

ÁNGELA UYÁ FRANCOS

Licenciada en Ciencias Empresariales (UAM)
Master en Ciencia, Tecnología y Sociedad

Extracto:

EL estrés se ha convertido en un fenómeno común en nuestra sociedad, un fenómeno con el que en mayor o menor medida, directa o indirectamente, convivimos. Las manifestaciones externas del estrés se hacen presentes con frecuencia no sólo en nuestras vidas, sino también en la vida de nuestras empresas, afectando a múltiples facetas de la organización. Sin embargo, a pesar de que en un primer momento el estrés se nos presenta como algo conocido, cercano y habitual, su auténtica naturaleza, sus causas, sus consecuencias y las variables de las que depende no son en muchos casos suficientemente comprendidas, lo que nos impide desarrollar estrategias efectivas para influir sobre el mismo. El conocimiento del estrés y el convencimiento de que tanto a nivel personal como empresarial se puede influir sobre el mismo, son las bases para su gestión. La gestión del estrés se nos presenta como una herramienta más al servicio de la organización, una herramienta en muchos casos poco utilizada y que, sin embargo, debería estar muy presente en la política de dirección de personas de cualquier empresa.

Sumario:

Introducción.

I. El origen del estrés y su naturaleza.

1. Variables moderadoras.
2. Agentes de estrés.

II. Los efectos del estrés sobre las personas y las organizaciones.

1. Efectos del estrés a nivel individual.
2. Efectos del estrés a nivel organizacional.

III. El dominio del estrés.

1. Factores influyentes.
2. Estrategias de superación y gestión.

IV. La gestión empresarial del estrés.

V. Conclusión.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

¿Quién no está familiarizado con el estrés?, ¿quién no ha conversado sobre el mismo?, ¿quién no ha sentido nunca sus efectos o ha observado cómo otros los sufren? El estrés ha sido siempre un elemento integrante de la existencia humana, no es un fenómeno nuevo, pero lo que sí es nuevo es la importancia y trascendencia de su papel. La sociedad actual, con sus vicios y virtudes, ha situado el estrés en una posición de protagonismo, sus efectos se hacen sentir de forma evidente en todas las facetas de nuestras vidas y todos somos conscientes de que ejerce una gran influencia sobre nosotros y nuestro entorno. Sin embargo, ¿conocemos realmente lo que es el estrés?, ¿sabemos cuál es su origen y por qué aparece?, ¿entendemos su naturaleza?, ¿somos conscientes de sus efectos, negativos y positivos? y, finalmente, ¿somos capaces de controlarlo, dominarlo y gestionarlo?

El presente trabajo pretende ser un medio de acercamiento a la naturaleza del estrés, mejorar su comprensión y proporcionar herramientas para dominarlo, sentando las bases sobre las que avanzar por un camino que conduce hacia un beneficio seguro: maximizar los efectos positivos del estrés y minimizar sus perjuicios, convirtiéndolo en nuestro aliado y utilizándolo en nuestro provecho, a nivel personal y empresarial.

Nuestro propósito es transmitir y justificar a lo largo de estas páginas que el estrés puede y debe ser controlado y que este dominio del estrés se puede ejercer no sólo a nivel personal, sino también a nivel empresarial. Las empresas gestionan sus recursos con criterios de optimización, de la misma forma han de gestionar el estrés, consiguiendo así su máximo aprovechamiento. Los directivos de empresas y, particularmente, los directivos del área de Recursos Humanos, deben tener presente en su reflexión que el estrés es un factor con el que conviven, que incide en el desempeño de la organización y condiciona el éxito de sus objetivos, tanto en sentido favorable como desfavorable. Al mismo tiempo, han de tomar conciencia de su gran capacidad de influencia sobre el mismo, disponen de múltiples elementos con los que ejercer control sobre el estrés, con los que gestionarlo. La gestión del estrés debe ocupar, por tanto, el lugar que le corresponde en la reflexión empresarial.

Resumimos a continuación el contenido de los siguientes apartados de este trabajo:

En el apartado I, «El origen y naturaleza del estrés», nos centraremos en analizar las causas del estrés, para lo que definiremos los conceptos de *estresor* y *variable moderadora*. En este apartado veremos por qué distintas personas tienen diferentes reacciones ante una misma situación potencialmente estresante.

A continuación, el apartado II «Los efectos del estrés sobre las personas y las organizaciones», expone las principales consecuencias que el estrés puede generar, tanto a nivel personal como organizacional, destacando su doble naturaleza constructiva y destructiva, benéfica y perjudicial.

En el apartado III «El dominio del estrés», analizaremos los distintos factores que influyen en el dominio del estrés y veremos las distintas estrategias que pueden desarrollarse para controlarlo, superarlo y aprovecharlo.

Por último, el apartado IV «La gestión empresarial del estrés» se centra en destacar el papel que juega la propia empresa, con su estructura, cultura y estrategia en los procesos de desarrollo del estrés y en su dominio. La empresa dispone de diversos elementos con los que influye sobre el fenómeno del estrés, distintas herramientas de gestión entre las que destacaremos por su importancia las políticas de dirección de personas: selección, acogida, formación, etc.

I. EL ORIGEN DEL ESTRÉS Y SU NATURALEZA

¿Cuál es el origen del estrés?, ¿qué factores lo provocan?, ¿en qué circunstancias se desarrolla?, ¿por qué distintas personas se ven afectadas de distinta manera?

Es preciso conocer la respuesta a estas preguntas para poder avanzar sobre terreno firme hacia nuestro objetivo final: la gestión del estrés. Sólo desde el entendimiento profundo de la naturaleza del estrés podremos imaginar las vías más apropiadas para su control, maximizando sus virtudes y minimizando sus perjuicios para las personas y las organizaciones empresariales.

Existen multitud de factores que pueden crear tensión y generar estrés, son los llamados **estresores o agentes de estrés**. Los estresores son estímulos, de cualquier clase, a los cuales respondemos por medio de la activación fisiológica que es el estrés. Su naturaleza es diversa, pueden ser físicos, psicológicos y psicosociales y van asociados a distintas tipologías de estrés. HANS SELYE, conocido como «el padre del estrés», indica que el estrés es la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda. Este mismo autor formuló lo que se conoce como **Síndrome General de Adaptación (SGA)** que explica la reacción humana ante la presencia de un estresor.

El Síndrome General de Adaptación indica la existencia de tres etapas: «reacción de alarma», «estado de resistencia» y «estado de agotamiento». Cuando aparece un estresor o estímulo se genera una «reacción de alarma» durante la cual baja el nivel de resistencia. A continuación se ponen en marcha los mecanismos defensivos y se inicia «el estado de resistencia» en el que el nivel de resistencia aumenta por encima de lo normal. Por último, se produce un «estado de agotamiento» al no poderse mantener por más tiempo una respuesta tan tensa del organismo.

El agente de estrés precede necesariamente al estrés, sólo tras la presencia de un estresor aparecerá el estrés. Sin embargo, no basta conocer y analizar los estresores para entender el origen del estrés porque su mera presencia no asegura que efectivamente el estrés aparezca. Son la condición necesaria, pero no suficiente. La aparición o no aparición del estrés viene dada por la influencia de diversas **variables moderadoras**.

1. Variables moderadoras.

Las variables moderadoras afectan a la relación entre el agente de estrés y sus síntomas, condicionan la aparición del estrés e influyen en su intensidad. Pueden ser de naturaleza individual o sociocultural.

- *Variables moderadoras de naturaleza individual*

Es evidente que el nivel de tolerancia ante un estresor varía de una persona a otra. Existen ciertas situaciones que pueden calificarse como relativamente objetivas y que producen estrés en la mayoría de las personas, sin embargo, otras sólo afectan a algunos individuos en particular. Esta distinta percepción de una situación estresante es debido a la existencia de diversos mecanismos de evaluación de la situación, diferentes de una persona a otra. Las personas disponemos de estrategias de enfoque personales e individuales frente a los agentes de estrés ¹.

El psicólogo Richard LAZARUS ha descrito el proceso de evaluación que se desarrolla ante la presencia de un estresor. Define «evaluación cognoscitiva» como el juicio de un individuo sobre las demandas y restricciones de cada situación, de las opciones existentes y los recursos para encararlas. Distingue entre una evaluación primaria y una secundaria, ambas de carácter automático. La evaluación primaria se refiere a considerar la situación como importante o no importante, como amenaza o como desafío, etc. Es decir, valorar lo que supone la situación para el individuo. La evaluación secundaria es el juicio sobre lo más adecuado en la manera de enfrentar la situación que se presenta, en la manera de superarla.

¹ PIERRE R. TURCOTTE, *Calidad de vida en el trabajo*.

