

OFERTAS DE EMPLEO

Malestar en la empresa

Se estima que más de 7,6 millones de españoles sufre algún trastorno psíquico como consecuencia de su trabajo

BORJA VILASECA

Por mucho que se les trate como máquinas, los trabajadores son ante todo seres humanos. Los expertos en *management* insisten en que la "cultura obsoleta" que impera en el 80% de las empresas españolas, así como el "liderazgo tóxico" que ejerce la mayoría de sus jefes, está causando un creciente malestar entre la población activa. Se estima que el 38% de los asalariados (más de 7,6 millones de personas) sufre algún trastorno psíquico derivado del trabajo, como el estrés, el *burnout*, el *mobbing* y la depresión.

Nadie pone en duda que el sistema capitalista es muy eficiente a la hora de generar crecimiento económico: a lo largo de la última década, España ha crecido un 2,6% anual de media, según un informe de Caixa Catalunya. Entre otras causas que justifican este desarrollo se encuentra la aportación de la inmigración al producto interior bruto (PIB), y, entre otras consecuencias, la disminución del paro, que en el segundo trimestre de este año afectaba al 7,95% de la población activa, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Además, desde enero a septiembre del año pasado el número total de empresas constituidas ascendió a 115.753, un 8,49% más que durante el mismo periodo de 2005, según un estudio realizado por Informa

D&B. Y el porcentaje de compañías de hasta 42 meses de vida aumentó durante ese mismo plazo un 35,2%, según un informe del Instituto de Empresa.

Estos datos ponen de manifiesto la bonanza económica en la que se encuentra este país, ahora mismo, la octava economía más importante del mundo. Aunque la mayoría de actores socioeconómicos relacionan este auge económico con el incremento del bienestar de la sociedad, empiezan a alzarse otras voces que no sólo cuestionan dicha correlación, sino que se atreven a decir lo que nadie quiere escuchar: "Cada vez estamos más agotados y somos menos felices".

Lo cierto es que "la vorágine que marca la pauta del sistema de mercado actual parece generar la creencia de que el afán de lucro es la única manera de garantizar la supervivencia de las empresas", señala Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Eurotalent, especializada en desarrollo estratégico y directivo para la mejora cualitativa de las organizaciones. Este experto lamenta que "muchos empresarios persigan este fin sin preocuparse por los medios para conseguirlo, desbaratando a los profesionales la posibilidad de encontrar el equilibrio con su vida personal y familiar".

No en vano, "España todavía

Cada vez más expertos cuestionan la correlación entre el crecimiento económico que genera el sistema capitalista y el bienestar de la sociedad

vive apegada a la cultura de la presencia —caracterizada por el autoritarismo, el control y la desconfianza—, postergando su necesaria evolución hacia la de la eficiencia, basada en la dirección por objetivos, la flexibilidad y la autonomía", apunta Cubeiro. Así, los españoles son de los que más *curran*: 1.780 horas de media durante 2006, según *The Economist*, esto es, 219 horas al año más que la media de la Unión Europea (UE) de los 15.

Ese mismo año, el 15% de la población activa española dedicó más de 50 horas semanales a su función profesional, sin contar las horas extras, el tiempo destinado a comer o los desplazamientos *in itinere*, según una encuesta del portal de internet Monster, especializado en ofertas de empleo. La mitad de los profesionales, por otra parte, trabajó más de 40 horas; el 25%, entre 25 y 40 horas, y el 10% restante, menos de 25 horas.

Pero estar en el trabajo no es lo mismo que estar trabajando. Prueba de ello es que la producti-



Concentración de personal sanitario del Hospital de la Ribera en Alcira (Valencia).

CARLES FRANCESC

El estado actual de la salud mental de los trabajadores españoles			
Riesgos psicosociales	% de los trabajadores afectados		
Estrés	32%		6,4 millones
Quemados (Burnout)	15%		3,0 millones
Mobbing	9%		1,8 millones
Depresión		De 15 a 30%	3-6 millones
Adicción al trabajo (workaholics)	8%		1,6 millones
Riesgos psicosociales		38%	7,6 millones

