

Nuevas formas de materializarse el estrés

El management tóxico

Iñaki Piñuel y Zabala

RESUMEN

Se presenta una descripción de las nuevas formas que tiene el estrés de materializarse en la organización. Se describe la incidencia del estrés y de que forma la presión psicológica creciente sobre el trabajador termina cristalizando en la aparición y desarrollos de nuevas patologías como son el “mobbing” y el “burnout” afectando significativamente a la eficiencia de los recursos humanos, deteriorando la salud de los trabajadores. Se describen las modalidades de un tipo de management tóxico a nivel psicosocial y se revisan las defensas y racionalizaciones que las organizaciones generan frente a estos problemas que evitan que se les de respuesta mediante acciones preventivas.

INTRODUCCIÓN

Nada nuevo bajo el sol cuando hablamos de estrés en las organizaciones. Sin embargo, el grado de preocupación de las organizaciones es enorme cuando se señala que sólo en Europa este problema de salud laboral afecta a más de 40 millones de trabajadores y cuando se estima que entre 70% y 90 % de las consultas de los médicos de atención primaria tienen el estrés como causa esencial.

Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones encontramos numerosos enfoques de prevención e, incluso, foros de expertos que “deberían ser especialmente cuidadosos y rigurosos” en los que se confunden y mezclan conceptos dando lugar a un problema añadido para la prevención de los riesgos psicosociales que dificulta enormemente poner remedio a determinados problemas.

En nuestras investigaciones hemos encontrado que, en no pocas ocasiones, se yerra en la diagnosis de los riesgos laborales psicosociales diagnosticándose estrés cuando deberíamos hablar de “mobbing”, se habla de “mobbing” cuando estamos ante un caso de conflicto laboral, o se habla de “burnout” cuando hablamos de secuelas que en el tiempo generan el estrés crónico o un cuadro de acoso psicológico en el trabajo.

LAS DEFENSAS DE LAS ORGANIZACIONES

El estrés no es un problema tan solo del individuo que lo padece, sino significa todo un indicador o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar, de asignar la carga de trabajo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, en los valores definidos, en la cultura, o en el estilo de *management* de la organización en la que se producen tales comportamientos.

De ahí que nos refiramos a aquellas organizaciones en las que se producen riesgos de tipo psicosocial como organizaciones “tóxicas”, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos de sus trabajadores. A un tipo de organización tóxica psicosocialmente se corresponde un tipo de *management* que también hay que calificar como tóxico.

Uno de los postulados de semejante forma de dirigir a los recursos humanos de una organización es asumir que en una organización es normal o hasta deseable que se produzca estrés laboral, “mobbing” o “burnout”. Este razonamiento “patológico”, contrario a cuanto establece el moderno management científico está frecuentemente presente en los ambientes laborales degradados.

El paradigma que subyace bajo muchos planteamientos de tal especie de management tóxico en relación al estrés y a otros riesgos laborales de tipo psicosocial es que el ser humano dispone de una capacidad de adaptación “prácticamente infinita” y que el estrés es solamente una reacción momentánea y normal de esa capacidad de adaptación. No en vano el estrés recibió desde el principio la denominación de Síndrome General de Adaptación.

Un cierto darwinismo social se plantea así con el argumento que sugiere que la supervivencia del *más fuerte* es altamente beneficiosa para una organización.

El estrés dejaría atrás a aquellos individuos menos adaptativos (y, por tanto, que en el fondo no interesa retener) a los que habría que tratar como personas que padecen un mero problema médico de tipo individual que tiene que ver con su incapacidad para sobrevivir en medio de un entorno demandador y competitivo a todos los niveles. Tal enfoque escamotea replantear y revisar en profundidad las características que hacen de una organización un lugar de trabajo tóxico.

Numerosos estudios, que establecen la prevalencia de los factores individuales y diferenciales sobre la respuesta al estrés –en especial los cognitivos–, profundizan en la misma concepción del trabajador como fuente de su propio desajuste al entorno laboral en el que se encuentra, asumiendo que buena parte del desajuste procede de factores que atañen a las capacidades, destrezas y habilidades de afrontamiento que tiene el individuo.

Se entiende que en el moderno sistema “hombre-máquina” la parte más versátil y sobre la que podemos intervenir no es ya la máquina (el entorno) sino el elemento humano. Las formas de organizar el trabajo, las formas de dirigir e integrar a las personas (el *management*), y el clima laboral se entienden como inmutables constantes y no como variables del entorno laboral sobre las que se puede y se debe intervenir para atajar el estrés y los demás riesgos laborales psicosociales.

El problema es que cuando el ajuste no se produce, el subsistema humano resulta dañado y es necesario irlo aclimatando al daño generado. Se piensa así que un mero tratamiento de los síntomas de tipo farmacológico es la clave del ajuste.