Las características individuales que van a influir en este proceso de evaluación son entre otras los rasgos de la personalidad, valores, creencias, necesidades, capacidades, experiencia y conocimientos, motivaciones, objetivos y compromisos, además de la salud y condición física.

Esta distinta susceptibilidad de cada individuo ante una situación de estrés se expresa en el concepto de «**tolerancia al estrés**», que se refiere al nivel de estrés que experimentará una persona ante la presencia de un agente estresor, dependiendo de sus características particulares.

Podemos formular las siguientes expresiones ².

$$\text{Estrés} = \frac{\text{Estresor}}{\text{Tolerancia al estrés}}$$

EOR → Estrés + Organismo = Respuesta

Ambas expresiones reflejan que la respuesta ante un determinado agente estresor, de carácter objetivo, dependerá no sólo de éste sino del propio individuo. Se puede afirmar por tanto que no es la naturaleza de un acontecimiento en sí mismo, sino nuestra distinta percepción psicológica de la dificultad implicada, lo que influye en nuestra reacción.

Las investigaciones efectuadas nos muestran que los individuos que se ven más afectados en situaciones potencialmente estresantes tienen generalmente algunas de estas características:

- Se preocupan mucho por su actuación y se comparan constantemente con otros.
- Meditan demasiado y con poco provecho, sobre comportamientos alternativos.
- Reflexionan indefinidamente sobre las posibles consecuencias de sus acciones.
- Tienden a tener pensamientos de falta de aptitud, autocrítica, etc. que les generan malestar y preocupación.

Complementando lo anterior, Kristine C. BREWER ³ indica que las razones por las que algunas personas experimentan estrés en situaciones que no afectan a los demás o padecen más estrés que otras tiene que ver, esencialmente, con su forma de proceder ante tres elementos vitales:

² JOANNES J. GROEN, «Trabajo y estrés». Capítulo 3.º *Trabajo, estrés y enfermedad*.

³ KRISTINE C. BREWER, *¿Cómo dominar el estrés?*

- Prioridades: la forma en que se establecen prioridades, el grado de flexibilidad empleado y su adecuación a lo que es realmente importante en todas y cada una de las facetas de nuestra vida.
- Expectativas: la naturaleza de nuestras expectativas sobre nuestra propia actuación y la de los demás, su carácter realista y su compatibilidad.
- Aguante ante los cambios: la forma de enfrentar los cambios que inevitablemente se presentan, entendiéndolos como una oportunidad o como un peligro.

- *Variables moderadoras de naturaleza sociocultural*

La naturaleza de las relaciones que existen entre un individuo y su entorno, así como todo lo que culturalmente lo forma, tiene un impacto innegable sobre su nivel de tolerancia al estrés, sobre su reacción ante un agente estresor. De esta manera, un mismo individuo mostrará un nivel distinto de tolerancia al estrés en función de las variables sociales y culturales que compongan su entorno en cada momento. Factores como el apoyo social o la cultura laboral influirán en la forma de afrontar una determinada situación que puede originar estrés, e influirán posteriormente en el proceso de superación del mismo ⁴.

Consideramos de especial importancia **una nueva creencia cultural que actualmente se impone con fuerza en nuestra sociedad** y que se manifiesta tanto a nivel global como particular, en las propias organizaciones empresariales. Nos referimos a **la sensación de escasez de tiempo**, que está presente de forma continua en las conversaciones de las personas que nos rodean, hasta el punto de que parece obligado quejarse en voz alta del problema, aunque personalmente no se le padezca. Afirmar que «no tengo tiempo para nada» se ha convertido prácticamente en una declaración universal y quien no puede quejarse de ello comienza a sentirse un poco marginado, como un ser de valoración social escasa, puesto que la falta de tiempo tiende a asociarse, cada vez más, con el ejercicio de la responsabilidad y con el *status* social. Empezamos a utilizar la expresión «es una persona muy ocupada» para indicar que es «una persona muy importante». La falta de tiempo y el éxito se han convertido en dos conceptos interrelacionados, de forma que cuanto mayor es el nivel de ocupación y presión que alguien exterioriza, cuanto mayor es el nivel esfuerzo y sacrificio que manifiesta, mayor tiende a ser su consideración social. El contrasentido final es alcanzar la sensación de que el éxito va, inevitablemente, acompañado de estrés.

Se trata de un importante refuerzo subliminal de nuestra cultura y es un elemento del que las organizaciones empresariales deben ser conscientes, puesto que es una de las variables moderadoras más relevantes en el contexto actual. La propia cultura empresarial puede contribuir a crear una atmósfera donde se afiancen estas convicciones o bien contrarrestar este «síndrome» social, en función de su propia estrategia, organización y métodos de actuación.

⁴ PIERRE R. TURCOTTE, *Calidad de vida en el trabajo*.

2. Agentes de estrés.

Una vez vistas las variables que van a condicionar el desarrollo de los síntomas de estrés a partir de un determinado agente estresante o estresor, pasamos a exponer cuáles son estos agentes, origen y causa del estrés.

Podemos distinguir dos fuentes fundamentales de estrés: la acumulación gradual de hechos relativamente insignificantes (insatisfacciones, desavenencias familiares, incomodidades, etc.) y los hechos traumatizantes (desgracias, muerte de un ser querido, catástrofes, accidentes, etc.). Nos vamos a centrar en la primera de ellas por ser la que nos encontramos día a día y particularmente nos vamos a centrar en las causas de estrés en el mundo laboral.

Se han realizado diversos estudios para definir y delimitar las posibles causas de estrés laboral. Exponemos a continuación las conclusiones que se han obtenido en tres estudios sobre el tema:

a) Las razones fundamentales según BOLINDER de sentir «fatiga mental» en el trabajo son ⁵:

- Ritmo excesivamente rápido de trabajo.
- Aire en malas condiciones.
- Ruido.
- Insatisfacción con el salario.
- Esfuerzo físico.
- Monotonía.
- Horario incómodo.
- Malas relaciones con la dirección.
- Malas relaciones con los compañeros.
- Barreras de lenguaje.
- Sensación de que el trabajo propio es controlado por otros.

b) Joannes J. GROEN ha elaborado una lista de estresores potenciales en el trabajo ⁶:

- Mecánicos y físicos: trabajo corporal fisiológicamente demasiado pesado o escasa actividad física.

⁵ Información recogida por AUBREY LOGAN, en *Trabajo y Estrés*.

⁶ JOANNES J. GROEN, «Trabajo y Estrés». Capítulo 3.º: *Trabajo, estrés y enfermedad*.

- Químicos: sustancias tóxicas y gases.
 - Enfermedades profesionales crónicas.
 - Monotonía, o, por el contrario, excesivas exigencias y responsabilidades.
 - Alejamiento del producto y de los usuarios del propio trabajo: impersonalización.
 - Relajación insuficiente, demasiadas horas, vacaciones escasas.
 - Insuficiente compensación económica.
 - Amenaza de desempleo.
 - Falta de preparación y formación continuada.
 - Adaptación inadecuada entre el trabajador y la tarea.
 - Discrepancia con la autoridad.
 - Frustración interpersonal: conflictos y competición con colegas.
 - Falta de desarrollo personal y de oportunidad de ascenso. Frustración en los deseos de poder y dominio.
 - Lucha contra los competidores internos y externos.
 - Comportamiento mecanicista que se refleja en dificultades en las relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral.
 - Inhibición de manifestar frustraciones y emociones, causando desórdenes psicosomáticos.
 - Excesiva dedicación al trabajo, adicción al trabajo.
 - Falta de confianza entre la dirección y la plantilla.
- c) El Dr. Pierre R. TURCOTTE señala que una de las fuentes más importantes de estrés en el ámbito laboral es la diferencia entre la naturaleza real de la tarea y las expectativas del trabajador. Los elementos asociados con la tarea de los que va a depender que se desarrolle una situación de estrés son ⁷:
- El nivel de complejidad. Una tarea puede presentar una complejidad tal que el trabajador sea incapaz de realizarla, o una simplicidad tal que lleve a la subutilización de sus habilidades. Ambos casos son generadores de estrés.

⁷ PIERRE R. TURCOTTE, *Calidad de vida en el trabajo*.

