

Visita nocturna a la nevera

El síndrome de los que comen de noche sin ser conscientes.

Página 16

¿Dormir con el niño o enseñarle a dormir?

Razones de dos teorías antagónicas

Páginas 10 y 11



Los 100 años del cirujano Moisés Broggi

“Sufrir es necesario para ser compasivo”

Páginas 20 y 21



Mensual de biomedicina y calidad de vida
Enero de 2008 Número 10

EL PAIS
Salud

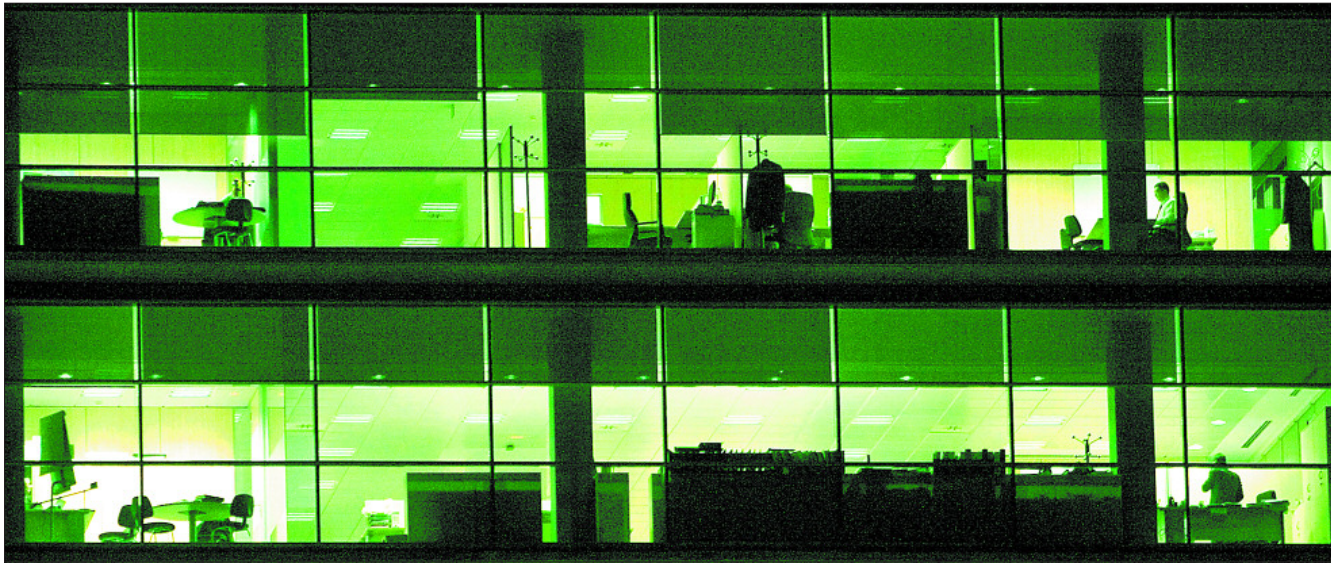


Jefes tóxicos

Narcisistas, mediocres o
desequilibrados, algunos
jefes irradian malestar y
son dañinos para la salud

En portada

Psicología laboral



CONSUELO BAUTISTA

El 36% de los trabajadores enviarían a su jefe al psicólogo si pudieran, según el Informe Cisneros, realizado por la Universidad de Alcalá. El jefe tiene un gran poder. De su estilo de dirección depende no tan sólo el rendimiento de la empresa, sino también la salud física y mental de sus trabajadores. Hay jefes que irradian malestar, estrés o angustia. La tipología incluye a narcisistas, mediocres y personas con problemas psicológicos que proyectan sobre los demás. Tener un jefe tóxico supone un importante riesgo psicosocial.

Jefes nocivos que irradian malestar

MÓNICA L. FERRADO

Se busca director/a de departamento con experiencia acreditada", solicita un anuncio de la sección de clasificados. ¿Qué más se espera de esta persona? El responsable de personal de la empresa solicitante responde que el candidato debe saber crear un ambiente participativo en la empresa, ser motivador y capaz de sacar lo mejor de cada empleado. Es decir, que deberían abstenerse de enviar el currículum los individuos controladores, autoritarios y narcisistas, es decir, los candidatos a jefes tóxicos. Lo malo es que muchas empresas prefieren lobos con piel de cordero y entre sus directivos pueden encontrarse personas que, independientemente de su experiencia, están cargadas de agentes tóxicos que amenazan la integridad física y mental del personal.