Encuesta sobre las fuentes de tensión y preocupación laboral			
	Mucho	Bastante	Total
Un salario insuficiente en relación al trabajo que hago	39,6	25,7	65,3
Mi inestabilidad laboral	30,8	17	57,8
El mal ambiente que se respira entre compañeros de trabajo	23,3	22,4	55,7
Que la buena evaluación de mi trabajo no sirva de mucho	24,3	29,7	54,0
Tener que realizar trabajos que van contra mis principios	33,1	20,2	53,3
La falta de reconocimiento del trabajo que realizo	27,6	25,3	52,9
La falta de equidad en los salarios	32,8	19,8	52,6
La falta de oportunidades para poder promocionar	26,8	25,4	52,2
La existencia de órdenes contradictorias	24,7	27,1	51,8
La falta de comunicación en el seno del grupo de trabajo	24,2	27,3	51,5
No disponer de apoyo suficiente por parte de mis superiores	22,1	27,1	49,8
Los choques entre grupos, departamentos y unidades	24	25,2	49,2
La falta de participación en la toma de decisiones que me afectan	22,2	26,6	48,8
Un tipo de trabajo aburrido y sin interés	23,8	23,9	47,7
La falta de medios suficientes para hacer mi trabajo	21,5	25,7	47,2
El exceso de presión para alcanzar los objetivos	21,9	25,0	46,9
La sobrecarga sistemática de trabajo	19,9	25,5	45,4
La falta de apoyo de mis compañeros hacia mí	22,1	23,0	45,1
Un control excesivo sobre mi trabajo	22	22,5	44,5
La falta de definición del trabajo o tareas a realizar	20,8	22,1	42,9
La falta de racionalidad en la organización del trabajo	20,0	22,8	42,8
No poder contar con la colaboración de mis compañeros	20,1	22,6	42,7
Tener que callar mi opinión sobre los problemas del trabajo	20,4	22	42,4
La excesiva jerarquía	20,7	20,9	41,6
No poder desarrollar iniciativas en mi trabajo	14,6	26,7	41,3
Las envidias y rivalidades que se dan en mi lugar de trabajo	18,6	20,8	39,4
El mal ambiente en el equipo directivo	18,4	20,2	38,6
La discrepancia entre mis valores y los de la organización	15,4	19,3	34,7

Fuente: Estudio Cisneros VI sobre una muestra de 4.500 trabajadores en la Comunidad de Madrid (Universidad Alcalá de Henares, 2006)

EL PAÍS

vidad española sólo ha crecido un 0,9% en la última década, y ya se encuentra 16 puntos por debajo de la media de la UE de los 15, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Y ya es un 25% más baja que Francia, Italia y Alemania, ocupando la 29ª posición mundial desde el punto de vista de la competitividad, según el *ranking* elaborado en 2006 por el Foro Económico de Davos.

Así, orientar la estrategia empresarial exclusivamente al crecimiento económico no suele traer consigo el resultado esperado, sino más bien todo lo contrario.

España vive apegada a la cultura de la presencia, postergando su evolución hacia la de la eficiencia, basada en la dirección por objetivos

"El modelo de negocio que sólo tiene en cuenta los números es obsoleto e inadecuado porque solamente invierte en aspectos tangibles, los cuales, al estar al alcance de cualquier compañía, no generan ningún valor añadido", afirma el profesor de Harvard Robert S. Kaplan, considerado por *The Financial Times* como uno de los 25 mejores "pensadores económicos" del momento.

Paradójicamente, la pérdida de competitividad y la escasez de valor añadido producido por las empresas están afectando al salario de sus plantillas. A finales del año pasado, los españoles cobraron una media de 1.553 euros brutos al mes, una cantidad similar a la registrada en 1997, según las conclusiones de un estudio de Adecco y el IESE. Mientras, el sueldo de los directivos se ha ido multiplicando, hasta situarse entre 40 y 100 veces por encima del resto de trabajadores, según un informe de la consultora de recursos humanos ICESA.

Pasa a la página siguiente

OFERTAS DE EMPLEO

Viene de la página anterior

Pero el afán de lucro no sólo afecta a los salarios de la gran mayoría: "Como consecuencia de la falta de racionalización de la organización del trabajo y del liderazgo ambicioso, tóxico y autoritario ejercido por la mayoría de directivos y jefes, cada vez más asalariados son víctimas de diversos trastornos psíquicos", afirma el psicólogo laboral Iñaki Piñuel, profesor de la Universidad de Alcalá de Henares. Esta afirmación es corroborada por Valentí Valls, médico adjunto y cardiólogo del Hospital Clínico de Barcelona, para quien "las personas que trabajan más de 10 horas al día pueden estar poniendo en riesgo su salud, aunque no perciban conscientemente el estrés en su organismo".

