

EL ESTRÉS EN LA VIDA Y EN EL TRABAJO HACIA UNA VISIÓN MÁS ECOLÓGICA

José Vicente Losada S.

Los aspectos negativos del estrés aparecen, en forma creciente, vinculados con el mundo del trabajo: un caldo de cultivo especialmente nutritivo para las situaciones estresantes.

La reacción lógica de personas y organizaciones ha sido acudir a la psicología y a la medicina en busca de herramientas. Sin embargo, combatir el estrés no parece ser cuestión de aplicar ciertas técnicas en un momento dado. Requiere un abordaje más completo, ecológico, que implica cuestionar incluso la actitud hacia la propia existencia y la forma de vivir la vida.

LA NOCIÓN DE ESTRÉS se presenta en el habla cotidiana asociada con la preocupación o, más bien, la «pre-ocupación». Con frecuencia se escuchan expresiones bien intencionadas como éstas: «No te pre-ocupes, ocúpate» o «Si el problema tiene solución, ¿por qué te pre-ocupas? Y si no tiene solución, ¿para qué te pre-ocupas?». Es conocida la anécdota española acerca de la mujer que se aterrorizaba cada vez que subía al desván de su casa y veía el hacha que su marido había atado, en el dintel de la puerta, como un adorno. Sus familiares solían encontrar a la dama llorando desesperadamente y, tras calmarla, ella les aseguraba que en cualquier momento esa horrible hacha se desprendería y mataría a su hijo, que a menudo entraba y salía de ese sitio. Esas expresiones transmiten lo esencial del asunto: la preocupación —o pre-ocupación— es un estado psicofisiológico de incertidumbre, intranquilidad, desasosiego, inquietud, ansiedad o desvelo que ocurre en un individuo antes de iniciar acciones para enfrentar y solucionar un problema, una dificultad o un contratiempo. En tal sentido, la preocupación se autodefine.

De la preocupación al estrés

Toda preocupación tiene originalmente un propósito positivo: advierte, constituye una señal de alerta que destaca la necesidad de hacer algo, actuar y ocuparse para encarar una determinada situación. No obstante, cuando las preocupaciones se vuelven un hábito y llegan a conformar un «estilo de vida» pierden su verdadera misión de hacer que las personas se ocupen de buscar salidas y soluciones. Un ejemplo de ello es la preocupación constante y desmesurada por la salud, la hipocondriasis, que hoy constituye un reto para la psicología de la salud: el tratamiento cognitivo-conductual de las preocupaciones. Es probable que alguna intervención terapéutica de esa disciplina profesional intente identificar los hábitos de las personas ante los problemas y las ayude a re-significarlos como fenómenos que ocurren inevitablemente en la vida, que forman parte esencial de la existencia humana y están allí precisamente para que se les busque y encuentre una solución.

Una vida sin problemas rayaría en la monotonía y el aburrimiento. El mundo está lleno de contratiempos y quien no tenga, al menos, una decena de ellos posiblemente ya esté muerto. Los problemas económicos, de salud, los derivados de las relaciones interpersonales, la inseguridad social e individual y hasta los problemas «existenciales», que tienen que ver con el sentido de la vida, constituyen el ingrediente infaltable de la cotidianidad humana, y su característica paradójica es que la angustia exacerbada que los acompaña no logra solucionarlos sino que, por el contrario, aumenta su intensidad. Si bien algunas personas aprovechan los problemas para crecer y desarrollarse, muchas otras desarrollan un cuadro crónico que la mayoría de la gente denomina «estrés»: las personas «se estresan», «viven en estrés» y «convierten su vida en un infierno».

El estrés: aspectos positivos y peligros

El estrés es un conjunto de respuestas psicofisiológicas adaptativas que configuran un estado general de activación del organismo para responder a las exigencias del ambiente. En ese sentido, el estrés es útil y positivo porque ayuda a resolver adecuadamente las situaciones de emergencia que

José Vicente Losada S., psicólogo, profesor invitado del IESA y profesor de la UCV.

enfrentan cotidianamente los seres humanos. Contar con un cierto nivel de estrés o tensión es importante y necesario para actuar en la vida, lograr metas, movilizarse y obtener resultados satisfactorios. Como nunca dejará de haber factores estresantes, presentes tanto en el entorno social como en las organizaciones, siempre habrá entonces estrés en la vida.