Según el informe Cisneros, el 36% de los trabajadores opinan que si pudiesen enviarían a su jefe al psicólogo. Aunque algunos preferirían poner este incómodo dato en cuarentena, y relativizarlo añadiendo que en el trabajo también hay otros riesgos psicosociales, lo cierto es que varios informes sitúan el comportamiento del líder como uno de los riesgos psicosociales más importantes. En la lista de todos los estresores laborales que aparecen en este estudio "la mala calidad del *management* ocupa el segundo lugar en importancia como estresor", afirma Iñaki Piñuel, psicólogo laboral, profesor de la Universidad de Alcalá de Henares y autor principal de los informes Cisneros y del libro *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*.

También la Administración reconoce la necesidad de revisar los estilos de dirección. Según datos de la VI Encuesta Nacional sobre Condi-

nes de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el 10,4% de los trabajadores considera molesta y preocupante la relación con sus jefes. "De hecho, preocupa más que la dificultad de las tareas y las relaciones con los compañeros, por lo que, además de conseguir que los trabajadores se encuentren cómodos en su entorno físico, también debe procurarse que estén cómodos en sus relaciones con los jefes", afirma Clotilde Nogareda, responsable del departamento de ergonomía y psicología del Centro Nacional de Condiciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo.

Todavía hay más estudios que desvelan la fragilidad de la relación con los superiores, como el de Núria Chinchilla, consultora de empresas y profesora de la escuela de negocios IESE: "El 30% de los casos de abandono de una empresa se debe al estilo de dirección del jefe". La solución pasa por "formar más a las personas que ocupan estos cargos, sobre todo los cargos intermedios, a los que se promociona pero nadie les explica cómo hacer de jefe", afirma Nogareda. También es cierto que se pueden en-

Estresores más relevantes

En porcentaje

Clima laboral deteriorado	46,70%
Mala calidad del <i>management</i> (jefe)	45,70%
Falta de claridad de rol	43,70%
Mala organización del trabajo	42,80%
Demandas de trabajo excesivas	42,10%
Clima laboral no motivador	42,00%
Miedo organizativo	38,60%
Presión laboral	38,10%
Falta de reconocimiento	37,30%
Falta de participación	37,20%
Conflictividad en el entorno laboral	37,00%

Fuente: Estudio Cisneros VI.

EL PAÍS

contrar ambientes hostiles aunque haya formación. "Los buenos jefes, sin embargo, saben sacar brillo incluso de los trabajadores tóxicos: son como el rey Midas, capaces de desarrollar talento y motivación de todo lo que tocan", afirma Chinchilla.

Narcisistas, psicópatas o paranoicos

Pasar ocho horas diarias de mal rollo en el trabajo acaba haciendo mella en la salud. La OMS advierte de que la primera causa de baja laboral en el siglo XXI va a ser por factores psicológicos y va a estar relacionada con el estrés. En estos momentos, en Europa "entre el 50% y el 60% del absentismo ha sido relacionado con el estrés laboral", según Ana María García, epidemióloga del Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (IS-TAS). Eso sin contar otras enfermedades que en ocasiones también pueden atribuirse a riesgos psicosociales, como depresiones, problemas gástricos, dermatológicos o cardiopatías, pero que no están cuantificadas ya que "el cuadro oficial de enfermedades profesionales no incluye los riesgos psicosociales como causa de enfermedad en el trabajo", explica Núria García.

¿Pero qué agentes tóxicos se le pueden atribuir al jefe? Piñuel ha definido tres perfiles psicológicos de jefes psicosocialmente tóxicos. El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye, a aquellos que cree que pueden hacerle sombra. Otro tipo es el directivo psicópata, aparentemente encantador, aunque calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. Por último, el

La flexibilidad laboral mejora la salud

Los empleados con una mayor flexibilidad laboral tienen unos hábitos más saludables, según se desprende de los resultados de un estudio en el que han participado más de 3.000 trabajadores de las universidades de Leeds y Wake Forest, publicado en *The Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Otro estudio realizado por Frank W. Bond y David Bunce, de la Universidad de Londres, publicado en *The Journal of Occupational Health Psychology* demuestra que la flexibilidad en la toma de decisiones y la participa-

ción también incide sobre el bienestar de los trabajadores, reduce el estrés y las tasas de absentismo.

