que un número mayor de personas está descubriendo formas de crear fronteras iguales y está encontrando propósito en el trabajo y en la vida en general?, observa Friedman, autor de *¿Llevar la vida que quiere?* [*Leading the Life You Want*]. ¿Una de las cosas que observamos es que los jóvenes quieren otra especie de acuerdo, y eso está alterando la dinámica del mercado laboral, principalmente en el extremo más sofisticado de la cadena de profesionales donde la competencia es intensa y las empresas están cambiando para dar más control a las personas. No es, sin embargo, un cambio fácil de hacer, porque la evolución que se observó en las dos últimas décadas fue la de una cultura de exceso de trabajo y de capacidad de respuesta 24 horas al día durante los siete días de la semana?.

El cambio tendría que ocurrir en varios niveles distintos, dice Friedman. En el nivel social y político, la familia, permisos médicos y el apoyo a la asistencia a la infancia deben ser fortalecidos. En el plano de la empresa, ¿se comienza priorizando los resultados y dando a las personas la libertad de obtenerlos de maneras que contribuyan positivamente con su vida?, observa. ¿¿Qué resultados importan más y cómo podemos obtenerlos? Tal vez tengamos que recurrir a un método de ensayo y error. Tal vez diga: ¿Esto es lo que es importante para mí; ¿qué es importante para usted?? Las personas van a aparecer con soluciones; el compromiso y la lealtad aumentarán?.

Algunas empresas respondieron al estrés en el ambiente laboral con beneficios como comidas gratuitas en espacios abiertos de reuniones, gimnasio y yoga en el lugar de trabajo. Algunos entretenimientos, como meditación y ejercicio, tienen un efecto medible para el alivio del estrés. Otras, sin embargo, aunque puedan ciertamente tener como resultado la mejora del estado de ánimo y menos estrés, pueden también mostrar que no tienen efecto e incluso producir el efecto contrario al deseado dependiendo de la cultura, dice Barsade. ¿Si los empleados no confiaran en la empresa o si fueran cínicos respecto a ella, esas cosas no serían necesariamente útiles, o porque los empleados no creen que valgan realmente la pena, o, peor aún, porque creen que están recibiendo todo eso en compensación por algo que va mal en la empresa?, observa Barsade. ¿No se puede tener una situación en que el número de personas contratadas es insuficiente para la realización del trabajo y, sin embargo, hay café y galletas gratis a las 4 de la tarde. Es preciso que exista un clima generalizado y una amplia cultura de cuidar de forma real a las personas?.

Weisinger, autor de *¿Rendimiento bajo presión?* [*Performing Under Pressure*], que será publicado en febrero, dice que el aumento de la presión diaria procede de la situación de la cultura en general. ¿Creo que somos, más que los demás, un país que necesita incentivos?. Todos en el mundo corporativo buscan incentivos, por lo tanto, es natural que sientan que deban producir a diario, esa presión genera ansiedad?, observa Weisinger, psicólogo que da clases en los programas de educación ejecutiva de Wharton, UCLA y otras instituciones. ¿¿Pero por qué esos incentivos son tan importantes? Porque las personas juzgan nuestro valor según lo que tenemos. Hay, en EEUU, un sentimiento mucho más fuerte de competencia con el vecino que en otros países. En realidad, yo diría que se trata mucho más de ¿derrotar a los vecinos?, que de sólo competir con ellos?.

¿Estresado de tanto trabajar? No es el único

Para escribir el libro, los autores de *¿Rendimiento bajo presión?* realizaron un estudio a lo largo de varios años con 12.000 personas bajo presión y llegaron a la conclusión de que el mito de que las personas, de algún modo, tenían un rendimiento mejor bajo presión no pasa de ser un mito. El hecho es que algunas personas aprendieron mejor que otras el truco de aliviar los efectos de la presión a través de mecanismos de compensación como, por ejemplo, ser menos defensivo respecto a las críticas, permanecer enfocado en las propias acciones, tener en mente el poder de la confianza y del entusiasmo, visualizando, e incluso tomando en cuenta, factores fisiológicos como la postura y el nivel de azúcar de la sangre.

Weisinger hace una clara distinción entre estrés y presión, lo primero es la intersección de numerosas demandas y recursos insuficientes, mientras el segundo significa estar en una situación en que todo depende de tu rendimiento. Pero si hay confusión en la nomenclatura, hay confusión también en el lugar de trabajo en torno a cuánto está realmente en juego un día normal. Eso genera estrés.

Según Weisinger, los gerentes exageran con frecuencia la importancia de un proyecto o de una meta de ventas, lo que genera una ansiedad innecesaria. ¿Es contraintuitivo?, explica Weisinger, ¿pero al decir que esa es la única oportunidad que tendremos, aumentamos con eso la probabilidad de que las personas no rindan al máximo. La ventaja verdadera consiste en enseñar a las personas a lidiar con la presión. La presión mantiene atrapado el talento que no está siendo usado. Mucha gente no presenta de forma voluntaria buenas ideas porque no quiere ser presionada?.

Para Barsade, la cultura también es importante. ¿En realidad, pensamos con frecuencia en cultura ¿cognitiva? ¿que es un conjunto de conocimientos que los empleados comparten sobre la forma que tienen de realizar su trabajo? como resultados o algo que involucra, por ejemplo, al equipo?, dice Barsade. ¿Pero lo que mi compañera Mandy O'Neill [profesora asistente de George Mason University] y yo descubrimos es que hay también una cultura emocional, es decir, las emociones que los empleados manifiestan, y deben manifestar, en el trabajo?. Barsade y O'Neill constataron que una cultura emocional de amor compasivo ¿es decir, expresiones de apoyo a los empleados, compasión, ternura y afecto? estaba asociada a niveles más bajos de cansancio/estrés. ¿Por lo tanto, una manera de reducir el nivel de estrés consiste en la creación, por parte de la gerencia, de una cultura en que los empleados se traten entre ellos con afecto y compasión?.



© CCOO SERVICIOS 2017

Logos y marcas propiedad de sus respectivos autores

Se permite la reproducción total o parcial de todos los contenidos siempre que se cite la fuente y se enlace con el original