



Cuando el cuerpo dice basta

Cuánto afecta a una empresa el nivel de estrés de sus empleados. Cómo detectar y resolver estas situaciones, logrando los mejores resultados para el desarrollo de los negocios.

POR **MARIANA ROLANDI** pymes@clarin.com
ILUSTRACION **MARIANO VIOR**

No es necesario llegar a fin de año para ver las caras de cansancio de los empleados, tengan o no cargos gerenciales o ejecutivos. O el malhumor y las discusiones que llevan a nada y retrasan el desenvolvimiento normal y productivo de una compañía. Incluso peor: el ausentismo o la falta de resultados. Todas estas actitudes apuntan, en general, a una causa común: estrés.

El estrés, laboral o personal, puede ocasionar una serie de perturbaciones sobre los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, etc.) y un deterioro en el rendimiento laboral. "El estrés trae aumento en la insatisfacción laboral, afectando los resultados: ausentismo, disminución en el interés por las actividades a cargo, y abandono de los puestos de trabajo. Además, aumentan los conflictos interpersonales y los accidentes de trabajo", explica Mónica Muruaga, psicóloga y autora de dos libros referidos al tema (*Depresión por desgaste* y *Preparados, listos, out*, escrito junto a Daniel Colombo). Así, por ejemplo, los ejecutivos con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución en el

rendimiento... lo contrario de lo que se espera de ellos. Estaría claro, entonces, que el cansancio de los integrantes de una organización incide directamente en el funcionamiento de la misma. "El estrés afecta negativamente la productividad, pero lo que no está claro es cuánto. Sin embargo, la situación debe resolverse sin dudas y la solución está más asociada a un proceso que a un evento especial. La primera medida para resolver un problema es identificarlo", afirma el consultor Bernardo Hidalgo.

Para estar al frente de una empresa y poder detectar que una situación de estrés se está generando, es necesario estar atentos a las señales. "Ante un alto grado de estrés, la persona pierde su capacidad de atención, se encuentra desmotivada, puede tener ausencias regulares a su puesto de trabajo, cambios de ánimo que afecten el clima organizacional, o encontrarse bloqueada emocionalmente", describe la licenciada Carolina Tulian, consultora asociada de CM Sociología de Empresa. Muruaga y Colombo añaden: "Las principales señales son el aumento en los conflictos, el malhumor y las frecuentes distracciones. Cuando el estrés se hace crónico y se instala el síndrome de *Burnout* (quemado) —producido en las personas que permanecen en situaciones de estrés por tiempos prolongados—, se presentan también conductas agresivas, aislamientos, actitudes cínicas y de desprecio; no se logran los resultados esperados y reina un clima de desmotivación y tensión en el ambiente laboral". El problema es claro, está a la vista; la mitad del camino ha sido transitado. Ahora, es necesario buscar soluciones.

Cómo resolverlo. "Hay empresas que cuentan con asesoría interna de asistencia al empleado.

El estrés aumenta la insatisfacción laboral, el ausentismo y el abandono de los puestos de trabajo; y disminuye el interés por las actividades a cargo.

Claves: verbalizar el conflicto en reuniones; escuchar las insatisfacciones y necesidades del personal; y alentar la propuesta de soluciones alternativas.

NORMAS DE PREVENCIÓN

La dieta.

Que la oficina cuente con una cocina en la que se provea al personal de frutas, agua y todos los elementos necesarios para fomentar una alimentación alejada de las fast foods.

Descanso.

Que nadie trabaje los fines de semana, salvo que sea estrictamente necesario. Dar el tiempo suficiente a los empleados para comer y charlar con sus compañeros, a mitad del día. No permitir que se lleven trabajo a casa.

Ejercicio físico.

Generar y fomentar prácticas deportivas.

Organización.

Disminuir el caos en la oficina (visual, auditivo e intelectual). No suspender reuniones asignadas por agenda a último momento. Organizar la empresa es organizar la vida de sus empleados.

Reconocimiento.

Identificar y felicitar a quien lo merezca. Darle crédito por sus logros, pero sin menospreciar al resto ni generar situaciones de competencia.