- Autonomía en la realización de la tarea: la autonomía se encuentra íntimamente ligada a las responsabilidades. La ausencia de autonomía puede ocasionar estrés, puede ser una fuente de frustración. En este sentido algunos estudios demuestran que a mayor nivel jerárquico, menor nivel de estrés, ya que la autonomía aumenta. Por el contrario, un exceso de responsabilidades también puede ocasionar tensión y en este caso disponer de procedimientos de trabajo detallados puede contribuir a reducir el estrés. Concluimos que el grado de autonomía adecuado para cada persona depende de sus características personales y de sus circunstancias.
- Problemas inherentes al rol: pueden surgir distintos problemas a partir del rol relacionado con la tarea, en particular:
 - Conflicto de rol: lo provoca la presencia simultánea de dos grupos de presión, que hacen que el someterse a uno dificulte someterse al otro. Son demandas contradictorias que provocan tensión en el individuo.
 - Sobrecargas de rol o por el contrario roles infracargados.
 - Ambigüedades de rol: se produce cuando los objetivos que el individuo debe lograr son imprecisos, cuando no conoce la extensión de sus responsabilidades o cuando no dispone de toda la información necesaria.
- Participación en las decisiones: el hecho de que el individuo no pueda decidir sus acciones puede ser un factor generador de estrés, particularmente en virtud de la incertidumbre respecto a la naturaleza de la decisión de una tercera persona.

Analizando las aportaciones de estos tres expertos, complementarias en muchos aspectos y en absoluto divergentes, extraemos una serie de **conclusiones**:

- El estrés laboral es de naturaleza multifactorial. Existen multitud de factores que potencialmente son generadores de estrés en el trabajo y cuando éste hace su aparición, lo más frecuente es que estén actuando al mismo tiempo varios de ellos.
- El estrés laboral puede manifestarse en todos los niveles de la organización, tanto en los ámbitos directivo como ejecutivo y operativo.
- El estrés laboral puede aparecer en todas las profesiones, en el desarrollo de cualquier función o tarea.
- No es posible identificar todos y cada uno de los potenciales agentes de estrés laboral y realizar una enumeración exhaustiva de los mismos.

- El estrés, tanto en el ámbito laboral como en general, sobreviene bien por un exceso o bien por una ausencia de estímulos.
- Elementos que actúan en ocasiones como agentes de estrés son, en otras circunstancias o con otros sujetos, elementos que contribuyen positivamente a controlar el nivel de estrés.

Estas conclusiones se resumen en una sola: **la complejidad del estrés laboral y de su gestión**, que se ve incluso incrementada si tenemos en consideración que el estrés también puede aparecer en ámbitos de nuestra vida, distintos del laboral, generado por factores no laborales y sin embargo influir y potenciar el estrés laboral.

Nos centraremos ahora en **las causas del estrés a nivel directivo/ejecutivo**, analizando los factores que más frecuentemente originan estrés en este colectivo ⁸.

- *La necesidad de variación*

Para trabajar con el máximo de eficacia todos necesitamos cierto nivel de novedad y cambio. El ejecutivo que permanece demasiado tiempo en un puesto tiende a habituarse a la rutina y a perder su creatividad e iniciativa, su entusiasmo. También hay que tener en cuenta que el cambio excesivo es siempre nocivo, sobre todo si se realiza en un tiempo demasiado corto. Los cambios deben realizarse gradualmente para evitar problemas de desorganización y desavenencias. El estrés puede aparecer tanto por ausencia de variación como por exceso de la misma.

El nivel óptimo de cambio varía de unos individuos a otros y es aquel que nos permite conseguir el máximo rendimiento de nuestras capacidades. La empresa debe ser consciente de esta realidad y realizar una buena gestión del cambio para evitar los efectos negativos del estrés, consiguiendo un aumento del rendimiento.

- *El deseo de progreso sin límite*

En nuestra sociedad prima el espíritu competitivo. Tendemos a exigirnos más de lo que podemos conseguir y a no estar satisfechos con lo conseguido. Muchos ejecutivos experimentan crisis al sentir que su carrera y su vida en general ha alcanzado una especie de meseta, que no les ofrece ninguna oportunidad, nada por lo que apasionarse y sentir verdadera satisfacción.

Las tácticas que se pueden seguir para evitar esta fuente de estrés son:

⁸ DR. DONALD NORFOLK, *El estrés del ejecutivo*.

- Fijarse unas metas realistas: definir con claridad objetivos que sean realmente alcanzables.
- Definir objetivos corporativos y objetivos personalizados.
- Evitar las normas y objetivos contradictorios. Si una persona actúa contra sus valores morales es muy probable que experimente estrés.
- Actuar con flexibilidad.
- No permitir que el fracaso paralice.

- *Exceso de trabajo*

El exceso de trabajo genera estrés. Cada vez es más frecuente encontrar personas obsesionadas completamente por su trabajo, adictos al trabajo que se exigen el máximo de rendimiento y esfuerzo, lo cual es contraproducente, pues un exceso de carga laboral da lugar a un descenso en la eficacia y el rendimiento. Muchos directivos hoy en día sufren de agotamiento y estrés pero siguen su ritmo de trabajo. Con el tiempo esto da lugar a apatía, cansancio y pérdida de las ganas de trabajar, con el consiguiente perjuicio para la empresa.

Para evitar el estrés producido por el exceso de trabajo se pueden tomar las siguientes medidas:

- Aprender a decir no: con frecuencia el agotamiento no procede de un solo factor de estrés, sino de muchos factores que, aislados, probablemente no tendrían consecuencias perjudiciales. Es preciso saber establecer prioridades y fijar líneas de actuación que nos permitan rechazar todo aquello que no nos suponga un paso más hacia nuestros objetivos.
- No sobrecargar de trabajo el día: un trabajador realmente eficaz nunca tiene el día cargado de trabajo. A ser posible la jornada debería interrumpirse con breves pausas, cuya frecuencia dependerá de la actividad concreta que se desarrolle. Diversos estudios demuestran que el efectuar pausas frecuentes disminuye la fatiga y el absentismo, incrementando la competitividad.
- Controlar la duración de las reuniones y evitar todas aquellas que sean innecesarias.
- Definir prioridades y establecer un orden de actuación.
- Aprender a delegar funciones: la delegación proporciona diversas ventajas, entre otras, permite al directivo concentrarse en asuntos más importantes que realmente requieren de su dedicación.

- Establecer una jerarquía de preferencias.
- Vivir cada día en su momento, sin abrumarse por el trabajo futuro.
- Reservar unos momentos para reflexionar: cuanto más alto ascienda un directivo menos tiempo debería dedicar a tareas rutinarias y más a pensar con calma y libertad. Esto tiene especial importancia en épocas de crisis, cuando la tendencia es actuar primero y lamentarlo después.
- Disfrutar del trabajo: encontrar satisfacción en las labores diarias. El objetivo es conseguir que el trabajo dé respuesta no sólo a nuestras necesidades vitales sino también motivacionales.

- *La escasez de tiempo*

Continuamente intentamos cumplir todos nuestros compromisos, respetando los estrictos programas horarios. Muchos ejecutivos afirman que la mayor presión en su trabajo es la lucha continua por cumplir plazos previstos, incluso aunque sea objetivamente imposible. Aquí reside una de las más obvias causas de estrés.

La Ley de Yerkes DODSON nos indica que «la consciencia del tiempo puede actuar de acicate para una mejor actividad o de temor paralizante, es capaz de estimularnos o paralizarnos. Todo depende de lo razonable del plazo y de la penalidad que acarrea no cumplirlo». En otras palabras, la productividad crece con el estrés hasta alcanzar el punto óptimo, rebasado el cual, el aumento de estrés hace disminuir el rendimiento, cada vez más deprisa.

Los problemas se agravan cuando se intentan realizar varias tareas a la vez, máxime si son tareas que requieren un cierto grado de concentración. La tarea unitaria de un directivo tiene en la práctica una duración media de tan sólo unos minutos, lo que hace difícil esta concentración. La incapacidad para concentrarse puede generar frustración y estrés, además de causar importantes perjuicios a la empresa.

El estrés relacionado con problemas de escasez de tiempo puede aminorarse adoptando las siguientes estrategias:

- Negarse a estar siempre obsesionado por el tiempo: la carrera continua contra el tiempo aumenta la tensión, la fatiga y contribuye muy poco a mejorar la actividad real.
- Trabajar al ritmo propio: es importante descubrir cuál es el mejor ritmo para cada persona y trabajar a ese ritmo, sin descuidar por ello el logro de los objetivos.

- Planificar la mejor forma de emplear el tiempo: fijarse unas metas u objetivos y planificar la forma de conseguirlos.
- Reservar algunos momentos concretos durante la jornada para descansar.
- Mantener un programa flexible.
- Practicar la concentración mental.

Como indica J. M. ACOSTA⁹, la clave consiste en hacer lo que conviene hacer y no otras cosas. Este autor, haciendo una extrapolación de la Ley de Pareto, afirma que el 20 por 100 de nuestro tiempo da lugar al 80 por 100 de nuestros resultados. De esta afirmación se deriva la importancia de establecer prioridades y repartir tiempos entre tareas en función de su importancia real para el logro de nuestros objetivos, y no tanto en función de la «urgencia» percibida. No cabe identificar urgente con importante, aunque tendemos a hacerlo. Es preciso reflexionar sobre la importancia real de cada tarea en función de su contribución a nuestros objetivos. El tiempo es un recurso escaso, dedicar más tiempo del necesario a una tarea implica disminuir el tiempo empleado en otra. Por tanto, resulta vital gestionar el tiempo desde esta perspectiva, asignando a cada asunto, por riguroso orden de importancia la cantidad precisa, la que merece, ni más ni menos.