La falta flexibilidad sólo es uno de los riesgos psicosociales y, como ocurre con el resto, no se reconoce como causa de enfermedad en el trabajo. "Uno de los inconvenientes de la psicología es que todavía no podemos cuantificar y ver cómo cada uno de los factores influye sobre la salud; podemos identificar, pero es imposible cuantificar", afirma Clotilde Nogareda.

En portada

Psicología laboral

directivo paranoide, que desconfía de todo el mundo, fiscaliza constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de iniciativas.

Autoritario o pasota

Estos tres tipos de directivo, además, pueden adoptar dos estilos de dirección: la autoritaria y la *laissez faire*, es decir, la de no decidir y dejar que las cosas ocurran. "Los dos estilos reflejan en realidad inseguridad y una falta de dirección, uno porque impone, el otro porque no dirige", afirma Chinchilla.

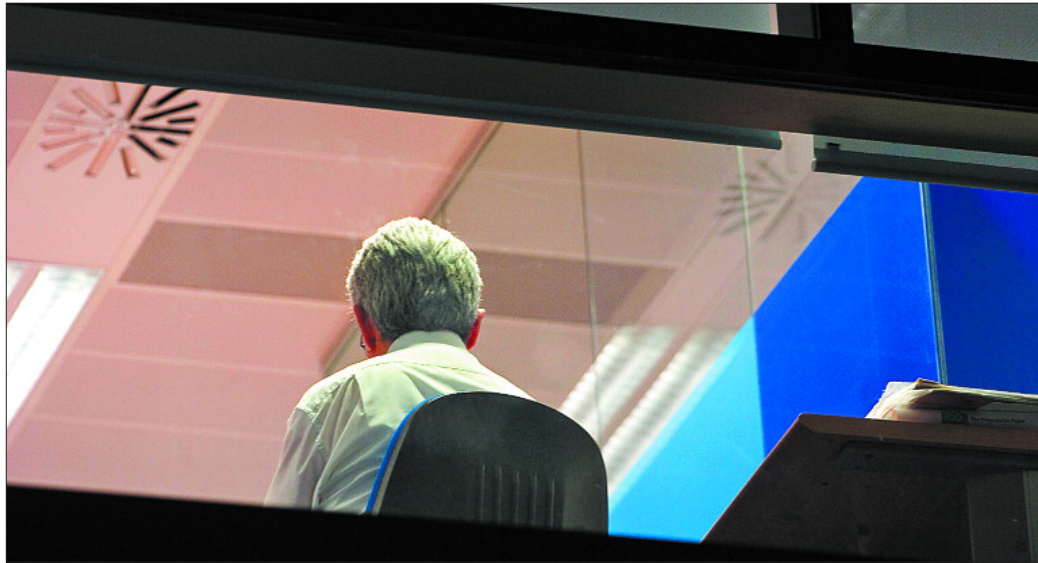
Examinado el jefe, ¿cómo penetran sus toxinas en la organización hasta alcanzar la salud de los trabajadores? Es posible distinguir tres niveles. El primero, cómo el jefe tóxico consigue que una organización sea tóxica. El segundo, cómo esta organización tóxica afecta psicológicamente, de un modo u otro, a los trabajadores. El tercero, cómo tan arraigada toxicidad organizacional acaba provocando que algunos trabajadores, según sea su vulnerabilidad y su nivel de exposición, desarrollen enfermedades físicas y/o mentales.

La operatividad de la relación entre trabajador y empresa se basa en un equilibrio entre el esfuerzo y las recompensas. "Las personas necesitamos aprender y decidir, somos animales con capacidad de crear y aprendemos haciendo las cosas", explica Salvador Moncada, epidemiólogo del ISTAS. La gratificación que siente el trabajador y que le hace continuar con su labor tiene incluso una parte neurobiológica, basada en el circuito placer-recompensa.

El jefe tóxico consigue frustrar esta condición natural que gratifica el esfuerzo. Sitúa a sus subordinados en labores que no se corresponden con sus capacidades, se apropia de sus ideas, no reconoce sus méritos e impide que desarrollen sus habilidades. Eso incluso cuando les exige horas y horas de trabajo, algo que también hacen muchos jefes tóxicos.