AL AIRE LIBRE. YOGA, EUTONIA, ARTES MARCIALES Y OTRAS ACTIVIDADES GRUPALES PUEDEN TENER UN BENEFICO EFECTO RELAJANTE.

Y las que no, pueden recurrir a un asesor que les permita hacer una lectura y diagnóstico situacional del personal. Así, se podrá saber con rapidez cuáles son los problemas y detectar los factores que los motivaron", explica Muruaga. Y aconseja: "Es importante reunir al personal y verbalizar el conflicto. Escuchar la insatisfacción del clima laboral, cuáles son sus necesidades y alentarlos a que ellos mismos propongan soluciones alternativas. De este modo, se estará fomentando la participación en los proyectos de la organización y se sentirán partícipes del cambio, lo cual mejorará la calidad del trabajo". Su teoría es simple. Todos necesitan saber que son escuchados y que sus necesidades serán revisadas y tenidas en cuenta.

Por otro lado, Bernardo Hildago habla de eliminar los focos de tensión: "Hacer un ajuste de perfiles, en caso de que las competencias de las personas no se adapten a las exigencias de los puestos; brindar soporte y entrenamiento para aquellos casos en los que sea necesario; incorporar más personal cuando haga falta; analizar los procesos, por si estos no se adaptan a las actuales circunstancias... son sólo al-

gunas de las cuestiones que intentan trabajar sobre el origen del problema".

Apuntando también al ajuste de perfiles, Carolina Tulian informa que existen hoy herramientas para medir el perfil necesario para cada puesto y, así, evitar futuras situaciones estresantes: "Si en un mal proceso de selección, incorporamos un profesional para un puesto que, debido a su estructura de personalidad, tendrá problemas para gestionar la tarea... estamos provocando que esa persona se estrese. ¡Imaginemos alguien introvertido o tímido, a quien le pedimos que haga la presentación de un nuevo producto frente a un auditorio de 500 personas!".

En muchas empresas, también se aplican políticas tales como cierta flexibilidad horaria, con la mirada puesta en los resultados más que en la ficha de entrada; que cada empleado tenga un día libre por mes, fuera de su tiempo de vacaciones o de días de estudio, un día libre "porque sí"; que en su cumpleaños no trabaje; que los padres de hijos pequeños puedan llegar más tarde los días de actos escolares, etcétera.



INTERIORES PURO RELAX. SON MUCHAS LAS OPCIONES PUERTAS ADENTRO.



BERNARDO HIDALGO



CAROLINA TULIAN

INFO PLUS

Mónica Muruaga y Daniel Colombo

www.mundoencontacto.com/stress/libro.shtml

Bernardo Hidalgo

www.hidalgoysociados.com

Lic. Carolina Tullian

CM Sociología
www.cristinamejas.com.ar

Jorgelina Silva Ortiz

Tantiem Wellness
www.tantiemwellness.com.ar

Gustavo Cerri

Yamaha Motor Argentina
www.yamaha-motor.com.ar

Hay formas de alivianar la tensión, una vez que el daño ya es una realidad. Distintos paliativos pueden reducir el cansancio; las actividades lúdicas o deportivas, las que se elijan tendrán que ver con el espacio y el presupuesto con el que se cuenta. "También se pueden organizar reuniones sociales del personal, celebrar y festejar los logros, los cumpleaños, los aniversarios y otras fechas especiales. La relación costo/beneficio es muy buena en la mayoría de los casos", comenta el consultor Hidalgo. Y pone un ejemplo: "Una empresa organizaba, cada tres meses, 'cerveceadas'. No eran reuniones formales; nadie de la gerencia decía un discurso; sólo se juntaban a comer pizza y tomar cerveza, a la salida de la oficina". Algunas empresas buscan, dentro de sus mismas oficinas, ámbitos de relax, como salas de juego y cafeterías. Otras, hacen acuerdos con gimnasios y spas para que sus empleados tengan membresías especiales o con descuentos; otras, ofrecen clases de yoga y estiramiento, con profesores que acuden en algún horario libre... Las opciones son múltiples. Lo importante es atacar al estrés antes de que el estrés deteriore el negocio.



MONICA MURUAGA