• *La lucha por la posición*

En la sociedad actual la posición, nuestra identidad y la confirmación de nuestra valía personal, la realizamos principalmente a través del trabajo. Así se explica la importancia de la carrera profesional y la constante lucha competitiva por la supremacía. La lucha por la posición es una de las principales fuentes de motivación. En ciertas empresas esta lucha produce un nivel de competición dañino para el individuo y a medio o largo plazo perjudicial para los intereses del grupo.

La lucha por la posición puede dar lugar a que una persona ascienda en la jerarquía hasta niveles en los que es incompetente. Promocionar a una persona a un puesto para el que no está capacitada perjudicará a la empresa y al individuo, que se verá sometido a responsabilidades y compromisos que le superan, lo que le generará un estrés constante.

Por el contrario, el estrés también puede aparecer ante la imposibilidad o gran dificultad de conseguir la posición que se desea. Sólo hay un sitio a la cabeza de cada grupo y la tendencia a estructuras organizativas cada vez más planas disminuye las posibilidades de promoción vertical.

⁹ J. M. ACOSTA VERA *Uso eficaz del tiempo. Cómo alcanzar el éxito sin estrés.*

Existen distintas formas de disminuir el efecto frustrante de la lucha por la posición:

- Autovalorarse francamente e íntegramente.
- Tener una concepción flexible del propio papel que se debe desempeñar en la vida.
- Aprovechar con generosidad la aprobación y el elogio.
- Preparar el camino de la propia promoción.

• *La toma de decisiones*

La razón de ser de un puesto directivo es la toma de decisiones. La capacidad para tomar decisiones reside en la elección entre varias alternativas distintas. El estrés surge cuando nos sentimos incapaces de elegir entre las distintas acciones posibles y sustituir la indecisión por una decidida acción adecuada a las circunstancias.

La complejidad de la decisión y la incertidumbre son dos factores fundamentales de estrés en el proceso de toma de decisiones. Por su causa muchas decisiones tienden a demorarse. Esto último sólo sirve para incrementar el tiempo de exposición al estrés y para tomar las decisiones en el último momento sin tener en cuenta todas las implicaciones. Puesto que podemos afirmar que la indecisión es un componente esencial del estrés, el directivo debe desarrollar al máximo su capacidad para tomar decisiones acertadas y en el momento adecuado.

Existen varias formas de mejorar la eficacia y reducir la tensión en la tarea de tomar decisiones por parte de los directivos:

- Evitar problemas innecesarios. Ocuparse sólo de asuntos importantes que realmente requieren su dedicación.
- Tomar las decisiones de forma ordenada: definir con detalle la cuestión, anotar todas las posibles soluciones, evaluar las alternativas y elegir la solución mejor.
- Definir objetivos claros y precisos.
- Detallar, en la medida de lo posible, por escrito, para no sobrecargar la mente.
- Obtener el máximo de información posible.
- Adquirir experiencia en la toma de decisiones: con la práctica se reduce la incertidumbre y aumenta la autoconfianza.

- Evitar toda dilación innecesaria.
- Evitar la autocrítica y recriminación posterior a la toma de decisiones.

• *La necesidad de autonomía*

Es importante que el trabajo nos permita satisfacer no sólo nuestras necesidades básicas sino también expresar la propia personalidad y dar salida a las emociones. Las empresas deben avanzar en este sentido y dar importancia a estas necesidades no ya «vitales» sino «motivacionales». Si se desea estimular la creatividad en las empresas hay que dar a las personas que las componen mayor libertad para expresar y desarrollar sus propias ideas. Una fuente muy importante de estrés y frustración es el sentimiento de impotencia para hacer progresar las ideas y sugerencias personales hasta los centros de decisión, cuando se es consciente de la utilidad y bondad de las mismas.

A mayor nivel de responsabilidad, mayor necesidad de autonomía y mayor frustración se experimentará cuando se coarte esa libertad de acción. La dirección compartida es la respuesta a esta situación, es la única forma de sintonizar los objetivos personales con los de la organización. Las empresas que permitan una mayor autonomía a sus directivos observarán cómo la productividad aumenta, al igual que la satisfacción en el trabajo.

• *Relaciones interpersonales*

Muchos directivos reconocen que una gran parte de su estrés en el trabajo era debido a conflictos interpersonales, malentendidos y rupturas de relaciones con otros compañeros. El éxito en la empresa se basa, en gran medida, en la capacidad para cooperar con los demás y obtener lo mejor de cada uno de ellos. Dominar las claves del trabajo en equipo es, ante la creciente complejidad, la base para lograr la eficacia.

El directivo debe desarrollar sus capacidades de liderazgo y conseguir que el grupo tenga los mismos objetivos y aspiraciones, fomentando la colaboración y cooperación frente a la competitividad.

• *La imaginación*

La imaginación es una fuerza poderosa y un arma de doble filo. Es una facultad que suscita en nosotros ideas constructivas y conceptos optimistas pero también puede invocar en nuestra mente culpabilidad y desesperación. Con esto último nos referimos a la posibilidad de vivir siempre angustiados por los fracasos del pasado y los peligros del futuro, junto con los problemas del presente. Está comprobado que el ser humano muestra ansiedad semanas antes de que se produzca la crisis, y después de superarla sigue reviviendo el acontecimiento penoso con todo detalle. Esta tendencia es

una potente fuente de estrés, por ello es fundamental mantener la imaginación bajo control. Si se logra controlar los pensamientos y las ideas inmediatamente se logra un gran dominio sobre los actos. Quien es capaz de ejercer control sobre su imaginación reducirá su nivel de ansiedad.

La ansiedad ante la expectativa de un hecho refuerza la ansiedad propia del hecho en sí. Si conseguimos mantenernos relajados cuando nos tengamos que enfrentar con una situación amenazante atenuaremos la tensión experimentada y la angustia sufrida.

Algunas de las técnicas para dominar angustias y preocupaciones de este tipo son:

- Esforzarse por vivir sólo el presente.
- Aprender a actuar con mayor espontaneidad.
- Disipar dudas.
- Practicar la ecuanimidad.

• *Deseo de seguridad*

El riesgo es consustancial al trabajo directivo. El deseo y la capacidad de aceptar riesgos es un requisito crítico de esta función. Junto con este hecho, debemos considerar que existe otra tendencia, igualmente importante, que actúa en sentido contrario, el deseo de seguridad, inherente a la naturaleza humana. El sentimiento de inseguridad es causa de ansiedad y de estrés.

La clave para enfrentar desde una posición equilibrada y tranquila, las múltiples situaciones de riesgo que necesariamente forman parte del trabajo directivo y que son potenciales causantes de inseguridad y por tanto de estrés, es cultivar la autoconfianza. El directivo debe desarrollar la confianza en sí mismo, en sus capacidades y competencias. Existen para ello diversas técnicas de apoyo dirigidas a potenciar la fortaleza interior.

Por supuesto, existen otros factores que pueden generar estrés en los niveles directivos de las organizaciones. Los que aquí se relacionan destacan por su frecuente aparición. Tras analizarlos, resulta interesante apreciar que las empresas tienen capacidad de actuación sobre la mayor parte de ellos. **La empresa no se encuentra en una situación de indefensión e impotencia frente a los agentes que originan estrés, sino que dispone de herramientas para su gestión.** Es cierto que la propia actuación individual es un gran condicionante, como hemos expuesto al hablar de las variables moderadoras individuales, pero también lo es que la empresa tiene un amplio margen de maniobra a través de sus políticas y estrategias. Una adecuada actuación de la empresa puede incluso evitar que muchos de los agentes de estrés enunciados lleguen a manifestarse. En este sentido la política de recursos humanos juega un papel esencial.

II. LOS EFECTOS DEL ESTRÉS SOBRE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

El estrés tiene muchas y muy diversas consecuencias, que se van a poner de manifiesto tanto a nivel personal como organizacional.

Los efectos del estrés van a ser tanto positivos como negativos, y ambos son igualmente significativos. Como elemento integrante de nuestra existencia, el estrés no sólo no se puede eliminar, sino que no debe ser eliminado. Se trata más bien de desarrollar nuestra habilidad para dominarlo.

HANS SELYE, en su obra *Estrés sin angustia*, diferencia entre el estrés por fracaso o frustración, que es perjudicial, y otros tipos de estrés, como el que se genera ante un desafío, que pueden ser positivos. Subraya que la vida es más interesante cuando tenemos suficiente tensión como para darle excitación pero no tanto como para causar angustia. Un estrés elevado puede tener consecuencias nefastas, pero igualmente un nivel excesivamente bajo de estrés puede dar lugar a una falta de estímulo.