Otro de los desequilibrios propios de una organización tóxica es la existencia de una creciente tensión laboral, que se define por una combinación de altas demandas y pobre control sobre el trabajo. Ocurre cuando el empleado se ve desbordado y además no controla la situación. "La falta de control sobre una situación, la incertidumbre, es lo peor que desde el punto de vista psicológico le puede pasar a cualquier ser vivo", explica Moncada. El trabajador al que se sobrecarga de trabajo y no se le dota de herramientas suficientes siente en sus carnes ese descontrol. Tampoco tiene sensación de control el que recibe órdenes imprecisas o tiene un rol laboral indefinido.

Otro de los pilares de la salud de la organización es el apoyo social al trabajador, es decir, el apoyo por parte de sus superiores y compañeros.



CONSUELO BAUTISTA

El jefe tóxico consigue frustrar la condición natural que gratifica el esfuerzo

"El apoyo social y emocional es necesario porque es un moderador del estrés", afirma Nogareda. El jefe tiene capacidad para reconocer o no el trabajo de sus subordinados, y al mismo tiempo para potenciar o destruir las redes relacionales entre ellos. Algunos creen que la máxima "divide y vencerás" puede consolidar su posición en la cúspide de la pirámide.

Agotamiento emocional

El elenco de situaciones tóxicas es amplio y pueden acabar produciendo un agotamiento emocional que depende tanto de la vulnerabilidad

de cada uno de los trabajadores como del grado de exposición individual a estos factores estresantes. El estrés, la depresión, la ansiedad, la apatía, el insomnio y los cambios de humor son algunas de sus manifestaciones psicopatológicas.

"El 69% de las personas que sufren estrés presentan somatizaciones", afirma Iñaki Piñuel. "El agotamiento emocional por conflictos en el seno del equipo se traduce en una activación psicofisiológica", añade Carlos Mingote, presidente de la Sociedad Española de Medicina Psicosomática y jefe de sección del servicio de psiquiatría del hospital 12 de Octubre de Madrid. El estrés es un mecanismo de defensa que el ser humano tiene desde las cavernas y aun-

que es necesario y bueno a ciertos niveles, su hiperactividad crónica provoca problemas de salud. "El sistema nervioso central, el sistema inmunológico y el endocrino están relacionados entre sí de forma bidireccional, y cuando hay desequilibrio en alguno de estos niveles influye sobre los demás", explica Mingote.

El estrés afecta al sistema nervioso central, en concreto al eje hipotálamo-suprarrenal, y activa la producción de glucocorticoides, el más importante de los cuales es el cortisol. "La hipersecreción crónica de cortisol es neurotóxica y se traduce en problemas cognitivos, afecta a la capacidad de concentración, a la memoria y a funciones ejecutivas", explica Mingote. El exceso de cortisol también tiene un efecto inmunodepresor, con lo que aumenta el riesgo de patologías autoinmunes. Un estudio de la Universidad de Londres publicado el año pasado por la revista *British Medical Journal* muestra que afecta, además, a la metabolización de los hidratos de carbono y los lípidos, por lo que algunas personas desarrollan síndrome metabólico.

El mismo estudio corrobora la relación del cortisol con las cardiopatías, el grupo de patologías más relacionado con el estrés. De hecho, otra investigación de la Universidad de Helsinki publicada en la misma revista muestra que el estrés laboral multiplica por más de dos el riesgo de muerte cardiovascular. Y otro estudio publicado en *JAMA* relaciona el infarto con el efecto dañino de la exposición a concentraciones elevadas de las llamadas hormonas del estrés, entre ellas la adrenalina. Las evidencias son múltiples y todas coincidentes: el estrés de un jefe tóxico perjudica gravemente a la salud.



CONSUELO BAUTISTA

Casos extremos: el 'mobbing' y el 'burnout'

Según la Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo, más de 13 millones de trabajadores europeos sufren *mobbing*, es decir, acoso laboral de superiores y/o compañeros con el objetivo de lograr su marcha, anulando la resistencia psicológica del trabajador hasta el punto de incluso generar alteraciones psicopatológicas.

Otro síndrome laboral con nombre anglosajón es el *burnout*, el síndrome del trabajador carbonizado. Según los resulta-

dos del informe *Cisneros*, el 11% de trabajadores lo sufre. Casi siempre son personas que inician con entusiasmo su labor en la empresa porque su puesto se corresponde con la carrera profesional que desean. Sus expectativas pueden frustrarse por varios motivos, como tropezar con un jefe o una organización tóxica. Del entusiasmo pasará al estancamiento, a la frustración y a la apatía, fase en la que pueden aparecer otras alteraciones.

