

## Menos estrés, más salud organizacional

Una encuesta realizada por la American Psychological Association demostró que el estrés negativo relacionado con el trabajo es un tema crítico: más de un tercio de los empleados norteamericanos reportaron padecimiento de estrés crónico en el trabajo y sólo el 36% expresó que las organizaciones les brindaban recursos suficientes para manejarlo.

Se calcula que el costo del estrés negativo para las organizaciones es de 300.000 millones de dólares anuales por mayores costos médicos como por la pérdida de productividad. Es insoslayable la responsabilidad en el liderazgo directivo. En cuanto a América latina, las cifras son imprecisas, pero se proyectan como considerables. Tampoco existe una conciencia en general en los líderes de equipos o equipos de líderes sobre cómo impactan sus decisiones, estados de ánimo, comportamientos o declaraciones, en la salud de sus empleados y ciudadanos.

Lentamente, la evolución humana, sea en lo individual, grupal, organizacional o social, tiende a la superación. En su innovadora pedagogía logosófica, Carlos González Pecotche afirmaba que "perfeccionamiento también significa simplificación, intensidad y velocidad". Actualmente hay profundas investigaciones sobre el poder de lo simple y hasta quienes buscan definir sus

leyes. Podemos puntualizar algunas de ellas:

-Veloz o rápido no es apurado, ya que sistémicamente apurado es lento: las resistencias mal manejadas suelen hacernos avanzar los cambios dos pasos adelante y uno atrás, o dos atrás y uno adelante, como en el juego de la oca.

-Sin un enfoque de simplicidad, lo complejo se torna complicado, alejándonos de la salud en ese preciso momento. La simplificación es, pues, el primer paso para la salud, de la misma forma que el foco en la salud es el primer paso para que la complejidad no sea un problema.

-Potenciales fuentes de estrés negativo existen siempre, el tema es cómo lo manejamos en forma individual y colectiva con los recursos internos que se cuentan.

-Los desafíos, por ejemplo, suelen ser grandes motivadores cuando los líderes que los proponen brindan un marco de contención y apoyo, tanto en el lanzamiento como en su seguimiento.

-La previsibilidad y disciplina son otros indicadores de salud organizacional: hasta los equipos deportivos de alto rendimiento han tenido necesidad de reforzar la consistencia y el alineamiento

internos, entre sus cúpulas de directivos y la disciplina de sus planteles.

Entre muchas definiciones, el estrés en el trabajo (privado o público) puede ser caracterizado como una serie de respuestas físicas, emocionales, cognitivas o conductuales que surgen cuando los requerimientos de un puesto no son compatibles con las necesidades, capacidades o los recursos de un colaborador, se trate de un área en funcionamiento o en proyectos específicos.



Las demandas y los requerimientos -lo que técnicamente podríamos llamar la correlación puesto/perfil o su brecha- son sólo un ingrediente de varios más que imperan en determinadas situaciones, y que nos llevan a desequilibrios y ausencia de salud.

También pesan el balance entre percepciones de esfuerzo y recompensa, el grado de involucramiento en decisiones y control que tenemos sobre nuestras responsabilidades, procesos y resultados; la presencia o ausencia de las

redes de vínculos de apoyo de otros, el grado real de trabajo cooperativo en todas direcciones, el ambiente, la percepción de estabilidad en la propia labor (concretamente, el miedo que genera). Y muy especialmente, el estilo de gestión y liderazgo de aquellos que ocupen el "vértice" del sistema en cuestión, la confianza que este estilo inspire, el sano sentido del humor como síntoma positivo, etcétera.

Por último, la percepción, comprensión y gestión de los procesos de cambio, pues cuando se transita un proyecto de transformación, un grado extra de tensión añadido a esa especie de ansiedad organizacional se suma a cualquiera de las dimensiones recién mencionadas hasta que tomemos conciencia de nuestro rol como habilitadores-sponsors o de agentes de cambio.

Nada serio puede salir de intentar aumentar en forma ficticia el compromiso o "engagement" si las dimensiones de la salud organizacional no están evaluadas y representadas en algún tipo de coeficiente que marque esta patología organizacional y se comprometa, decididamente, en un proceso de cambio saludable.

Lic. Pablo Barassi

El autor es CEO de Integrar Recursos Humanos