

EL ESTRÉS LABORAL, ¿ENEMIGO O IMPULSOR DE LA PRODUCTIVIDAD? LA GRAN PARADOJA



Sin duda, durante las últimas tres décadas el mundo ha vivido una globalización que ha llevado a los países a desarrollar tecnologías y modelos de gestión que detonen el crecimiento de los niveles de competitividad y que les permita incrementar sus niveles de productividad laboral para tomar ventaja sobre las naciones que no logren incrementar de manera importante esos niveles. La productividad es la variable clave de la salud de una economía y su crecimiento en el largo plazo.

De forma simplista, 'productividad' es hacer más con lo mismo o lo mismo con menos. En otras palabras, es hacer mejor las cosas. La productividad determina con cuánta efectividad se utiliza cada uno de los recursos —trabajo y capital— durante la producción; por lo que nos dice 'qué tan bien' se están combinando los factores. Así, la productividad laboral será el número de unidades de producto obtenidas para cada unidad de trabajo utilizada.

En la actualidad, México tiene el mismo nivel de productividad laboral que tenía en 1979, el más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La gente labora 2,250

horas al año; México es la nación de la OCDE que más trabaja y también, la menos productiva.

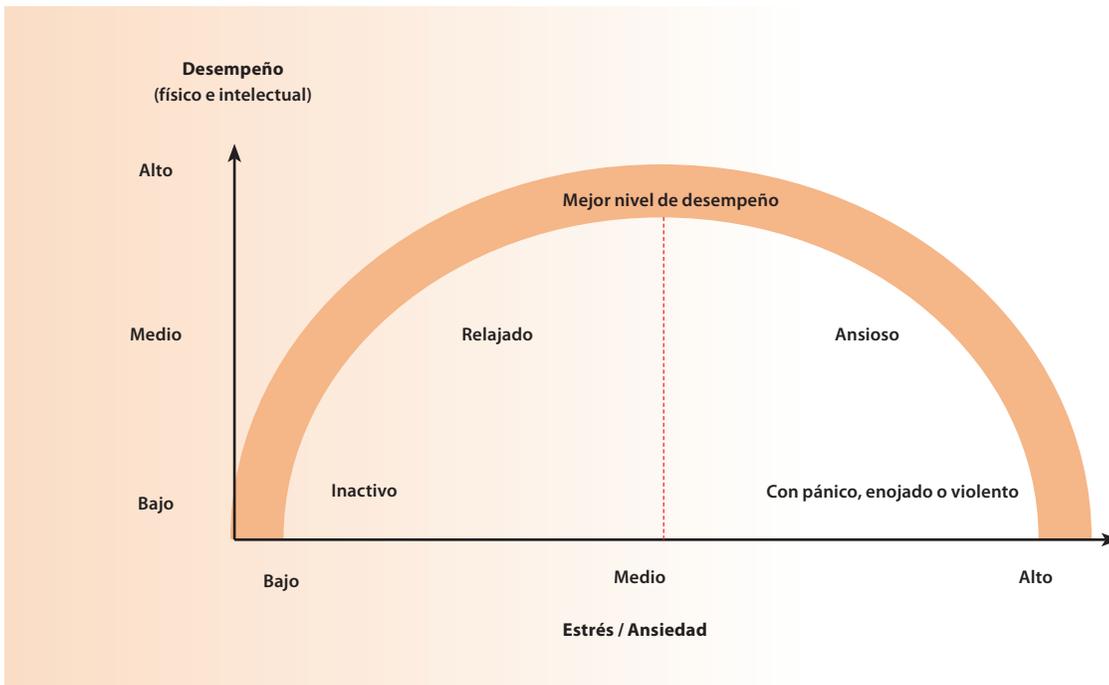
En los últimos 20 años (1991-2011), Corea del Sur ha aumentado su productividad laboral en un 82.8%; Irlanda, en 64.2%; Estados Unidos, un 34.9%, y México, tan sólo el 2.1%. La productividad de un mexicano equivale al 19% de la de un trabajador irlandés. Esto quiere decir que se necesitan cinco mexicanos para producir lo mismo que un irlandés.

Lo anterior nos lleva a concluir que los modelos de gestión utilizados por las organizaciones mexicanas son altamente inefectivos; hoy tienen a las empresas frente a un desafío de alto riesgo, que de no resolverse tendrá consecuencias negativas de alto impacto, son modelos de gestión basados en el terror, que provocan que los empleados cubran muchas horas de trabajo por el temor a perder o ver afectado su empleo.

Con base en esta premisa y en el estudio efectuado por los psicólogos Robert M. Yerkes y John Dillingham Dodson, publicado por la Harvard Medical School, nos enfrentamos a una gran paradoja. El estudio relaciona los niveles de desempeño físico e



Fue fundada en 2008, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son diagnóstico de engagement, evaluación y desarrollo integral de los procesos y estructura organizacional, centro de atracción y evaluación de talento, desarrollo de productividad y competitividad, liderazgo para culturas de alto desempeño, modelo de alineación organizacional, talento generador de ingresos y planes de pensiones.
www.fusioncorporativa.com



intelectual con los de estrés y ansiedad, y concluye que si el nivel de estrés es bajo, el de desempeño también lo será; si el estrés es medio, el desempeño será alto; pero si hay demasiado estrés, el desempeño será muy bajo.