Esta doble naturaleza del estrés, como estrés positivo y estrés negativo, no viene determinada por los acontecimientos en sí mismos, sino por la forma en que cada individuo los siente y los controla. Limitarse a entender el estrés como algo dañino es tener una visión muy reducida del mismo. Es cierto que el estrés puede causar graves perjuicios en el hombre y en la organización, pero también es cierto que es una fuente de impulso vital y de motivación. Los conflictos, amenazas y angustias son elementos integrantes del estrés, pero también lo son el desafío y la excitación. Que suframos con los primeros o nos beneficiemos de los segundos depende en gran medida de nuestra actitud y de las características de nuestro entorno. Los efectos que se deriven de una situación estresante están influidos por la forma en que vemos el acontecimiento que nos causa tensión y por nuestra habilidad para dominarlo. Percibir una situación difícil como un reto a superar es muy diferente que considerarla como una amenaza y un peligro, los efectos que se generarán serán de muy distinta naturaleza.

Vamos a exponer brevemente a continuación cuáles son los principales efectos de estrés y su sintomatología, diferenciando los que afectan al individuo y los que afectan a la organización.

1. Efectos del estrés a nivel individual.

Refiriéndonos en primer lugar a las consecuencias negativas del estrés, observamos que pueden ser mínimas o muy graves. A corto plazo los efectos de un agente de estrés suelen afectar levemente al individuo: mayor secreción de adrenalina, aumento en la tensión arterial, etc. Sin embargo, un estrés sostenido, experimentado durante un largo período, puede tener consecuencias fatales a medio o largo plazo.

Los síntomas individuales del estrés se manifiestan a tres niveles: fisiológico, psicológico y de comportamiento ¹⁰.

- Síntomas de naturaleza fisiológica: aumento de la presión arterial, aceleración del ritmo cardíaco, problemas respiratorios, niveles elevados de colesterol y frecuentes dolores de cabeza y cuello. A medida que va transcurriendo el tiempo y la energía de adaptación del individuo ante la situación estresante comienza a agotarse, aparecen manifestaciones cardiovasculares y dermatológicas, trastornos neurológicos, problemas gastrointestinales, úlceras, etc. Estos trastornos pueden incluso llegar a ser irreversibles y en casos extremos, a provocar la muerte.
- Síntomas de naturaleza psicológica: estado depresivo, ansiedad, irritabilidad, fatiga, pérdida de la memoria, falta de concentración, sentimiento de fracaso, tristeza, etc. El estrés psicológico puede conducir finalmente a un agotamiento nervioso que deja impotente a la persona.
- Síntomas de conducta: problemas de sueño, falta de apetito o exceso de éste, alcoholismo, drogadicción, tabaquismo, etc.

Una vez enunciados los principales efectos negativos del estrés, veamos cuáles son los positivos, aquellos que suponen un beneficio ¹¹.

La exposición a un estrés intermitente estimula las glándulas suprarrenales y hace que los mecanismos defensivos del organismo funcionen al máximo de eficacia, tanto a nivel físico como psíquico. El estrés nos empuja a la acción, la ansiedad mantiene los sentidos alerta y nos ayuda a actuar eficazmente. Muchas personas necesitan un grado de insatisfacción para continuar adelante con mayor entrega. No siempre es recomendable disfrutar de todas las comodidades posibles, seguridad, estabilidad, etc. Ante una situación como la descrita, el individuo tiende de forma natural a hacerse vago, a relajar sus capacidades, a desmotivarse. Es por este motivo que el estrés puede ser el motor fundamental de nuestra existencia.

Podemos deducir fácilmente con lo expuesto en los párrafos anteriores que la clave del éxito se encuentra en lograr el equilibrio, el nivel óptimo de estrés o NOS ¹². Definimos el nivel óptimo de estrés como la cantidad de sobretensión con la que cada individuo demuestra mayor efectividad. El NOS puede variar de un campo de la vida a otros. Por ejemplo, una persona que necesita un nivel elevado de sobretensión en su tiempo de ocio y la encuentra practicando deportes de alto riesgo, puede que funcione mejor y más eficientemente en el entorno laboral con un nivel de estrés bajo. Es imposible establecer una cifra para el NOS puesto que sólo puede definirse de forma subjetiva. Se

¹⁰ PIERRE R. TURCOTTE, *Calidad de vida en el trabajo*.

¹¹ DR. DONALD NORFOLK, *El estrés del ejecutivo*.

¹² DR. ROBERT SHARPE y DAVID LEWIS, *El estrés*.

trata de valorar lo eficiente y felizmente que se está realizando una tarea. Cuando se está llevando a cabo cualquier aspecto del comportamiento de un modo efectivo y con éxito, sin sentir ningún efecto perturbador, podemos afirmar que se está en situación de total equilibrio, en el NOS.

Las personas que aprenden a dominar el estrés alcanzan la confianza y capacidad necesarias para aprovechar todas sus oportunidades, sin tener que sufrir sus perjuicios. En esto consiste la eficacia del individuo frente al estrés, en aprovechar al máximo las ventajas que se le ofrecen y vencer las tensiones a las que se debe enfrentar.

A continuación se resumen los posibles efectos del estrés atendiendo a su nivel con relación al NOS ¹³.

SUPERIOR AL NOS	NOS	INFERIOR AL NOS
<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad física y confusión mental. • Incapacidad para pensar con eficacia, recordar instrucciones o resolver problemas con claridad y objetividad. • A niveles elevados puede aparecer sensación de pánico que puede hacer que se tomen peligrosas decisiones y elecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de alerta y autoconfianza. • Pensamiento rápido y eficaz. • Sensación de entusiasmo y bienestar. • Interés y entrega en las tareas, que llevamos a cabo de forma enérgica y con facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés y entusiasmo por la tarea. • Sensación de depresión y fatalidad. • Aburrimiento y falta de energía. Sensación de monotonía. • Sentimiento de que nada importa.

2. Efectos del estrés a nivel organizacional.

Es lógico pensar que, puesto que las organizaciones están formadas por personas y que, como hemos visto, el estrés incide de forma importante sobre el ser humano, también a nivel organizacional se manifiestan los síntomas del estrés, tanto en su faceta positiva como negativa.

Uno de los aspectos que se van a ver afectados directamente es el **rendimiento**. Los psicólogos han probado repetidas veces la Ley de Yerkes DODSON que afirma que la ansiedad mejora el rendimiento hasta llegar a cierto punto, límite óptimo de productividad. Por encima de ese nivel el ren-

¹³ Dr. ROBERT SHARPE y DAVID LEWIS, *El estrés*.

diminuto decrece a medida que se alcanzan niveles más altos de ansiedad. De esta ley se desprende que un cierto nivel de estrés, de tensión, es conveniente para la organización desde un punto de vista productivo, pues al incrementarse el rendimiento individual aumenta la productividad del conjunto. Un determinado nivel de estrés contribuye a movilizar todas las energías, a aprovechar el potencial humano de la organización. Sin embargo, superado dicho nivel el estrés resultará nocivo, disminuyendo el rendimiento y la eficacia global. El estrés presenta también consecuencias indirectas sobre el rendimiento global de la organización a causa del incremento del absentismo, los accidentes laborales y la impuntualidad.

Los efectos del estrés también inciden directamente sobre los procesos de **toma de decisiones**. De acuerdo con VROOM, bajo el efecto de un estrés intenso, el nivel de motivación para resolver un problema adquiere tal fuerza que la percepción se limita a los indicios más destacados y tienden a ignorarse otros elementos menos evidentes, que pueden ser importantes para resolverlo. La toma de decisiones es un proceso complejo que para realizarse adecuadamente requiere un alto grado de concentración, facultad que suele verse mermada en condiciones de estrés elevado.

Otros elementos que se van a ver afectados por el estrés son: la tasa de rotación, las quejas y críticas, los conflictos interpersonales y sociales, el grado de participación y de implicación, y en general la satisfacción y la moral laboral. Desde esta perspectiva es necesario tener en cuenta la influencia que necesariamente tiene el estrés sobre los objetivos de **Calidad Total** que actualmente ocupan gran parte del pensamiento estratégico de las organizaciones empresariales.

De la misma forma que los síntomas individuales del estrés reciben atención y son tratados convenientemente por especialistas (médicos, psicólogos, terapeutas, etc.), los síntomas organizacionales también merecen esta atención y requieren la puesta en práctica de acciones efectivas para su detección, comprensión y tratamiento. Sólo desde esta perspectiva la empresa podrá avanzar hacia el logro de sus objetivos estratégicos, entre los que pueden citarse los de calidad, sin encontrarse en el camino obstáculos imprevistos a causa del estrés.