El estrés adquiere connotación negativa cuando deja de ser un proceso natural, inherente a la adaptabilidad del organismo, para convertirse en un generador de malestar y enfermedades, y una causa de deterioro físico y psicológi-

Muchos integrantes de las organizaciones de hoy se vuelven, inadvertidamente, adictos a los efectos del estrés, a los estados de tensión, y parecen derivar de allí cierta excitación y placer morboso

co. Aquellas respuestas, alguna vez útiles y hasta esenciales para la supervivencia de la especie humana por su propósito originalmente defensivo, de protección y conservación de la especie, adquieren proporciones exageradas, se perpetúan, se hacen reiteradas, continuas, crónicas, y terminan volviéndose inapropiadas, imprácticas e inoperantes para enfrentar y resolver los problemas. Todo esto crea, finalmente, un cuadro de síntomas o consecuencias que es, en realidad, a lo que se le llama estrés y abarca múltiples áreas de la vida humana: emocionales, conductuales, intelectuales, fisiológicas, de salud, laborales y organizacionales. Constituyen un largo y complejo conjunto de señales que incluyen agotamiento físico y mental, fatiga persistente, depresión, angustia, despersonalización, sensación de «estar en un callejón sin salida», sentimiento de no tener el control sobre el entorno, fallas de la memoria, incapacidad para tomar decisiones, disminución o anulación del rendimiento en el trabajo, ausentismo laboral, aislamiento social, sensación de incapacidad general, aumento de la irritabilidad, abuso de fármacos, tabaco y alcohol, hipertensión, dolores de cabeza, trastornos digestivos y otros malestares de diversa índole.

Los aspectos negativos del estrés aparecen, en forma creciente, vinculados con el mundo del trabajo. Pareciera que el ambiente de las organizaciones fuera un caldo de cultivo especialmente nutritivo para las situaciones estresantes. Individuos y organizaciones han desarrollado la «capacidad» de conformarse o habituarse a las deficiencias de la calidad de vida que acompañan a esas situaciones crónicas. Un hecho curioso se ha venido gestando en el mundo del trabajo: muchos integrantes de las organizaciones de hoy, desde obreros hasta ejecutivos de alto nivel, se vuelven inadvertidamente adictos a los efectos del estrés, a los estados de tensión, y parecen derivar de allí cierta excitación y placer morboso. Este fenómeno se conoce como «adicción al trabajo», una de las pocas adicciones que tiene una imagen aceptable y aún se considera «respetable» en la cultura contemporánea, pese a que destruye individuos y familias enteras, como cualquier otra adicción. Sus militantes se cuentan por millones: los llamados «trabajólicos» (neologismo del inglés *workaholic*), que llegan a desarrollar un tipo de personalidad al cual se le han dedicado muchos estudios e investigaciones y se denomina personalidad «Tipo A».

La personalidad Tipo A se caracteriza por unos cuantos rasgos peculiares, tales como impaciencia extrema, programación de muchas actividades al mismo tiempo, inquietud e irritabilidad, no delegación de tareas, incapacidad para

escuchar y atropello a los demás. En muchas organizaciones parece haber una especial inclinación a cultivar su propio estrés. Muchos altos y medianos gerentes ven en la generación de estrés, en sí mismos y en los demás, una señal de estatus, un símbolo de poder o un medio para lograr reconocimiento de otros, especialmente de aquellos ubicados en los niveles más elevados de dirección. El trabajo excesivo, el acarreo de tareas de la oficina al hogar para realizarlas durante el fin de semana, la sobrecarga de funciones, la permanencia en el sitio de trabajo más allá de los límites fijados por el horario laboral, evitando deliberadamente dejar el trabajo a la hora establecida y denigrando de quienes abandonan el sitio de labores exactamente a la hora de salida, la disponibilidad exclusiva para la empresa, el no tomar vacaciones, el sacrificio del tiempo para la familia y los amigos, el descuido de la salud en aras del negocio y otras conductas parecidas constituyen un repertorio característico de esas culturas organizacionales que cultivan un excesivo grado de tensión, gratuita e innecesaria, por la cual pagan o pagarán un alto costo.

