

OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

EL TRABAJO NOS ESTÁ MATANDO

No deberíamos seguir tolerando que las empresas puedan dañar la salud física y mental de las personas sin ningún tipo de reparo ni responsabilidad, con total impunidad

Plácido Fajardo
Managing Partner de Leaderland



La frase puede sonarles fuerte, pero está basada en datos tan reales como preocupantes. “No deberíamos seguir tolerando que las empresas puedan **dañar la salud física y mental** de las personas sin ningún tipo de reparo ni responsabilidad, con total impunidad”. Lo dice el Profesor de la Universidad de Stanford **Jeffrey Pfeffer**, uno de los más influyentes pensadores actuales sobre management, al que he tomado prestado para mi artículo el contundente título de su último libro publicado en España.

El libro es parte de la Biblioteca FUNDIPE -Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos- a cuyo Patronato, presidido por mi buen amigo Jorge Cagigas, me honro en pertenecer. El prólogo es de Nuria Chinchilla, profesora del IESE que acuñó la expresión “**contaminación social**” para referirse a las funestas consecuencias de las decisiones empresariales que consideran a los empleados como “piezas mecánicas de un engranaje, sin tener en cuenta cómo son devueltos a sus familias tras jornadas interminables”. Se trata de una verdad tan incómoda de abordar como visible en una sociedad escasa de valores humanos que, de seguir así, será insostenible a largo plazo, como Nuria afirma en su prólogo.

El trabajo es la principal fuente generadora del estrés, dice el profesor Pfeffer, patología responsable de 850.000 muertes en el mundo cada año. La OMS cifra en más de 600 millones las personas que sufren estrés y ansiedad en el planeta, con una **pérdida asociada de productividad** de 1 trillón de dólares, nada menos. En nuestro país, un estudio de Cinfa Salud sobre esta materia evidenció en 2017 que cuatro de cada diez españoles afirmaban padecer de forma habitual o frecuente estrés asociado, mayormente, al trabajo. Parece que aquel viejo dicho “el trabajo es salud”, no tiene precisamente una aplicación universal. En estas sociedades desarrolladas de la opulencia en que vivimos pareciera que, a mayor bienestar material, mayor malestar emocional, como recuerda el epílogo del libro, que cita aquella vieja frase de la revista Newsweek “¿si todo nos va tan bien, por qué nos sentimos tan mal?”

Conviene apuntar que existe un **estrés positivo** e incluso necesario para que rindamos adecuadamente. Es el caso del **estrés adaptativo**, que nos permite concentrar nuestra energía en situaciones puntuales y activar nuestras alertas para responder a un determinado estímulo. En el entorno laboral, pensemos en los nervios del momento previo a una intervención en público, a una reunión clave o la llegada a un nuevo trabajo. Una cierta tensión en esos casos nos ayuda a aumentar la concentración y afrontar el reto, nos facilita aflorar nuestras capacidades. Nuestro sistema endocrino nos echa una mano al aumentar en esos casos la segregación de cortisol, la hormona del estrés que activa nuestros recursos y **nos estimula a la acción**.

El problema viene cuando el nivel de cortisol se eleva demasiado -noche y día- y el estrés se convierte en crónico, en un elemento recurrente de nuestro estado anímico al que hay que dar respuesta continuamente, con el consiguiente desequilibrio bioquímico que debilita nuestro sistema inmunológico y puede producir enfermedades psicosomáticas.

Pero ¿qué causas son las que producen ese pernicioso estrés en el trabajo? Las encuestas de opinión a empleados lo suelen evidenciar bien claramente. Hay bastante coincidencia en resumir en cinco **las mayores causas generadores de estrés** en las organizaciones, como apunta la firma especializada Gallup:

- ausencia de un trato equitativo
- carga de trabajo inmanejable
- falta de claridad sobre qué se espera del empleado
- ausencia de comunicación y apoyo por el jefe directo
- exigencia de cumplimientos de plazos irracionales

Si revisamos estas causas, seguro que cada lector habrá experimentado alguna o varias de ellas en distintos momentos de su carrera. Probablemente recordará esa sensación, más o menos familiar, en la que se seca la boca, se acelera el pulso y se tensan los músculos. Quién no ha tenido alguna vez problemas digestivos, insomnio o taquicardias asociados al trabajo. Recuerdo una erupción cutánea provocada por el estrés laboral al comienzo de mi carrera, por haber asumido excesivas responsabilidades siendo demasiado joven. Mientras sea algo esporádico lo entendemos como una especie de peaje obligatorio, consustancial al trabajo, pero cuando la cosa se mantiene en el tiempo causa problemas mayores que hay que tomar en serio como **amenazas serias a nuestra salud**.

Es fantástica la creciente **concienciación social** acerca de la necesidad de cuidar el medioambiente, hacer sostenible la vida en nuestro planeta y preservar sus recursos físicos. Las empresas, como agentes clave en este empeño, transmiten cada vez más su compromiso y sus actuaciones encomiables al respecto. Pero ¿qué hay de su contribución acerca del bienestar y la salud de sus empleados? ¿Están midiéndolas? ¿Están identificando y atajando los casos de toxicidad laboral, los “contaminadores sociales” que generan estrés patológico y ansiedad verdadera y crónica entre su gente?

Las cinco causas que se indican arriba son **accionables**. Es cierto que el altísimo nivel de exigencia a que están sometidos los negocios no facilita las cosas en la segunda y la quinta de ellas. Lo habitual es que la enorme presión existente arriba baje como un obús y se multiplique en cascada. Pero la alta dirección tiene que levantar la bandera y **poner coto a los casos extremos**, sea cual sea el tamaño y la propiedad de su empresa, como parte de una responsabilidad social que también valorarán sus clientes.

Lo de tener un planeta sostenible y reducir las emisiones de CO2 está muy bien, pero igual convendría echar un vistazo a la salud de quienes han de habitarlo. El liderazgo que necesitamos también ha de **ocuparse de la sostenibilidad de las personas**. Como decía el presidente de una de las empresas en las que trabajé, “el orden de las personas es antes que el orden de las cosas”. El tercero de los famosos ODS -objetivos de desarrollo sostenibles- de la ONU en su Agenda 2030 es precisamente la salud y bienestar de las personas. Pues bien, en buena medida este objetivo depende de lo que sucede en el interior de nuestras organizaciones.

No se trata de que ir a trabajar sea como ingresar en un balneario, con baños y masajes. Pero tampoco puede ser que tantas personas se dejen cada día la salud mental y la física en el empeño, sin que a nadie le importe demasiado o sea considerado como parte de las reglas del juego. Procurar la salud y el bienestar de los empleados no es una cuestión naif, ni está disociada de la rentabilidad. Las empresas más saludables son más atractivas para el talento, sufren menos el absentismo y la rotación no deseada, con lo que al final son más productivas. Los avances en las herramientas de analítica de datos permiten hoy medir la salud real y percibida por los empleados con mayor precisión, y no me refiero solo a los reconocimientos médicos, sino a otros múltiples indicadores que permiten elaborar un **diagnóstico fiable del nivel de salud y bienestar de una organización**.

El estrés continuado, la ansiedad patológica y otras cargas psicosociales a que están sometidas las personas pueden medirse y deben **gestionarse igual que otros riesgos** a los que se otorga mayor importancia. Para ello hacen falta **líderes sensibilizados al respecto**, capaces de transmitir una actitud y una vocación humanista hacia el interior de sus organizaciones. Líderes que demuestren un compromiso social que va más allá de colocar a sus empresas como campeones verdes y limpios hacia afuera, aunque hacia dentro el ambiente sea en algunos casos irrespirable.