También hay trabajadores tóxicos

También hay trabajadores tóxicos, aunque es difícil distinguir si su toxicidad es una causa o una consecuencia de la alienación a la que puede llevarles la propia organización de la empresa. Iñaki Piñuel distingue cuatro tipologías, aunque pueden mezclarse: los trabajadores compulsivos, que trabajan más allá de lo necesario, son insolidarios e incluso experimentan síntomas de angustia o vacío cuando están fuera del trabajo; los

trabajadores controladores, de personalidad obsesiva, que no sólo controlan su trabajo sino también el de los otros; los trabajadores alienados por la necesidad de éxito, para los que el trabajo es una vía para lograr un reconocimiento que alimente su autoestima, y, por último, los trabajadores buscadores de afecto, que buscan en el trabajo un apoyo emocional desmesurado, son complacientes e idolatran con gran facilidad.

Cuando un profesional tiene la mala suerte de dar con un jefe tóxico entra en una zona de alto riesgo. Pero que sufra más o menos daño dependerá en parte de su propia reacción. Los efectos de una dirección nociva pueden agrandarse si la reacción no es la apropiada. Por **José L. González de Rivera**

Cómo protegerse de un jefe tóxico

Como los alacranes, los jefes tóxicos sólo se desarrollan si están en el entorno apropiado. Una organización sana se ocupa por sí misma de eliminar a tiempo trepas desaprensivos y mediocres inoperantes activos, de tal manera que nunca llegan a alcanzar posiciones relevantes desde las que puedan hacer daño. Por lo tanto, si te encuentras sufriendo alguna modalidad de acoso en el trabajo, lo más probable es que tu empresa no tenga ningún interés por promocionar la excelencia y que en ella sean más importantes el poder, la conformidad y el control que la satisfacción, la autonomía y la productividad.

De todas formas, y por si acaso hay suerte, puedes empezar tanteando de manera discreta al departamento de personal/recursos humanos o al comité de empresa para saber si tienen alguna política para atender las quejas de los empleados o si hay alguna persona o sección que se ocupe de la mejora continuada de las condiciones de trabajo. En caso negativo —o si después de recurrir a ellos tu situación parece empeorar— puedes asumir, con bastantes probabilidades de acertar, que estás en serio peligro.

Cualquier cosa que hagas, por muy lógica, razonable o normal que te parezca, empeorará las cosas y será tenida en tu contra. Tu única salvación es aplicar mi procedimiento en siete pasos, que deben ser dados de manera sucesiva, repitiendo la secuencia tantas veces como sea necesario hasta que te sientas feliz y realizado en tu trabajo. Una vez que has dado un paso, el siguiente viene de forma natural. Al revés, si un paso no te sale bien, es que hay que volver al anterior. Empecemos.

► **Paso 1.** Tomar posesión de tu vida en general y de la situación de acoso en concreto. Nadie va a hacer nada para salvarte, o sea que es mejor que asumas la responsabilidad de tu existencia. No te alteres, ya sé que te están haciendo la vida imposible y que los que están mal y tienen que cambiar son ellos. Pero tu vida es tuya y el que responde de cómo te la montas eres tú. Es importante darse cuenta de que no es lo mismo ser res-

ponsable que ser culpable. Tu jefe y los que le sostienen tienen la culpa de lo que te ocurre, pero tú tienes la responsabilidad de salir con bien de todo ello. Esperar ayuda de los acosadores es el primer gran error de un acosado. Suplicar, exigir, amenazar o lo que sea a otros para que dejen de maltratarte sólo empeora las cosas.

► **Paso 2.** Mantener la calma. Si encima de todo lo que estás sufriendo aceptas que estás solo en ello, lo más probable es que sientas una gran angustia. Está bien, eso es normal. Ahora tienes que mantener la calma, lo cual es totalmente imposible si no sabes cómo. Necesitas un método. Afortunadamente hay varias técnicas, de las cuales la psicoterapia autógena es la que ofrece mejores y más rápidos resultados. No se trata simplemente de aguantarse y hacer como que no pasara nada, sino de activar y entrenar los circuitos mentales que generan calma, única manera de contrarrestar el estrés que produce el acoso.