III. EL DOMINIO DEL ESTRÉS

Dominar el estrés no quiere decir eliminarlo, puesto que el estrés forma parte de nuestra vida y, tal y como hemos visto anteriormente, resulta necesario y positivo hasta un punto. Dominar el estrés equivale a mantener bajo control el nivel fisiológico de respuesta que se produce ante un estímulo o estresor. Aprender a dominar el estrés supone por tanto aprender a dominar nuestra respuesta a los muchos estresores que encontramos en nuestra vida cotidiana.

El proceso de superación y dominio del estrés es complejo y en él intervienen muchas variables. No hay una fórmula o receta única aplicable a todas las personas y circunstancias. En algunas

ocasiones la clave puede ser tratar de cambiar una situación para mejorarla, en otras, usar técnicas que nos hagan sentir mejor. La clave es la flexibilidad y disponer de variedad de recursos. Las técnicas o medios a emplear deben ser sensibles a las diferencias individuales y culturales ¹⁴.

1. Factores influyentes.

Se han determinado varios factores que influyen en el proceso de superación del estrés:

- *La sensación de control de la situación*

La sola sensación de control de la situación reduce el nivel de estrés. Cuando una persona no cree que puede ejercer control personal, muestra síntomas significativamente mayores de reacción al estrés.

Entre las múltiples experiencias que se han realizado para evidenciar esta premisa, la siguiente resulta muy ilustrativa. Se sometió a dos grupos de personas a una misma cantidad de ruidos y se les hizo trabajar en tareas que exigían persistencia y atención. A los componentes de uno de los grupos se les advirtió que si el ruido se hacía insoportable podían pulsar un interruptor que lo haría cesar. Tal y como los investigadores habían previsto, los sujetos que tenían acceso al interruptor tuvieron un rendimiento cinco veces superior al del otro grupo, sin pulsar el interruptor. La importancia del experimento reside en el hecho de que los sujetos que tenían la posibilidad de ejercer control sobre la situación no la usaron porque el simple hecho de saber y sentir que tenían esa capacidad de control cambió el carácter de la situación.

En este sentido, el nivel de autoestima y confianza en uno mismo es decisivo a la hora de evaluar una situación y juzgar nuestra capacidad de control sobre la misma. Aquellas personas que confían en sus posibilidades suelen evaluar las situaciones difíciles como desafíos y concentran sus esfuerzos en ejercer control sobre las mismas. Sin embargo, aquellas personas con baja autoestima y autoconfianza tienen mayor tendencia a sentirse impotentes ante la situación, que se convierte así en una amenaza personal.

- *La naturaleza, cantidad y oportunidad de la información disponible*

En general, la mayor cantidad de información que se tenga sobre un acontecimiento capaz de producir tensión hace más probable que se esté preparado para evitarlo o para reducir sus consecuencias.

¹⁴ Dr. DONALD MEICHENBAUN, *Supere el estrés*.

Con la información suficiente, el individuo puede prepararse para afrontar dicho acontecimiento realizando lo que se conoce como «trabajo de preocupación», que consiste en hacer un ensayo mental de las situación prevista, lo que le permite enfrentarse a ella desde una posición de mayor seguridad y control. Este «trabajo de preocupación» se diferencia de la preocupación neurótica, netamente negativa.

Es necesario considerar sin embargo que no en todas las ocasiones el incremento del nivel de información es recomendable. No todas las personas reaccionan igual ante la información, y el nivel adecuado será diferente según los casos. Para algunas personas es preferible incluso no recibir información, pues su forma habitual de responder al estrés es tratando de no pensar o negando todo posible estrés.

- *El apoyo social*

El término apoyo social se refiere a los contactos personales disponibles para una persona. En general, aquellos sujetos que pueden contar con un buen apoyo social están en mejores condiciones de enfrentar el estrés. En la mayoría de los casos, no es la cantidad de contactos sino la calidad de la relación lo que influye de forma decisiva en el proceso de superación del estrés.

- *El conocimiento de uno mismo*

Una cuestión fundamental en el dominio del estrés va a ser el conocimiento de uno mismo. Si conocemos nuestras fortalezas y debilidades nos resultará más fácil conocer nuestro propio nivel de tolerancia al estrés. A través de diversas técnicas se puede conseguir una disminución temporal del nivel de estrés, pero si se desean resultados que perduren a largo plazo es necesario actuar sobre las actitudes, y en ocasiones cambiar o adoptar ciertos principios de vida. Para poder cambiar los hábitos, primero es necesario conocerse bien. Un programa de desarrollo personal nos puede permitir actuar en mayor medida sobre nuestro futuro y nuestro entorno.

2. Estrategias de superación y gestión.

La complejidad de las reacciones en este proceso de dominio o superación del estrés hace imposible determinar con carácter general cuál es la estrategia más adecuada para cualquier situación y para cualquier individuo. La clave está en evaluar cada caso con sus características particulares para elegir la vía más apropiada.

En general, pueden distinguirse dos tipos de reacciones o estrategias:

- Tratar de alterar la situación que está causando el estrés. Se trata de afrontar la fuente que provoca estrés cambiando las condiciones, ya sea por acción directa sobre la misma o por modificación del comportamiento.
- Regular las emociones para reducir la angustia. Existen múltiples técnicas al respecto, unas de carácter positivo y gran utilidad, como pueden ser la relajación o la meditación, y otras de carácter negativo y con efectos perjudiciales, como puede ser el consumo de tranquilizantes, drogas, alcohol, etc.

Lo más usual y, con frecuencia lo más efectivo, es combinar los dos tipos de reacciones, aplicando una estrategia mixta. Con la estrategia mixta se pretende, en primer lugar, identificar los factores que están bajo nuestro ámbito de actuación y aquellos otros sobre los que objetivamente no podemos influir. En segundo lugar, evaluar la conveniencia y el esfuerzo de ejercer determinadas acciones para modificar los factores que hemos identificado dentro de nuestro ámbito de influencia. En tercer lugar, analizar los distintos métodos y técnicas a nuestro alcance para conseguir un mejor y mayor control sobre nuestras reacciones emocionales. Por último, llevar a la práctica las conclusiones de las fases anteriores, buscando el equilibrio más adecuado en cada caso.

Centrándonos ahora en el **ámbito laboral**, veamos cuáles son los medios de adaptación al estrés más usuales, conforme indica BURKE en su obra *Are you feed up with work?*¹⁵.

- Cambiar de estrategia cuando se combate un problema o se acomete una tarea. La mejor manera de realizar una tarea para una persona no es necesariamente la mejor para otra. Además, todas las tareas no siguen una secuencia constante, y no siempre es necesario comenzar por el principio.
- Hacer una pausa. Esto permite alejarse un instante del problema y regresar a él con mejor disposición.
- Determinar con claridad y firmeza las fronteras entre la vida personal y profesional.
- Cambiar a otra actividad de trabajo. Con frecuencia las tareas de una persona son múltiples, lo que permite alternar las actividades.
- Dialogar con los colegas. El diálogo puede tener un carácter amistoso o profesional y se puede dar con mayor facilidad si la tarea no exige una atención permanente.

En cuanto al dominio y superación del estrés en los **niveles directivos**, se pueden formular una serie de recomendaciones específicas¹⁶.

¹⁵ Dr. PIERRE R. TURCOTTE, *Calidad de vida en el trabajo*. Referencia a BURKE en pág. 149.

¹⁶ Dr. DONALD NORFOLK, *El estrés del ejecutivo*.

- *Ambiente apacible*

Estamos fuertemente influidos por nuestro entorno por lo que resulta muy importante disponer de un ambiente laboral apacible. Uno de los elementos prioritarios a considerar es el ruido ambiental, fuente continua de molestias para el trabajo directivo. Desarrollar tareas que exigen concentración y análisis detallado en un entorno ruidoso genera irritación, frustración y fatiga innecesaria. Además, los efectos del ruido persisten incluso después de que éste ha cesado.

Otro elemento que debe cuidarse para disponer de las condiciones óptimas a nivel ambiental es la decoración o el diseño. Se trata de crear un entorno más confortable, adaptándose a los criterios personales de cada individuo, que ofrezca cierta flexibilidad y deje un cierto margen para el criterio personal.

- *Descansos adecuados*

Toda persona sometida a tensión de forma constante llega a un punto en el que sufre una crisis. Es necesario intercalar en el trabajo tiempo de descanso, de ocio, de relajación. Lo ideal sería hacer una pausa antes de que se presente la fatiga mental y mengüe el rendimiento. Una persona que se priva del descanso necesario es más propensa a sufrir ansiedad, tensión y fatiga. Por supuesto, el descanso necesario no es un concepto objetivo, sino relativo a las características personales y ambientales. Adicionalmente, se recomiendan períodos de ocho a diez días dos o tres veces al año, en lugar de concentrar en un solo período el total de las vacaciones anuales.