Ahora mismo el estrés afecta al 32% de la población activa, según datos del informe Cisneros VI, y "afecta tanto física como mentalmente, hasta desencadenar crisis de ansiedad, anginas de pecho e infartos", añade Valls. Además, "el estrés suele ser la antesala del síndrome del trabajador quemado, más conocido como *burnout*, caracterizado por el agotamiento emocional, el aislamiento laboral y el vacío existencial derivado, sobre todo, de la creencia de que el trabajo que uno hace carece por completo de sentido", describe Piñuel.

Otro malestar en alza es el acoso laboral (*mobbing*), que ya afecta al 9% de los trabajadores. "Las víctimas de esta violencia psicológica se caracterizan por ser personas que destacan en un ambiente laboral mediocre, marcado por la envidia y la rivalidad entre compañeros, que luchan por escalar en la jerarquía", sostiene Piñuel.

"La mayoría de empresas parecen dormidas, esperando a que este malestar sea masivo e inaguantable", alertan los expertos

Este experto también señala la adicción al trabajo (*workaholics*) como un fenómeno que tiene más presencia en las llamadas "empresas tóxicas", que suelen premiar los excesos de sus profesionales, "despreocupándose de si dicho sobreesfuerzo agrava su deterioro físico y psíquico". Se estima que el 8% de la población activa dedica más de 12 horas al día a su profesión para huir de sus problemas personales.

Todos estos trastornos psíquicos suelen tener un final común: la depresión, descrita como "un profundo sentimiento de tristeza y de apatía" que ya afecta a entre el 15% y el 30% de los trabajadores, y que supone para las empresas españolas un desembolso anual de 750 millones de euros en bajas laborales, sin contar el impacto brutal que tiene sobre su productividad, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Tanto Cubeiro como Piñuel, opinan que "dado que todos los actores implicados están perdiendo, la transformación empresarial española ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad vital". Y concluyen: "Lamentablemente, la mayoría de empresas parecen dormidas, esperando inconscientemente a que este malestar sea masivo e inaguantable". Todo apunta a la tesis formulada por el filósofo español José Antonio Marina, para quien "la realidad demuestra que ninguna situación cambia hasta que deviene insostenible".



Manifestación de los trabajadores de Delphi en Puerto Real (Cádiz).

JARO MUÑOZ

El reto de humanizar las organizaciones

El bienestar de los trabajadores es la base de un negocio productivo y sostenible

B. V.

"Para ser un buen jefe hay que ser una buena persona". Así lo afirma Gonzalo Martínez de Miguel, director del Instituto de Formación Avanzada (Infova), especializado en desarrollo directivo y gestión del cambio empresarial, con más de 10 años de experiencia y 100.000 profesionales formados. "El gran reto del siglo XXI es humanizar la gestión de las organizaciones, una responsabilidad que depende de la voluntad de la cúpula directiva", añade. En su opinión, "la satisfacción y el bienestar de los trabajadores es la base de un negocio productivo y sostenible". Y concluye: "Cuanto más se preocupa la compañía por sus empleados, mayor es el compromiso que asumen éstos por su trabajo".

Sin embargo, la mayoría de los jefes españoles todavía no son capaces de pasar de la teoría a la práctica: según el Foro Económico de Davos, la baja productividad de las empresas españolas en 2006 se debió, en un 60%, a la "pobre calidad directiva". Y no sólo eso. Ese mismo año y según una encuesta de la prestigiosa revista *Fortune*, la mitad de los directivos despedidos por grandes multinacionales salieron por la puerta pequeña por "sus constantes muestras de insensibilidad hacia sus colaboradores".

Son los llamados "jefes tóxicos", que ejercen un "liderazgo egocéntrico", tal como lo describe el impulsor del humanismo empresarial, Kenneth Blanchard. En su opinión, "muchos directivos están demasiado centrados en satisfacer las exigencias de su ego y creen que el liderazgo trata exclusivamente de ellos, de su yo". Pero "este egoísmo les lleva a dirigir las empresas desde una percepción subjetiva de la realidad, la cual comporta sufrimiento tanto para sí mismos como para las personas que lideran".