Patricia Monteferrante (2006) mencionó un fenómeno inquietante, aparecido en la cultura organizacional japonesa y designado con la palabra *karoshi*, que se traduce como «trabajar hasta morir». Esta expresión hace referencia a los miles de trabajadores entre 25 y 60 años, que cada año son víctimas fatales en Japón de excesivas y agotadoras jornadas de trabajo. Rafael Jiménez Moreno (2010) se refirió a lo que se ha llamado en Europa «la gerencia del terror», debido a la despiadada política de despidos que inició una empresa estatal con la intención de reestructurar sus mandos para enfrentar la crisis económica mundial, y trajo como secuela casi cincuenta suicidios entre sus empleados, afectados por diversos trastornos psicológicos. Hoy, lamentablemente, hechos como éstos constituyen una especie de folclore, al que los miembros de las organizaciones se refieren con frecuencia en tonos de negro y amargo humor.

Hacia un manejo efectivo del estrés

La reacción lógica de personas y organizaciones, ante los peligros del estrés, ha sido acudir a la psicología y a la medicina en busca de respuestas. En efecto, ha habido abundantes respuestas, materializadas en cientos de métodos, estrategias y técnicas para la prevención y el manejo del estrés. Unos cuantos programas de este tipo son, en realidad, bien intencionados y hasta efectivos para ciertas personas. Suministran herramientas y procedimientos útiles para reducir los efectos de la tensión en la vida y en el trabajo, tales como la yoga, la relajación, la hipnosis, la meditación, la respiración, la visualización, la música, el ejercicio físico, la recreación, la dieta y otros métodos. Sin embargo, la mayoría de estos enfoques son parciales, fragmentan el proceso del estrés y pierden de vista su condición de fenómeno integral y sistémico. En otras palabras, combatir el estrés en la vida y en el ambiente laboral no parece ser cuestión de aplicar ciertas técnicas en un momento dado. Enfrentar el estrés, la tensión y la ansiedad reclama un abordaje más completo, más holístico y, si se quiere, más ecológico. Plantea el examen y la consideración de diversos aspectos esenciales en la vida; incluso exige el cuestionamiento personal en relación con la propia existencia y la forma de vivirla.

Un manejo diferente del estrés, con fines de prevención y control más efectivo, exige por lo menos la cuidadosa revisión vivencial de cuestiones como: (1) la actitud de la persona hacia sí misma, (2) su actitud hacia los demás, (3) el lenguaje que utiliza, (4) su actitud hacia el trabajo, (5) la

competencia para manejar su tiempo, (6) su actitud hacia el conflicto, (7) su actitud ante el «error» y el «fracaso», (8) sus reacciones frente a los procesos de cambio y transformación, y (9) su capacidad para trazarse metas alcanzables.

La actitud de la persona hacia sí misma

La actitud de la persona hacia sí misma, empezando por su autoestima, se refiere al uso que hace de su cuerpo, el respeto a su salud corporal y mental, cómo y cuánto aprecia su sexo y su sexualidad, sus creencias y valores, su inteligencia para expresar emociones, sentimientos, opiniones e ideas sin lesionar a otros, su capacidad para utilizar un sentido del humor oportuno, pertinente y respetuoso como recurso efectivo en las relaciones laborales y en la vida social, su habilidad para identificar, jerarquizar y satisfacer sus necesidades, y el reconocimiento de la poderosa influencia de sus modelos mentales y paradigmas en su conducta diaria. A esto habría que añadir una continua exploración consciente de la propia personalidad, en busca de un mayor autoconocimiento.