- *Aprender a desconectar*

Para huir del estrés de la tensión y de las preocupaciones se ha recurrido con frecuencia a productos tranquilizantes. Este tipo de productos alejan la tensión pero al mismo tiempo nos impiden percibir otros estímulos de los que depende nuestra seguridad y eficacia. Pueden por tanto disminuir la capacidad de reacción, la concentración, e incluso pueden provocar agresividad y hostilidad.

Mucho más recomendables son las técnicas y terapias de relajación, que no tienen efectos secundarios ni reducen la atención de los sentidos. Destacamos entre estas técnicas el control de la respiración, por su sencillez y eficacia demostrada, así como la relajación y meditación.

- *Dar salida a la tensión*

Muchos directivos no dan salida natural a sus tensiones, pues se sienten obligados por su función a ofrecer una imagen de tranquilidad y estabilidad emocional en todo momento, una

aparición serena. No se permiten exteriorizar las tensiones, comentar sus problemas y miedos. Esta postura es perfectamente comprensible pero no hemos de olvidar que es necesario desahogarse. Existen diversas soluciones, siendo una de las más utilizadas, la práctica de deporte y ejercicio físico. Entre sus múltiples beneficios se encuentran los siguientes: reduce el nivel de ansiedad, es una forma socialmente aceptada de desahogo y contrarresta los efectos bioquímicos del estrés.

En íntima relación con este punto hemos de considerar la importancia del juego como una vía de escape para reducir la frustración, las tensiones y el estrés. El juego es necesario en todas las fases de la vida de una persona, nos ofrece distracción, diversión y puede ser una poderosa medicina contra la tensión y la angustia.

- *Aprender a conformarse*

El descontento continuo es algo inherente a nuestro sistema social y es una de las causas de estrés más frecuentes. La búsqueda constante de mejoras de todo tipo en nuestra vida puede llegar a impedir el disfrute de lo que ya se ha conseguido, derivando en frustración, ansiedad y descontento.

Es importante ser consciente de las propias capacidades y limitaciones, evitando dedicar nuestro tiempo y esfuerzo al logro de metas imposibles o irreales. En este sentido, la clave está en encontrar el equilibrio adecuado entre la obstinación, que nos lleva al intento de lo imposible, y la indiferencia, que supone la absoluta carencia de esfuerzo o determinación. El punto intermedio, que podemos identificar como aceptación, consiste en canalizar todas nuestras energías hacia la consecución de resultados prácticos y asequibles.

- *La experiencia*

La capacidad para superar un problema o una situación conflictiva depende en gran medida de los conocimientos técnicos y sociales que se hayan aprendido y desarrollado en la práctica. Sólo la experiencia y la capacidad técnica nos permite enfrentarnos con eficacia a un problema y desenvolvernos con soltura en una crisis. Dedicando esfuerzo al desarrollo personal y al aprendizaje mejoraremos nuestra posición ante una potencial situación de estrés, dispondremos de más recursos para enfrentarla y en consecuencia estaremos mejor preparados. Los conocimientos y la experiencia infunden confianza en uno mismo y contribuyen en gran medida a incrementar la autoestima y la sensación de seguridad. En este proceso de aprendizaje es importante analizar con detalle las situaciones anteriores, extrayendo conclusiones de cara al futuro.

IV. LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL ESTRÉS

En el apartado anterior nos hemos centrado en las estrategias de superación y dominio del estrés de carácter fundamentalmente individual. Es muy importante para una empresa conocer en profundidad la naturaleza de éstas, puesto que sólo de esta forma podrá definir políticas y estrategias empresariales coherentes, que actúen como agentes facilitadores en el proceso de superación del estrés.

Partiendo de esta base, la empresa tiene a su alcance diversos elementos para **gestionar el estrés**, para influir sobre él. El estrés se puede dominar a nivel individual y se puede gestionar a nivel organizacional, no es una variable totalmente independiente que está fuera de nuestra capacidad de influencia. Una adecuada gestión del estrés debe conseguir minimizar sus efectos negativos y maximizar sus efectos positivos, con el consiguiente beneficio para la organización y para las personas que la componen.

La gestión del estrés a nivel empresarial puede acometerse de muy diversas maneras y desde distintos ámbitos de influencia, pero no cabe duda de que son las políticas de Recursos Humanos, o más correctamente de Dirección y Desarrollo de personas, las que van a tener el papel estelar en este proceso. Citamos a continuación aquellas que nos parecen más relevantes desde la perspectiva de la gestión del estrés.

- *Reclutamiento y selección*

Encontrar y elegir a la persona adecuada para desempeñar una determinada función y ocupar un lugar en la organización es una cuestión de gran trascendencia, que condiciona en cierta medida el éxito de cualquier otra faceta del área de dirección de personas.

Puesto que el desempeño no es únicamente producto de los conocimientos y las capacidades técnicas, sino que también está condicionado por otro tipo de factores como las actitudes, los valores, las motivaciones, etc., la selección debe atender a ambas vertientes. Por este motivo, además de definir adecuadamente los requisitos técnicos de un puesto es imprescindible definir también esos otros elementos, menos tangibles pero no menos importantes, que deben estar presentes en el proceso de selección para que tengamos posibilidades reales de lograr el éxito, situando a cada persona en la posición más adecuada y evitando posteriores conflictos. Adicionalmente, debemos destacar que no sólo hay que considerar el puesto en sí mismo, sino el entorno en que se encuentra, el ambiente de trabajo, el clima laboral, los valores que se priorizan en la empresa, la cultura organizacional, las características de los puestos con los que va a tener que relacionarse, el ritmo de trabajo en la organización, el estilo directivo, etc.

Desde esta perspectiva y partiendo de un estudio completo del puesto y su entorno es posible conocer con mayor detalle y exactitud las fuentes de presión y de estrés potencial que van a influir

sobre la persona que ocupe el puesto, lo que nos permitirá valorar cuál es el nivel de tolerancia al estrés y a la frustración que el puesto requiere. Posteriormente, deberemos elegir la forma de medir dicho rasgo en los candidatos que participen en el proceso de selección, utilizando métodos más tradicionales, como el test de personalidad, o más innovadores, como el análisis de competencias. Esta segunda opción es la que nos parece más adecuada puesto que la información que ofrece es más rica, al basar el análisis no sólo en las características de la personalidad, sino también en los comportamientos demostrados, que nos ofrecen evidencias objetivas.

Somos conscientes de la dificultad implícita en el proceso descrito, pero también de la importancia que tiene avanzar en este sentido. No debemos obviar el factor estrés en los procesos de selección.

- *Acogida e integración*

La incorporación en una empresa conlleva frecuentemente una sensación de novedad, de reto, de posibilidades de desarrollo, que resulta muy motivadora, entrando en juego los efectos positivos del estrés. Sin embargo, también suele implicar sentimientos de desorientación, confusión, duda, e incluso miedo, que pueden actuar como potenciales fuentes de estrés en sentido negativo. Disponer de un procedimiento de acogida que facilite la integración de la persona en la empresa es el mejor instrumento para que el nivel de estrés inicial se mantenga en un nivel aceptable, que reporte beneficios y no perjuicios.

Los procedimientos de acogida pueden plantearse de distintas formas según el tipo de empresa en que nos encontremos. En cualquier caso, entendemos que lo ideal es que estén basados en una combinación de medios materiales y humanos. Entre los medios materiales podemos citar los vídeos y manuales de presentación de la empresa, que pueden ser tan amplios como se desee en su contenido. Estos elementos sirven para aportar una información muy útil para el nuevo miembro de la organización. Desde el plano humano, la figura del tutor, mentor, orientador o guía, nos parece de esencial importancia y la experiencia nos demuestra que es valorada muy positivamente por la persona «tutorizada». Tener la certeza de que una persona está a nuestra disposición para ayudarnos a enfrentar la nueva situación, atendiendo nuestras dudas y preguntas y dándonos consejo en situaciones que nos resultan desconocidas es un elemento que limita de forma efectiva la sensación de ansiedad.

El procedimiento de acogida nos brinda además la oportunidad de seguir evaluando al candidato una vez que ya se le ha situado en su puesto, frente a su responsabilidad y funciones, en un determinado entorno de trabajo. Podemos entender el procedimiento de acogida en este sentido como una continuación del proceso de selección. La evaluación durante la fase de integración es muy útil para detectar necesidades de desarrollo y establecer medidas apropiadas con este propósito, de manera que se facilite la adaptación total de la persona al puesto y a la organización. En algunos casos, puede servir incluso para poner de manifiesto que la selección no tuvo éxito y que es preferible reconducir a la persona hacia otras posiciones más adecuadas a sus características.