Lo cierto es que en el día a día de muchas empresas es frecuente que se produzca el llamado "efecto piramidal nocivo", que consiste en "trasladar el malhumor y el estrés de arriba abaj-

jo, afectando a un buen número de trabajadores", sostiene el experto en comunicación empresarial, Joan Elías. A veces, "la dirección de la compañía critica severamente el trabajo realizado por alguno de los mandos intermedios, cuyo enfado provoca la misma reacción sobre sus colaboradores", explica Elías. De este modo, "poco a poco se va creando una cultura empresarial basada en el castigo y el resentimiento, que contribuye a que la insatisfacción, el miedo y la falta de compromiso sean el denominador común de la plantilla".

No en vano, según el estudio Cisneros 2005, de la Universidad de Alcalá de Henares, el 36% de los empleados (más de siete millones de personas) haría examinar a su jefe por un psicólogo. Fruto de esta intensa rela-

"Cuanto más se preocupa la compañía por sus empleados, mayor es el compromiso que asumen éstos por su trabajo", dicen los expertos

Para lograr que los directivos introduzcan cambios en sus compañías primero tienen que transformarse a sí mismos

Cuestión de actitud

Más allá de la necesaria humanización de la empresa, encontrar la satisfacción en el trabajo depende, en última instancia, de la actitud que toma cada persona frente a sus circunstancias. "El sufrimiento que experimentan muchos profesionales en su día a día no es una consecuencia de la conducta de sus jefes ni de sus condiciones laborales, sino de haber adoptado el rol de víctima", afirma la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations.

"La interpretación negativa de lo que sucede es la que provoca la experiencia del sufrimiento, no los hechos en sí", añade Barón, especializada en Programación Neuro-lingüística (PNL). "Si de pronto el ordenador se estropea, alguien hace un comentario fuera de lugar o no se informa sobre un tema importante, la mente de la persona suele hacer una interpretación negativa de estos hechos, que a su vez genera pensamientos y emociones negativas en el interior", añade.

"Estas reacciones automáticas, que tienen su causa en la inconsciencia y el egocentrismo, se desencadenan debido al escaso desarrollo personal de muchos profesionales, que desconocen cómo funciona su mente", sostiene Barón. En su opinión, "el manejo consciente de la mente es clave para potenciar la inteligencia emocional y, por ende, alcanzar el verdadero éxito profesional, basado en la satisfacción interior".

Para lograrlo, "es fundamental hacerse cargo de uno mismo, asumiendo la responsabilidad de nuestras respuestas emocionales ante lo que nos sucede". Y añade: "En vez de quejarnos del comportamiento del otro, que no depende de nosotros, sí podemos ver de qué manera podemos cambiar el nuestro para crear armonía". Así, "aprender a aceptar lo que sucede nos libera de la experiencia del sufrimiento". En último término, "dada la situación técnica de pleno empleo, dar el salto a otra empresa es cada vez más fácil y habitual".

ción, se estima que el 60% de los cambios de empleo voluntarios los provocan ciertas "desavenencias con el jefe", lo que conlleva la pérdida de los profesionales con más talento.

Así, "el puente que posibilita abandonar ciertos hábitos automáticos e inconscientes, que gobiernan ahora mismo a un buen número de directivos, se llama desarrollo personal", explica Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa. En su opinión, "para lograr que los directivos introduzcan cambios en sus compañías primero tienen que transformarse a sí mismos a través del autoconocimiento", que está entrando en la empresa de la mano de herramientas como el Coaching, la PNL, el Eneagrama o la Terapia Gestalt.

"El desarrollo personal es un proceso que nos enfrenta con la parte oscura de nosotros mismos, como nuestra ignorancia, nuestras miserias o nuestras vergüenzas", añade Álvarez de Mon. "De lo que se trata es de aprender a conocernos, comprendernos y aceptarnos tal como somos; sólo así podemos iniciar el cambio hacia la persona que podemos llegar a ser", afirma. "Adquirir una mayor consciencia nos permite empatizar con las personas que nos rodean, estableciendo relaciones más profundas, basadas en el respeto y la aceptación", concluye.

Esta formación emocional no termina en los propios directivos, sino que la tendencia es que se promueva de arriba hacia abajo. Así, el crecimiento económico de las 500 principales compañías del mundo en la última década ha rondado el 130%. Las que en este periodo fomentaron entre sus empleados las habilidades propias de la denominada inteligencia emocional (que potencia la motivación, el autoconocimiento, la autoconciencia, la empatía, la serenidad y la claridad mental) mejoraron sus resultados alrededor del 760%, según un estudio realizado en 2006 por varias universidades norteamericanas. Este salto cuantitativo se debió, sobre todo, a la mejora del ambiente laboral.