La actitud de la persona hacia el entorno

La actitud de la persona hacia el entorno se refiere a sus respuestas ante la amenaza que hoy enfrenta el planeta por el cambio climático y, especialmente, su actitud hacia sus

Las personas que aprenden a plantearse objetivos y metas de cambio que conducen a resultados alcanzables lidian más eficazmente con el estrés

semejantes, su capacidad para reconocer a su interlocutor como un «legítimo otro», el respeto y la aceptación de ideas y opiniones diferentes como el fundamento del diálogo y la convivencia social. Enfrentar el estrés requiere que la persona desarrolle la habilidad solidaria para construir redes empáticas de apoyo social, en las cuales identifique a los otros como recursos para su crecimiento, se ubique como recurso para los demás en una comunidad, practique la capacidad de pedir y dar ayuda, y aprenda a distinguir entre relaciones sociales «nutritivas» y relaciones sociales «tóxicas». El desarrollo de la «inteligencia social» tiene mucho que ver con la ética, con la conciencia de cómo su comportamiento afecta a otros.

El lenguaje que utiliza la persona

El lenguaje que la persona utiliza, tanto en su relación con los otros como en la comunicación consigo misma, suele consistir en diálogos internos egocéntricos, que anticipan resultados catastróficos y muchas veces contienen programaciones negativas o descalificadoras, metáforas que incapacitan, etiquetas limitadoras, generalizaciones exageradas y «debeismos». El estrés no es algo que le sucede a la gente sino, más bien, algo que la gente se dice. De allí la importancia de descubrir y escuchar los diálogos internos estresantes y vigilar la calidad de las conversaciones con los demás. Los humanos son «seres lingüísticos», que se mueven en esas «redes de conversación» que son las organizaciones y usan el lenguaje como un instrumento para quitar u otorgar poder, a sí mismos y a los demás. Una forma distinta de hablar, el uso de hábitos lingüísticos «semánticamente más saludables» o la modificación consciente de los patrones de lenguaje y de conversación, usados en la organización, el equipo de trabajo y la interacción social diaria, pueden significar una transformación en la forma de pensar y comportarse.

La actitud de la persona hacia el trabajo

La actitud del individuo hacia el trabajo puede convertirse en un factor estresante. No es igual para una persona concebir el trabajo como una «fuente de oportunidades» para desarrollar su creatividad, que considerarlo un «castigo» o «un mal necesario». La valoración o desvaloración de su actividad laboral y su papel como trabajador, su «adicción al trabajo» con las consecuencias mencionadas, la revisión del papel del trabajo en su vida y de su relación con sus metas y aspiraciones son elementos clave al examinar la carga de tensión y su influencia en la vida y en el desempeño de la organización.

La competencia para manejar el tiempo

El tiempo es el reflejo más fiel del transcurrir de la vida. De modo que la forma de manejarlo, usarlo y distribuirlo dice mucho sobre la manera como se vive la propia existencia. Es importante que la persona revise la calidad del tiempo que se concede a sí misma, en un sano retiro interior, y la calidad del tiempo que pasa con otros en el trabajo, con su familia y con sus seres queridos, y establecer con claridad las prioridades y jerarquías que sus tareas le exigen y el aprendizaje necesario para distinguir entre «lo urgente» y «lo importante». No es casual la aparición reciente en las organizaciones de una disciplina denominada «gerencia del tiempo», para atender la queja generalizada de «no tener tiempo» y reducir sus efectos estresantes. A veces, otra fuente de ansiedad en la gente es la tendencia a «endiosar» los tiempos idos, reflejada en expresiones tales como «todo tiempo pasado fue mejor», lo cual no siempre es necesariamente cierto. Conviene mencionar aquí lo que un poeta revolucionario turco, Nazim Hikmet, escribió a su esposa desde la cárcel, el día que cumplió setenta años: «Amada mía, recuerda que los mejores años de nuestra vida aún no los hemos vivido».

La actitud de la persona hacia el conflicto

El conflicto —en la familia, en el trabajo, en las relaciones interpersonales— es sentido siempre como fuente de tensión y ansiedad. Alentar a las personas y a los equipos de trabajo a examinar sus formas de enfrentar los conflictos y las maneras como los evitan, los ignoran o niegan, puede constituir un aprendizaje útil para hacer del conflicto una interesante experiencia positiva de crecimiento personal y profesional. En las organizaciones, el mal manejo de los conflictos ha sido con frecuencia el origen de altos niveles de estrés y la causa de deterioro o distorsión de las relaciones entre sus integrantes. Hoy, una parte importante de la formación y el desarrollo de equipos efectivos de trabajo es la práctica de la destreza colectiva para explorar, identificar, reconocer, enfrentar y resolver constructivamente los conflictos, en lugar de evadirlos.

