

SECCIÓN PATOLOGÍAS ORGANIZATIVAS

Cómo sanar el “Estrés Organizacional”

Como comentamos en el primer artículo de esta sección “Patologías Organizativas”, Javier Fernández Aguado, pensador y speaker español, socio fundador de MindValue y miembro de Top Ten Management Spain (www.toptenms.com), es autor del libro Patologías Organizativas, donde analiza el comportamiento y principales enfermedades que pueden sufrir las organizaciones.

En esta sección mensual, teniendo siempre presente el modelo propuesto por el profesor Fernández Aguado, presentamos algunas de las “Patologías Organizativas” más comunes.

Para abordar cada una de estas posibles dolencias tomamos como referencia datos del libro citado y también de La soledad del directivo (escrito con José Aguilar, en la editorial LID), y de Patologías en las Organizaciones, de Javier Fernández Aguado, Marcos Urarte y Francisco Alcaide (LID), de reciente aparición.

En esta ocasión nos detenemos en los síntomas y tratamientos de una de las patologías que se presenta con frecuencia en nuestros días: el **Estrés Organizacional**.

Algunos rasgos médicos del Estrés

Desde el punto de vista médico, los manuales describen el estrés como “la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla violentamente. En esta reacción participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo, incluidos el cerebro, los nervios, el corazón, el flujo de sangre, el nivel hormonal, la digestión y la función muscular”.

El húngaro Hans Selye (1907-1982) concibió el concepto de “Síndrome de Adaptación General”, más tarde conocido por estrés, en 1936. Según él es un proceso en el que el cuerpo pasa por tres etapas universales. Primero hay una “señal de alarma”, a partir de la cual el cuerpo se prepara para “la defensa o la huida”. No obstante, ningún organismo puede mantener esta condición de excitación, por ello existe la segunda etapa que permite al mismo, sobrevivir a la primera; en ésta se construye una resistencia. Finalmente, si la duración del estrés es suficientemente prolongada, el cuerpo entra a una tercera etapa que es de agotamiento; una forma de envejecimiento debida al deterioro del organismo por mantener constante el desgaste durante la resistencia.

Efectivamente, está comprobado que ante una situación de estrés, el cerebro envía señales que activan algunas sustancias químicas del organismo (como la adrenalina) para que el organismo se active de forma importante (y pueda estar en condiciones de afrontar esa situación, de defenderse).

Este mecanismo de defensa, en sí mismo, no podría considerarse negativo para el organismo. Sin embargo, tal como hemos comentado, si ese estado de alerta permanece en el tiempo genera disfunciones importantes. Es entonces cuando deberíamos hablar de estrés como algo que nos debe preocupar.

¿Y cómo detectamos si estamos padeciendo estrés? Estos son algunos de sus síntomas más habituales:

- Insomnio
- Dolores de cabeza
- Nerviosismo
- Palpitaciones
- Indigestión
- Disfunción sexual
- Irritación

¿Puede una organización padecer Estrés?

Según Fernández Aguado, algunas organizaciones obviamente padecen Estrés. Desde un punto de vista organizacional podría definirse como: "Organizaciones que trabajan constantemente a un ritmo asfixiante; los empleados viven en un estado de tensión permanente". Fernández Aguado añade "un rasgo también habitual del estrés en las empresas es que se va al límite de las posibilidades personales y organizacionales".

¿Cómo identificar si nuestra empresa puede estar sufriendo de **Estrés Organizacional**? He aquí algunos síntomas comunes a las organizaciones con esta dolencia:

- Absentismo laboral tanto físico como emocional.
- Bajas laborales por estrés.
- Alta rotación o rotación por encima de la media.
- Síndrome de *burn out*.
- Fatiga física y cansancio.
- Exceso de fines de semana con trabajo.
- Asunción, por parte de los niveles directivos, de funciones de poco valor estratégico ("apagan fuegos").
- Falta de planificación.
- Gestión del tiempo ineficiente.
- Adicción al trabajo, especialmente por los niveles directivos.

Si después de reflexionar unos instantes sobre el estado de su organización, de una manera adulta y crítica, usted identifica un buen número de síntomas similares es posible que su organización esté sufriendo de Estrés Organizacional.

