

# No deje que el miedo se apodere de su organización

7 de julio de 2011

## **Los mensajes internos para potenciar la productividad a veces pueden resultar contraproducentes, incidiendo sobre el bienestar psíquico de los empleados y su rendimiento.**

Según Eurostat, más de un 20% de los trabajadores de la UE sufren estrés como resultado de la presión laboral y la sobrecarga de trabajo. Un dato preocupante tanto para los empleados, que padecen el deterioro de su salud mental, como para los empresarios, que tienen la obligación de gestionarlo por recomendación de la Directiva Marco 89/391/CEE sobre seguridad y salud en el trabajo.

Cuando una persona está sometida a altos niveles de estrés, la respuesta emocional puede ser tan fuerte que desencadene el miedo en el lugar de trabajo. Este sentimiento, si bien nace inconscientemente en el individuo, puede ser fruto de una estrategia de coordinación escogida por la empresa o de un cierto discurso gerencial.

Sin embargo, el miedo es un mecanismo de gestión ineficaz, según exponen Jean-Pierre Papart y [Yih-Teen Lee](#) en este estudio. Los autores se basan en el Geneva Study, que midió el impacto de la organización del trabajo sobre la salud mental del personal de 10 empresas

suizas entre los años 2001 y 2005. Los resultados muestran que los mensajes de mayor productividad deben ir acompañados de un razonamiento ("por qué" y "para qué") y de un margen de ejecución, para evitar el colapso de los empleados.

## Los mecanismos del miedo

El miedo es un sentimiento: la toma de conciencia del efecto que ciertas emociones producen en nosotros. Estas emociones no desencadenan una reacción interna, sino que son un instrumento de coordinación social: nos sirven para manejar nuestras acciones comunes y facilitar la movilización de recursos para una tarea determinada.

En el contexto empresarial, esta emoción puede estar provocada por una significación social que circula: una idea de *management* o eslogan que busca un comportamiento específico, por ejemplo, impulsar al máximo la productividad de los empleados.

Pero, ¿por qué un mensaje destinado a mejorar la coordinación en el trabajo puede ser interpretado por los sujetos como un estímulo productor de miedo?

## Gestionar el estrés

A partir del modelo de "demanda-control" de Karasek, los autores del estudio han calculado los efectos perversos que puede tener la movilización del personal para obtener los mayores niveles de productividad.

El resultado demuestra que si la presión para potenciar la productividad no se acompaña de margen de maniobra en la ejecución del trabajo, puede generar estrés. Esto sucede cuando la carga de trabajo —particularmente la demanda psicológica asociada— es superior al tiempo y recursos de los que dispone el trabajador y este percibe que su tarea será difícil de cumplir. A la larga, este estrés podría provocar ansiedad o miedo al trabajo.

Ambas variables, carga de trabajo y latitud de decisión, se pueden regular. El nivel de ansiedad aumenta cuando existe más carga de trabajo y se da menos margen de maniobra. Los autores aseguran que cuando aumenta el margen de maniobra, disminuye el nivel de ansiedad.

Otro factor clave a la hora de gestionar el estrés generado es el grado de apoyo profesional, ya sea de los superiores o de los colegas de profesión. Los resultados muestran matices dependiendo del grado de apoyo profesional: cuanto mayor es el apoyo, menor es la ansiedad.

Asimismo, los mensajes para potenciar la productividad deben ir acompañados de una justificación: ¿cuál es el objetivo de esa acción? Según los autores, la búsqueda de productividad no debería presentarse como un fin en sí mismo.

Para concluir, los autores recomiendan a los responsables de Recursos Humanos que tomen nota del binomio carga de trabajo-latitud de decisión. En su opinión, si controlamos el estrés habremos avanzado mucho para dominar el miedo en nuestras organizaciones.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)