► **Paso 3.** Minimizar el daño. Cuando uno se deja llevar por la pena, el estrés y la rabia, la vida se complica y los disgustos se multiplican. Si has aprendido a mantener la calma, te darás cuenta de que hay en tu vida mucho sufrimiento innecesario, por ejemplo, todo el que te produces a ti mismo quejándote y rumiando agravios. Para el autoestrés y la manía de buscar culpables. Cierto que estás sufriendo un daño. Por eso has aprendido la técnica para mantener la calma, y tienes que practicarla con frecuencia para poder soportarlo sin demasiado sufrimiento. Pero no te hagas más daño, no te enfades con tu pareja, no te pelees con los amigos, no te pases la noche despierto maquinando venganzas. Si tienes que sufrir, que sea lo mínimo. Y no bebas ni te drogues.

► **Paso 4.** Entender la situación. Esto es lo que intentabas hacer al principio de todo, pero ahora te darás cuenta de que sólo es posible después de haber dado los pasos anteriores. Hay dinámicas ocultas, fuerzas e intereses que antes se te escapaban y que ahora puedes ir viendo más claramente. Los acosadores siempre son



CONSUELO BAUTISTA

envidiosos, controladores y mediocres. Puede que lo que tú crees que es una virtud o un mérito tuyo, a ellos les moleste. Quizá tu sana autonomía de criterio está entorpeciendo sus oscuras maniobras. Puede que estés atrapado en una tenaza, "emparedado" entre un subalterno que quiere quitarte de encima y un jefe tontaina que se está dejando seducir y manipular. Si según vas comprendiendo cosas te vienen ataques de furia, vuelve inmediatamente al paso 2.

► **Paso 5.** Decidir la condición. ¿A dónde quieres llegar? ¿Cómo quieres que sean para ti las cosas? ¿Qué esperas de tu trabajo? Una condición es lo que tiene que ocurrir para que otra cosa ocurra. Una vez que sabes lo que quieres, decide lo que tienes que

Cualquier cosa que hagas, por muy lógica, razonable o normal que te parezca, empeorará las cosas

hacer para llegar allí. Sitúate en el organigrama, construye en tu mente un plan, decide un destino. ¿Qué es lo que quieres, el mal de tu acosador o tu bien? Decidir ser víctima impotente o demonio vengativo lleva a sitios que no te van a gustar nada.

► **Paso 6.** Ser proactivo, no reactivo. Reaccionar es la respuesta lógica y natural ante lo que nos está pasando. Es fácil, todos los animales lo hacen. Proaccionar es una acción deliberada y consciente cuyo objetivo es ser la causa de determinado acontecimiento o reacción. Cuando insulto a un cliente que me ofende estoy reaccionando. Cuando le escucho atentamente y le digo que buscaré la manera de ayudarlo, estoy proaccionando. Parece forzado, pero, con un poco de práctica, se convierte en algo natural. Está claro que es imposible proaccionar si no se dominan bien los pasos anteriores.

► **Paso 7.** Ser agente de cambio social. Ésta es una de las transformaciones más sorprendentes y maravillosas que tienen lugar en las personas que aplican los siete pasos. No sólo sobrevivirás a tu situación de acoso y encontrarás la forma de que echen al tóxico de tu jefe, sino que descubrirás en ti un creciente interés por el desarrollo y la felicidad de los demás. Desearás compartir tu paz y tu éxito y, sobre todo, atenuar, contrarrestar y eliminar la contaminación psíquica de los entornos en los que te mueves. Buena suerte.

Para saber más

Sobre jefes

● *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas.* Iñaki Piñuel. Editorial Aguilar, 2004

● *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal.* Núria Chinchilla y Maruja Moragas. Editorial Ariel, 2007

Sobre riesgos psicosociales

● *Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales. Guía del delegado de prevención para la intervención*

sindical. Ediciones ISTAS, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2007

Sobre 'mobbing' y 'burn out'

● *El maltrato psicológico.* José Luis González de Rivera. Editorial Espasa Calpe.

● *El acoso moral.* Marie-France Hirigoyen. Editorial Paidós, 1999.

Recursos en Internet

● Instituto Sindical de Trabajo Ambiente

y Salud (CC OO)
<http://www.istas.ccoo.es/>

● Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (UGT)

http://212.170.242.18/slaboral/observ/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

● Centro Nacional de Condiciones del Trabajo
<http://www.mtas.es/insht/index.htm>

● Observatorio de Salud Laboral

(Universidad Pompeu Fabra)

<http://www.osl.upf.edu/presenta.htm>