- *Formación*

La formación contribuye a la gestión del estrés por una doble vía que llamaremos vía directa e indirecta.

Cuando hablamos de la vía directa nos referimos a proporcionar, con carácter general, formación sobre el estrés, sobre sus orígenes, sus síntomas y efectos, y sobre todo, sobre la forma de dominarlo y mantenerlo bajo control. En los programas de formación se deberían impartir enseñanzas para la comprensión de la naturaleza del estrés y su manejo. Las técnicas para dominar el estrés deberían incluirse en todos los programas de perfeccionamiento profesional de directivos. Es importante transmitir la idea de que no somos víctimas ante el estrés, sino que podemos convertirnos en hábiles gestores que maximicen sus beneficios, sin sufrir sus perjuicios, y para ello es necesario disponer del conocimiento y entrenamiento necesario.

En cuanto a la vía indirecta, nos referimos tanto a la formación para el adecuado desempeño de las funciones específicas del puesto como a la formación para el desarrollo profesional. Realizar una función para la que no se está suficientemente preparado es una fuente de ansiedad constante, por ello un adecuado análisis de las necesidades de formación de la persona en su puesto es la forma de detectar los puntos en los que necesita refuerzo y evitar que el estrés haga su aparición por este motivo. Al mismo tiempo, nuestra natural necesidad de progreso y variación puede verse satisfecha a través de la formación para el desarrollo profesional, que actúa de esta forma como una fuente de motivación, evitando la sensación de estancamiento.

- *Desarrollo de carrera y evaluación continua*

Las empresas deben dotarse de los procedimientos adecuados para la definición de carreras profesionales que satisfagan las expectativas razonables de crecimiento personal y de progreso y que al mismo tiempo aseguren que la progresión se produzca sobre bases sólidas y fundadas, evitando que una persona sea promocionada a un puesto en el que no dispone de las competencias necesarias.

Hemos comentado con anterioridad que el estrés se genera tanto por la falta de estímulo como por un exceso del mismo. Disponer de un plan de carrera es un elemento motivador que nos anima a la acción, nos empuja a asumir retos y a orientar nuestros esfuerzos hacia un objetivo. La falta total de proyección produce desánimo y apatía. Sin embargo, no hay que olvidar que la asunción de nuevas funciones y responsabilidades debe hacerse con la preparación adecuada, en términos de formación y experiencia, y siempre teniendo en cuenta los rasgos de personalidad de cada sujeto, sus valores y sus aspiraciones. Situar a una persona en un puesto para el que no está preparada, capacitada o motivada es una fuente importante de estrés.

En este sentido, mantener un proceso de evaluación del desempeño individual, que tenga por objetivo facilitar y promover la mejora continua a través de la detección de fortalezas y debilidades de la propia actuación, nos parece un elemento de gran valor, que contribuye al desarrollo personal y beneficia a la organización, orientando el proceso de definición de planes de carrera. Contribuye asimismo a apreciar la evolución de variables que van modificándose con el tiempo y la experiencia, como el nivel de tolerancia al estrés, factor esencial en el momento de plantearse la promoción hacia puestos de alta responsabilidad.

Así, la definición de planes de carrera combinada con una adecuada evaluación del desempeño debe tener por objetivo facilitar el desarrollo personal, satisfaciendo las necesidades de progreso inherentes al ser humano y garantizando su adecuación al puesto, permitiendo a cada persona situarse en su nivel óptimo de estrés (NOS), y evolucionar conforme éste evoluciona, evitando tanto los sentimientos de apatía y como los de ansiedad.

V. CONCLUSIÓN

El estrés es un ingrediente necesario e inevitable en nuestras vidas, es consustancial a nuestra existencia. El estrés es simplemente la forma en que reaccionamos, física y emocionalmente, ante situaciones de cambio, entendido en un sentido amplio (desafíos, retos, problemas, crisis, etc.). No podemos, ni siquiera debemos, desterrarlo de nuestra existencia, tenemos que aprender a vivir con él. Esto, sin embargo, no significa que debamos adoptar una posición de impotencia y resignación, comportándonos como víctimas indefensas, sino más bien al contrario, debemos **aceptar nuestra responsabilidad en el dominio personal del estrés y en su gestión empresarial.**

El estrés puede ser una fuerza destructora o creadora, y en gran medida está en nuestras manos inclinar la balanza hacia uno u otro lado, aprovechar los beneficios que nos ofrece y minimizar sus perjuicios. Para ello, es imprescindible conocer en profundidad su naturaleza, los factores que lo desencadenan y las variables que condicionan su desarrollo. Sólo desde el conocimiento profundo del estrés y desde la plena convicción de nuestra capacidad de influencia, podremos comprender cómo y por qué reaccionamos ante el mismo y desarrollar estrategias, personales y organizacionales, adecuadas para convertirnos en sus amos, adoptando una posición proactiva y no sólo reactiva.

En su aspecto positivo, el estrés nos ayuda a concentrarnos, a centrar nuestra energía sobre aquello que deseamos resolver, a maximizar nuestro esfuerzo y ser más eficaces, nos motiva y estimula para la acción. El estrés se convierte en algo negativo cuando tras haber enfrentado una situación de tensión, un reto o un problema, no tenemos oportunidad de relajarnos ni reponernos, sino que hemos de seguir enfrentando situaciones generadoras de estrés de forma continua. En estas circunstancias nuestra salud y bienestar se resienten. Algo muy similar ocurre en las organizaciones,

un cierto nivel de presión puede resultar estimulante y mejorar el rendimiento, pero si se mantiene una presión elevada de forma constante, sin que existan mecanismos que permitan liberar la tensión acumulada, los efectos serán los contrarios. **El objetivo es por tanto encontrar el equilibrio que optimiza los resultados.**

Las estrategias de superación y dominio del estrés son diversas puesto que también lo son las formas de reaccionar ante un potencial estresor. Lo importante es disponer de las herramientas necesarias para elegir la más adecuada en cada situación, abandonando el sentimiento de impotencia y resignación y adoptando una posición activa, desde la confianza en nuestra capacidad para dominar el estrés.

A nivel organizacional es importante tener en consideración **el efecto que tienen la propia estructura organizativa, cultura corporativa y estrategia empresarial sobre el estrés.** La empresa dispone de múltiples elementos de influencia, múltiples mecanismos para condicionar la aparición y desarrollo del estrés en la organización. **La gestión empresarial del estrés puede acometerse desde distintos ámbitos, y de hecho, será tanto más efectiva como más completo sea el enfoque que se emplee.** Es cierto que no tenemos todas las variables en nuestra mano y que no podemos pensar que el estrés, con toda su complejidad, se encuentra bajo nuestro absoluto control, pero ¿es que acaso tenemos el control absoluto en alguna de las facetas de la gestión empresarial? Siempre habrá variables exógenas que influirán sobre nuestra gestión, favoreciéndola o perjudicándola según los casos, pero nuestra posición será más sólida si el conjunto de estrategias y políticas de la empresa son coherentes con el objetivo. **En particular, entendemos la política de dirección de personas, con todas y cada una de las áreas que la integran, como un elemento clave en este propósito de gestionar el estrés.** El estrés debe ocupar el lugar que le corresponde en la reflexión de los directivos de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA VERA, JOSÉ MARÍA. *Uso eficaz del tiempo. Cómo alcanzar el éxito sin estrés.* Colección El Dirigente 2000. CDN Ciencias de la Dirección S.A., 1990.

BREWER, KRISTINE C. (traducido por Jesús García Sanchidrián). *Cómo dominar el estrés.* Abetas, 1995.

BONSHOMS, ELISABET. *Morir de éxito.* Economics, diciembre 1992.

CORDÓN, FAUSTINO; GROEN, JOANNES J.; KAGAN, AUBREY; RODRÍGUEZ, JOSÉ M.ª; ROL, JUAN; SELYE, HANS; SIGÜENZA, MANUEL; TACHE, JEAN; TACHE, YUETTE; YELA, MARIANO. *Trabajo y Estrés.* Instituto de Ciencias del Hombre, Fundación del INI. Ed. Karpos, S.A. 1977.

- Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. *El estrés físico y psicológico en el trabajo*. Colección Informes. Sección General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1987.
- LEWIS, DAVID; SHARPE, ROBERT. *El Estrés*. Caralt Editor, S.A. 1979.
- MACDONALD WALLACE, JOE. *El estrés, ¿Qué es?, ¿Cómo se domina?* Colección Práctica Educativa. Ed. Escuela Española, S.A. 1989.
- NORFOLK, DONALD. *El estrés del ejecutivo*. Ed. Deusto S.A. 1990.
- TURCOTTE, PIERRE R. *Calidad de vida en el trabajo. Antiestrés y creatividad*. Colección Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 1986.