Por otro lado, muchas organizaciones dirigidas por el ánimo de obtener mayores márgenes a base de reducir y reducir efectivos –y no tanto a base de realizar una gestión y un aprovechamiento inteligente del capital humano–, terminan generando cargas mentales de trabajo insostenibles para un individuo crecientemente desbordado y sobrepasado.

Con el abismo del paro y el miedo consiguiente de muchos trabajadores a engrosar sus listas, se genera un ambiente de trabajo doblemente tóxico. Por un lado la toxicidad de tener que aclimatarse y adaptarse a un ritmo y una carga mental cada vez más elevados, y por otro la generación del miedo a quedar fuera del mundo laboral. Un miedo que fuerza a la persona a doblegarse y a “tragarse” abusos o situaciones ofensivas para la dignidad humana y la salud mental desarrollándose así problemas como son el acoso psicológico en el trabajo o el acoso sexual.

A las organizaciones les resulta habitualmente difícil reconocer la existencia de estos problemas en su seno y tienden a mirar hacia otro lado desde la actitud de no querer ver un problema que resulta incómodo y disonante con la buena opinión que muchos dirigentes empresariales mantienen de sí mismos y de la gestión en las organizaciones que dirigen.

Resulta mucho más fácil aclimatar al estrés al trabajador dañado o sustituirlo periódicamente cuando no pueda ya no puede más por otro que venga de refresco en una estructura laboral permanentemente precarizante.

EL CONFLICTO COMO HERRAMIENTA DEL MANAGEMENT

Otra racionalización con que las organizaciones evaden el afrontar el problema es invocar la naturaleza conflictiva de toda relación humana y de todo grupo constituido por seres humanos con distintos caracteres, puntos de vista, opiniones y pareceres sobre los mismos temas. *“El conflicto es connatural –se sentencia sin más– a la especie humana, desde el momento en que cada uno es individuo y persigue finalidades diferentes. La organización no podría sustraerse pues al hecho de que está constituida por seres humanos”*. Incluso algunas escuelas teóricas y marginales del management abogan por el conflicto como presupuesto y punto inicial para desarrollar la forma de dirigir a los recursos humanos de una organización.

Es necesario señalar, en contra de estos enfoques que descuentan el conflicto por defecto, que éste es un problema económico de primera magnitud para la organización. Pretender construir sobre ó a partir del conflicto es como pretender que la salud solo se puede conseguir a base de la curación de una enfermedad.

El conflicto como herramienta del management tóxico del que la derivación más comúnmente utilizada es la conocida estrategia de “dividir y vencer”, nos devuelve a la peor de las justificaciones éticas para una acción humana: la obtención del éxito

gracias a la destrucción mutua de otros que son alentados y a veces forzados a ello. Generar un conflicto, enfrentando a unos contra otros resulta muy caro a nivel humano y a nivel empresarial.

Otra defensa utilizada por muchas organizaciones para negar el estrés es el viejo argumento de que trabajar con cierto estrés es según algunos estudios beneficioso y ello “tonifica” saludablemente a toda la fuerza laboral renovando el vigor y la savia de toda la organización. Se habla así impropiaemente de “eustrés” o de estrés positivo.

EL MANAGEMENT DEFENSIVO COMO MANAGEMENT TÓXICO

Numerosos directivos y mandos, a falta de haber aprendido a hacer su trabajo con profesionalidad lo cual significa dirigir personas, integrar a sus equipos, desarrollar la comunicación integral y el trabajo en equipo y generar un ambiente de movilización y eficiencia, presumen de “tener” y “mantener” a sus unidades bajo *estrés permanente*, lo cual es para ellos sinónimo de alto rendimiento y eficacia.

Para justificar la falta de organización y de profesionalidad se acude a los peregrinos argumentos de la turbulencia del entorno, los cambios vertiginosos en el mercado, la presión de los costes, las demandas de los clientes, o la reducción de los tiempos de respuesta al mercado.

El *management* no profesional se escuda detrás de éstas y otras racionalizaciones para no hacer sus “deberes” en cuanto a desarrollar ambientes de trabajo eficaces y no tóxicos.

MANAGERS PSICOSOCIALMENTE TÓXICOS

Jack Welch, presidente de General Electric distingue 4 tipos de managers o directivos en el grupo empresarial que él preside. 1) Los directivos sin resultados, ni equipos de personas movilizados o motivados, 2) los directivos movilizados de sus equipos aunque sin resultados, 3) los directivos movilizados de sus equipos y con resultados, y 4) los directivos con resultados, pero tóxicos para sus equipos humanos a los que terminan quemando para conseguir aquellos. Según Welch, ni los primeros ni los últimos tienen cabida en el proyecto empresarial que él vislumbra en el futuro.