Con base en ello, en nuestras encuestas de diagnóstico de *engagement* y en los modelos de gestión observados en la mayoría de nuestros clientes, concluimos que existen dos grandes modelos de gestión: el que provoca 'estrés sano', que da como resultado un desempeño físico e intelectual alto, y el que genera 'estrés no sano', que conlleva niveles de improductividad como los que se viven en nuestro país.

Como lo mencioné anteriormente, nos enfrentamos a un desafío de grandes dimensiones, pues resolverlo implica cambiar toda una cultura de gestión, sobre todo cuando los directivos creen que la actual es la adecuada y necesaria, y no es así; es una cultura basada en el poder y en el autoritarismo. Esto se fundamenta en que los elementos de impacto negativo de mayor recurrencia que hemos obtenido en nuestros diagnósticos de *engagement* son: congruencia organizacional, liderazgo organizacional, reconocimiento, estrés laboral y gestión de personas; todos ellos relacionados con el modelo de gestión.

Hemos comprobado que cuando se implementa uno que provoca estrés sano, los niveles de compromiso, lealtad y productividad de los empleados incrementan de manera importante.

El estrés no sano es el enemigo de la productividad, ya que se encuentra posicionado en el miedo, provocado por la falta de control de los empleados sobre su permanencia en el empleo y su futuro dentro de la organización, en donde las relaciones jefe-colaborador, par con par, son como caminar sobre hielo frágil y quebradizo, que con el mínimo movimiento, visto como inadecuado por el líder, se rompe y existe el riesgo de 'ahogarse'.

El conflicto no se ve como el elemento que permite que el potencial de las personas y de los equipos crezca, así que no se confronta, se evade. El estrés no sano provoca:

- ◆ Deterioro y cansancio progresivo, unido a una reducción drástica de energía.
- ◆ Pérdida de motivación, pues lo que se hace 'nunca es suficientemente bueno'.
- ◆ Afectación negativa en la actitud, los modales y el comportamiento general.
- ◆ Fuerte sentimiento de impotencia.
- ◆ Sensación de que el trabajo no tiene fin.

En la actualidad, México tiene el mismo nivel de productividad laboral que tenía en 1979, el más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).



- ◆ Lo que anteriormente provocaba motivación, ahora no lo hace. Se pierde la capacidad de disfrutar la función y la creatividad.

Es cierto que los líderes buscan de manera genuina la alta productividad, pero no saben cómo alcanzarla. Por ello, han convertido los presupuestos en metas estratégicas y dirigen a su equipo mediante presión extenuante y excesiva; tratan de controlar el efecto, no la causa. Son empujadores estadísticos que creen que no logran el número por la ineficiencia y falta de compromiso del personal, no se dan cuenta que su modelo de gestión es la raíz de su baja productividad.

Luego entonces, el desafío para lograr el índice más alto de productividad está en desarrollar e implementar un modelo de gestión que provoque estrés sano en la organización y una cultura de gestión que contenga los siguientes ocho atributos:

1. La estrategia, metas y prioridades del negocio son perfectamente claras para todos los miembros del equipo.
2. El grupo está compuesto por los 'jugadores correctos'. Esto implica que son competentes técnica y funcionalmente, con la habilidad y disposición de influir a lo largo y ancho de las líneas funcionales. El empleo está alineado con sus intereses.
3. Los roles/puntos de intersección y terrenos de cada miembro del equipo son totalmente entendibles para todos.

El autor

Armando Herrera es Socio Director de Impulsores Estratégicos Organizacionales. Es Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

4. Los miembros del equipo están comprometidos con el triunfo, esto es que se obtenga la meta del negocio, este punto está por encima de sus propios intereses funcionales/locales.
5. Los miembros del equipo comprenden y aceptan el mecanismo de liderazgo para la toma de decisiones que se decide utilizar. La estrategia se convierte en el líder del equipo.
6. Cada miembro hace suyos y se siente responsable por los resultados del negocio (creados por el equipo). Como resultado, cada quien siente que tiene licencia para hablar en relación a cualquier aspecto de la funcionalidad del grupo. El equipo opera como una Junta Directiva.
7. Todos los miembros del equipo se sienten cómodos al abordar temas de conflicto dentro del equipo. Consecuentemente, ellos están dispuestos a ser francos y honestos, capaces de despersonalizar cualquier tema, e intentan alcanzar soluciones sobre cuestiones de gran relevancia para el equipo.
8. El equipo tiene una alta disposición para autoevaluar periódicamente su progreso, enfocado sobre la forma en que funciona como sistema. Esto incluye evaluar los resultados globales, los compromisos individuales y las reglas de interacción.

El estrés sano es el impulsor de la productividad, ya que está posicionado en el control y en la certidumbre, por ello, los líderes deben promover culturas en las que el conflicto sea visto como el elemento detonante del potencial de las personas y del equipo; el *feedback* tiene que ser periódico (cada seis semanas) y de dos vías, y tienen que existir reglas de relación y protocolos.