

DESESTRESAR LA ORGANIZACIÓN por Antonio Valls

Hay fábricas, en las que sólo entrar se percibe de inmediato la épica industrial en todo su esplendor: mucho ruido, un continuo ir y venir de personas, carretillas, movimiento de materiales, etc. En otras en cambio, todo se sucede en un ambiente tranquilo y apacible en el que parece que no ocurre nada.

Hace tiempo, Peter Drucker nos hizo notar que las empresas demasiado bulliciosas suelen ser las más improductivas, ineficaces y desorganizadas. Mucho antes de que se popularizara el término "estrés", había ya claros indicios de sus perniciosos efectos en las personas y en la organización. Pues el estrés es probablemente la causa principal del desbarajuste que impera en muchos departamentos y secciones,... y hasta en algunas empresas.

Investigadores y especialistas en el estudio de la conducta humana, han identificado un perfil psicológico que se caracteriza por su agresividad, sus frontales ataques contra todo lo que se le opone, sus reacciones y respuestas rápidas y contundentes... y su mayor propensión a los infartos. No se ha podido probar si estos rasgos son heredados o constituyen una deformación autoinducida de la personalidad; pero parecen contagiosos y tienden a ser emulados en una cultura que ensalza la agresividad, la velocidad y el riesgo, y que a veces los premia con ascensos o una mejor retribución.

En España estamos todavía en pleno vendaval, y aún hay muchos agitadores en las compañías; es el legado que nos trae un mundo cada vez más competitivo. Pero los éxitos del Japón, y las experiencias de algunas empresas de primera línea, nos están haciendo comprender que la paz y la eficacia no son polos opuestos, sino la base de la excelencia. Las empresas necesitan raudales de paz para ser plenamente eficaces. El exceso de agresividad en la empresa es muy perjudicial. El verdadero éxito empresarial no se conquista a mordiscos.

Se impone pues desestresar las empresas demasiado estresadas. Y para ello hay que desestresar -que ello es posible- o marginar a los empleados excesivamente estresados de la organización. Y dejar el paso a personas capaces de sembrar paz y eficacia, capaces de trabajar sin prisa pero sin pausa. Esto hará a la empresa más lucrativa... y desde luego más humana.

La prisa es más propia de los animales que de los seres humanos. Si no somos capaces de contener el instinto, nos lanzamos sobre las cosas sin mediar reflexión alguna. Y la reflexión merece un tiempo que no sabe concederse quien va demasiado lanzado, o es demasiado impulsivo.

Quien actúa sin reflexionar corre el riesgo de que le salga todo mal. El estresado es ineficaz porque hace varias cosas a la vez, suele tener constantemente un teléfono en cada oreja, y produce un ambiente a su alrededor que convierte en incompetentes a los más competentes. Un jefe demasiado estresado, por ejemplo, impone a sus subordinados un ritmo vertiginoso que impide pensar hasta lo más elemental. Convoca reuniones con muchas personas para tratar temas que sólo incumben a una, da instrucciones a troche y moche sin respetar las responsabilidades asignadas a cada cual, y todo lo exige para ayer y luego se olvida de pedir cuentas de lo que parecía perentorio.

Ceder el paso a lo que podríamos llamar una persona del tipo "pacificador-efectivo" cambia radicalmente toda esta situación. El ejecutivo eficaz es reflexivo, no corre -se toma el tiempo necesario- pero tampoco es lento, escucha, y actúa en el momento oportuno. Son personas que se divierten trabajando porque derivan satisfacción en seguir una línea de acción racional con consistencia y tenacidad. Y aún en situaciones difíciles y comprometidas contagian este sentido de la diversión. Quienes colaboran se sienten útiles en lo que se está haciendo... y presienten que su proyecto de vida puede ser más elevado y trascendente que los simples resultados materiales de su trabajo.

Desestresar la organización puede ser sinónimo de alcanzar mejores resultados. Y el avance de la empresa se producirá de una manera más serena, asimilable y humana, que con formas competitivas propias de la Edad Media.

Desestresar a la organización es posible y necesario, porque también es posible -y necesario- desestresar a las personas. Excepto algunos casos clínicos agudos que precisarán tratamiento médico, muchas actitudes y comportamientos tienen lugar por contagio... cuyos efectos desaparecen en cuanto desaparece de escena el agente transmisor... Y cada uno de nosotros puede adoptar medidas que nos hagan inmunes al estrés, por nuestro propio bien y el de la empresa.