Tales advertencias no proceden de un mero posicionamiento políticamente correcto o “de cara a la galería”. Las empresas se han dado cuenta cada vez más claramente que no es de interés para ellas mantener managers tóxicos en su seno, por el coste humano y económico que significa la devastación organizativa que generan a su alrededor. Es necesario recordar una vez más que a dirigir también se aprende. El management o la habilidad para dirigir personas no es algo con lo que se nace, sino una destreza laboral que ha de estudiarse, aprenderse, y entrenarse de forma específica. El ser nombrado jefe o directivo de un grupo de trabajadores no produce de manera milagrosa la repentina capacitación de éste como conductor de personas.

Muchas de las actitudes psicosocialmente tóxicas de algunos mandos proceden de personas ya dañadas anteriormente por los mismos problemas que terminan proyectando sobre otros trabajadores. Es así como podemos hablar del management tóxico como una causa y al mismo tiempo un resultado de una organización psicosocialmente tóxica. Muy habitualmente este tipo de directivos son personas frustradas, incompetentes, a la defensiva, o simplemente enfermas psicológicamente, a veces víctimas a su vez de otras violencias psicológicas. Sencillamente no tienen una idea mejor, no han aprendido a dirigir de otro modo sino emulando un estilo de dirección que ellos mismos han padecido anteriormente.

El cuadro empeora cuando además en la organización se asume de manera global y errónea que éste es el mejor modo de hacer frente a la creciente competitividad.

DIRECTIVOS FUERA DE CONTROL O IMPULSIVOS

Existen trabajadores que presentan escaso éxito a la hora de controlar eficazmente su impulsividad. A estos trabajadores fuera de control se les imputa buena parte de los comportamientos de violencia y presión que se producen en las organizaciones.

El fallo en el autocontrol puede proceder de rasgos o trastornos de la personalidad como los que suelen presentar los psicópatas organizacionales.

También puede proceder de una baja tolerancia a la frustración que hace a estos trabajadores poco inteligentes “emocionalmente”. Esos desahogos que cursan con violencia y agresividad producen inicialmente la sorpresa y a medio plazo el daño sobre los demás trabajadores.

Este tipo de manager suele ser con demasiada frecuencia “tolerado” en la organización como “alguien con carácter” o que sencillamente “es así” y “hay que aceptarle como es”. Esta tolerancia amplia no repara en el carácter psicosocialmente tóxico que tienen para los demás estos trabajadores sin autocontrol.

La “manga ancha” y la tolerancia a los desmanes, otorgan a este tipo de manager “patente de corso” para un comportamiento destructivo.

DIRECTIVOS CON ESTILOS ATRIBUTIVOS HOSTILES

Se ha indicado con profusión cómo el origen de muchos comportamientos de presión o, incluso, de acoso en el trabajo reside en un tipo de personalidades alteradas. Sin llegar a presentar un trastorno de la personalidad, existen personas “normales” que presentan determinados sesgos atribucionales negativos u hostiles cuando evalúan el comportamiento de los demás.

Se trata de mandos o directivos con ciertas dosis de paranoidismo o suspicacia no patológicos, denominados “paranoicos leves”, que presentan una tendencia marcada a interpretar el comportamiento de los demás como referencial a ellos mismos en un sentido negativo.

Esta actitud no es sino una permanente profecía de tipo negativo que opera en sus relaciones con los demás. Como tal profecía tiende a hacer creer a la persona que los demás pretenden herirle, ofenderle, vejarse, o que “buscan perjudicarlo o humillarlo” en todo cuanto hacen.

Interpretan así los comportamientos de los demás de manera hostil y se sienten agraviados de manera continuada, de tal modo que no resulta extraño que se comporten de manera agresiva o vengativa en respuesta a esta deformación de su percepción.

Este proceso de intención continuado hacia los demás o “paranoia leve” es muy habitual en las personas que practican el “mobbing” contra otros compañeros y es el efecto de una deformación patológica, de su percepción. Suele tener origen en un historial de malos tratos o abusos en la infancia que hacen desarrollar al futuro adulto ya desde niño una idea negativa acerca de las intenciones de los demás o lo que es lo mismo un patrón genérico de desconfianza.

Conviene terminar el repaso a los factores personales de los trabajadores que se comportan tóxicamente en el entorno laboral con una especial mención a cómo concurren en ellos importantes sesgos o distorsiones en su forma de pensar que explican su comportamiento agresivo hacia otros.

El patrón del pensamiento de quienes maltratan a los demás es característico de una cosmovisión antropológica negativa o paranoide que entiende el universo laboral como un entorno aversivo o una “jungla” en la que sólo un comportamiento agresivo-defensivo puede terminar triunfando o sobreviviendo.