Llegados a este diagnóstico lo más importante será identificar cuáles son las causas, para actuar sobre ellas. El pensador español identifica algunos orígenes de esta enfermedad:

- Marcarse metas por encima de las propias posibilidades: sobrevaloración de capacidades y posibilidades.
- Escasez de personal para desempeñar el trabajo requerido: plantilla desbordada.
- Falta de personal cualificado para el trabajo a desarrollar.
- Carencia de planificación.
- Toma de decisiones *in extremis*.
- Pérdidas de tiempo: llamadas telefónicas, reuniones, desorden...
- *Workaholics* en los niveles directivos.
- Toma de decisiones en exceso "desde arriba" con las que no se está de acuerdo y hay que llevar a cabo (generándose "dilemas éticos").
- Personas en puestos de responsabilidad con escasa estabilidad emocional.
- Dirección por amenazas, utilización del temor como estrategia de gestión.
- Exceso de información a los empleados que les colapsa.
- Falta de información a los empleados que les paraliza.

Tratamientos para el Estrés Organizacional

Hay una condición necesaria, pero no suficiente, que será previa a cualquier tratamiento. En el mundo sanitario podríamos hablar de la "voluntad del paciente por querer curarse". A muchos nos han recomendado que para tratar cierta enfermedad tenemos que hacer un régimen o dejar de fumar o hacernos un chequeo periódicamente o realizar ejercicio..., pero un buen número de personas no nos ponemos a ello o lo dejamos pronto. Así no será fácil que, a pesar de los medicamentos, nos curemos.

En el mundo de la empresa puede suceder algo parecido. La organización, y especialmente el Comité de Dirección, debe ser consciente de la existencia de la patología y sobre todo de la **necesidad de poner en marcha determinadas actuaciones para su tratamiento**. Si los miembros del Comité no creen en ello y apoyan seriamente los posibles remedios será difícil, por no decir imposible, superar la patología identificada. Fernández Aguado indica que la diferencia entre unas organizaciones y otras no es que unas estén "sanas" y otras "enfermas". En general, todas las organizaciones padecen alguna dolencia. La diferencia, insiste Fernández Aguado, es que "unas tienen voluntad de curarse y ponen los medios para ello y otras no hacen nada".

El tratamiento para sanar el Estrés en una organización no reclama exactamente el mismo protocolo que el tratamiento del Estrés como enfermedad en una persona física. En este caso se utilizan los fármacos (como los tranquilizantes o ansiolíticos, especialmente las benzodiacepinas), o bien las técnicas psicológicas (como el biofeedback, que consiste en el aprendizaje del control voluntario de las funciones fisiológicas). En el mundo organizativo será necesario combinar tratamientos/actuaciones ya que el origen de la enfermedad será plural, no habrá una única causa que ocasione la enfermedad, sino que su principio estará identificado en distintos focos.

A continuación vamos a identificar algunos de las actuaciones que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a *curar* el Estrés organizacional en su empresa.

- **Programas de “coaching” para Directivos.** Seguramente los comportamientos estresantes de la organización tienen su origen en los primeros niveles de responsabilidad de la misma. El que alguien externo al mismo, un “coach”, pueda intervenir para hacer “profilaxis” del Comité de Dirección, por ejemplo, será habitualmente una buena medida.
- **Elaboración de Planes Estratégicos** que establezcan formalmente los grandes objetivos de la organización, las formas para alcanzarlos, prioridades, ... evitando que la organización se vea “arrastrada” por el corto plazo, las urgencias, ...
- **Establecer los objetivos de forma consensuada** que no renuncien a lo que necesita la organización pero que, simultáneamente, recojan la realidad de la misma, las aportaciones de sus mandos intermedios (se sentirán más implicados si son escuchados), que sean concretos, realistas y posibles, ...
- **Diseño de Políticas de Conciliación.** Cuando una compañía se propone trabajar en la línea de la conciliación de la vida laboral y persona de su equipo, apuesta estratégicamente por las personas que componen la organización y entiende que éstas son base fundamental del valor de la misma. No es razonable tratar mal a los empleados y esperar que traten bien a los clientes. Sin cuidar y mimar a los empleados no hay empresa de éxito.
- **Programas de gestión del tiempo** que ayuden a los profesionales (especialmente a los directivos) a diferenciar urgencia de importancia, a planificar de forma sistemática...
- **Programas de gestión del estrés** que trasladen a la organización que es “normal” padecer estrés y que es conveniente intentar prevenirlo y/o curarlo a través de cursos facilitados por la propia entidad.

Finalmente señalamos **algunas actuaciones (vitaminas) aisladas** que, sin ser consideradas *per se* como un tratamiento, ayudan a poner en marcha el proceso de recuperación, a introducir la “vacuna” para el stress:

- Jornadas de convivencia que den lugar a un clima informal, cercano y distendido para “relajar” la tensión, potenciar la comunicación interna...

Artículo elaborado por Eugenio de Andrés (socio director de **tatum**) y José M^a Díez (gerente de **tatum**).