Se señalan a continuación algunos de los más frecuentes patrones cognitivos que presentan los trabajadores más agresivos:

- Piensa mal y acertarás.
- Las personas son generalmente hostiles.
- Si una persona se muestra amistosa, lo que busca realmente es utilizarte
- Si descubren cosas acerca de tí, las utilizarán en contra.
- La gente nunca es sincera.
- La gente se aprovecha de uno si se le da la oportunidad.
- Si se deja a las personas que se acerquen demasiado te traicionan.
- Las personas tratan de rebajarte o humillarte siempre que pueden
- No se debe confiar en los demás, sino sólo en uno mismo.
- Es necesario estar permanentemente alerta y en guardia.
- La gente actúa por motivaciones ocultas.
- Si se muestra uno condescendiente o tolerante, le atacan.
- La gente intenta manipular.
- Un comportamiento amistoso encubre intenciones de manipular.
- Es necesario guardar las distancias para evitar el abuso de confianza.
- No resulta seguro fiarse de las personas.
- Pedir ideas a otros es manifestar debilidad o incompetencia.
- Un jefe debe ser duro si no quiere que “se le suban a las barbas”.
- No conviene dar confianza a las personas, pues luego abusan de ella.
- La participación es abdicación de la autoridad.

LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DESDE EL DESARROLLO DE UN MANAGEMENT NO TÓXICO

El management tóxico debe ser prevenido y tratado por la organización como una amenaza real para la salud física y mental de los empleados. La organización debe mantener una posición de garante, en la medida en que la posición de dominio de quien dirige de manera tóxica se apoya en una línea jerárquica de mando.

La organización está llamada a identificarlo, y a poner los medios y los remedios para prevenirlo y evitarlo.

Las formas de prevenir el management tóxico pasan por:

1. Declarar las intenciones de la organización acerca de sus objetivos empresariales, de su visión y actitud general hacia las personas y de cómo estas son valoradas por la organización.
2. Desarrollar procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes de la violencia psicológica.
3. Aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales. Los empleadores y el management deben dar los primeros ejemplos.
4. Formación de los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de personas, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos, y prevención del estrés.
5. Reducir la precarización e inseguridad laboral como forma de evitar síndromes de supervivencia organizacionales.
6. Proporcionar información relevante, clara y específica a los trabajadores de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar, y los medios de que disponen para ello. Dar prioridad a los estilos negociadores sobre la imposición de los objetivos.
7. Proporcionar un *feed-back* objetivo y constructivo sobre el desempeño mediante sistemas de evaluación objetivables y de carácter previo en cuyo diseño e implementación los propios empleados participen de manera activa.
8. Formar a los empleados en la prevención de riesgos laborales, y en especial en la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales, y en sus estrategias de afrontamiento.
9. Intentar optimizar las capacidades de cada empleado mediante una asignación racional de los recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas y desarrollando la formación en el puesto de trabajo.
10. Proporcionar sistemas de promoción no perversos basados en el mérito y no en la política, el “amiguismo”, el nepotismo o el favoritismo. Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carreras a largo plazo.
11. Desarrollar la comunicación interna como forma de constituir en la empresa comunidades de aprendizaje basadas en la creación y la transferencia del cono-

cimiento en lugar de la retención privativa de la información. Incentivar de manera proactiva el compartimiento del conocimiento.

12. Incentivar y acompañar el esfuerzo de los trabajadores por adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución significativa al trabajo.
13. Determinarse a rechazar la violencia psicológica de raíz, sin atender a quien sea la víctima o el ofensor ni cuál sea su rango jerárquico.
14. Desterrar la Dirección Por Amenazas (DPA) y la gestión mediante el miedo o el terror como formas perversas y éticamente rechazables de management. Sancionar a los mandos que las utilicen de manera recurrente.
15. Incentivar el diálogo a todos los niveles de la organización como forma principal y prioritaria de gestión empresarial.
16. Desplegar una política activa de formación de mandos y directivos en actitudes y técnicas para el diálogo y la comunicación integral.
17. Desarrollar el valor Confianza como base de todas las relaciones interpersonales en la organización.
18. Eliminar los sistemas de control paranoides basados en la presunción de animadversión o malevolencia por parte de los empleados. Permitir a la organización mostrar vulnerabilidad frente a sus empleados.
19. Predicar con el ejemplo mediante prácticas éticas, no manipulativas y humanizadoras por parte de la dirección de la empresa.
20. Desarrollar programas de acogida e integración a los nuevos empleados con la explicación de las normas formales e informales y los valores culturales propios de la organización.

De este modo, la deliberada y persistente agresión con vistas a la destrucción de otro, en que consiste el “mobbing” pasa desapercibida y es justificada como estrés, urgencia en el trabajo, mala coyuntura, etc.

Sin embargo, es necesario insistir en que el acoso en el trabajo no es casual sino causal. Posee una intencionalidad malévola y se dirige a un objetivo: la destrucción de su objeto.