La actitud de la persona hacia el error y el fracaso

El temor a cometer errores que conduzcan a lo que se llama «fracaso» es un componente importante de las reacciones de ansiedad en la vida y en el trabajo. Se asigna al error una connotación negativa, dolorosa y muchas veces traumática, porque a menudo se le asocia con equivocación, fracaso, necesidad de identificar y perseguir culpables, y, en consecuencia, aplicar sanciones. Se penaliza entonces cualquier falla, en lugar de generar curiosidad, conocimiento y aprendizaje ante tal situación, por lo cual la gente incluye en su día a día un pernicioso hábito: trabajar no para obtener la excelencia, sino para no cometer errores. La consideración del error y

el fracaso como un resultado de las acciones realizadas y su visión como un reto, una oportunidad y una realimentación, más que como una derrota, así como la posibilidad de permitirse cometer errores que sean fuente de aprendizaje para el éxito, habilitan a las personas para manejar con mayor competencia y en forma más amigable esos eventos y les alivia la consiguiente carga de estrés que generalmente los acompaña.

Reacciones ante los procesos de cambio y transformación

Se dice con frecuencia que el mayor reto que enfrentan hombres y mujeres en la sociedad contemporánea es ese complejo proceso de aceleradas, y muchas veces desconcertantes, transformaciones que ocurren en su entorno social y personal, conocido como «el proceso de cambio». El fenómeno del cambio es, paradójicamente, el factor más constante, permanente y ubicuo en el mundo actual. Este hecho produce perturbaciones diversas, ansiedades, desajustes, conflictos y expectativas inquietantes en sociedades, organizaciones y especialmente en los individuos.

Todo cambio es estresante y por eso resulta adecuado prestar atención a las actitudes, reacciones y motivaciones que se producen en las personas como consecuencia de las innovaciones y transformaciones ocurridas a su alrededor. Es recomendable que los individuos reflexionen sobre la complejidad del cambio individual y organizacional, exploren su tolerancia a los desafíos que el cambio plantea, desarrollen una actitud de re-evaluación del proceso de oposición al cambio, para re-considerar la resistencia al cambio como una oportunidad de realimentación y aprendizaje en el proceso de transformación (si el agente del cambio atiende y «escucha» a la resistencia puede «aprender» de ella y variar entonces su estrategia) y, finalmente, identifiquen con precisión las capacidades, las limitaciones y los recursos con que cuentan para enfrentar y manejar esas transformaciones.

La capacidad de la persona para trazarse metas de cambio alcanzables

Son pocas las personas que están realmente capacitadas para plantearse metas alcanzables que conduzcan a un cambio en sus vidas. Por eso les resulta perturbador y hasta paralizante enfrentar la necesidad de formularse una meta; de modo que terminan por expresar sólo deseos vagos, ambiguos, muy generales, aunque bien intencionados. Lo que la persona cree que son metas no pasan de ser un sueño para el futuro o una ambición secreta, una motivación, una fantasía acariciada, una pasión o una utopía, que pueden ser muy importantes para ella, pero que están fuera de su control, muchas veces, precisamente, por su excesiva ambigüedad y generalización. En un plano práctico, esas expresiones no son muy útiles, a menos que quien las formule sea capaz de especificarlas, refinarlas, pasarlas de lo general a lo específico, de lo abstracto a lo concreto, de lo ambiguo a lo preciso y, finalmente, establecer claramente los resultados que aspira a lograr.

Las personas que aprenden a plantearse objetivos y metas de cambio que conducen a resultados alcanzables lidian más eficazmente con el estrés. Algunas sugerencias para ese aprendizaje son las siguientes:

1. Plantearse metas motivadoras, atractivas, impulsoras, que constituyan un reto.
2. Evitar formular las metas en términos de obligaciones, deberes o «autoimposiciones».
3. Enunciar la meta en forma afirmativa, positiva, sin expresiones negativas (lo que sí se quiere lograr, no lo que no se quiere).

4. Plantear la meta en forma de una lista de acciones específicas para ser realizadas mediante pasos concretos.

5. Trazar metas que estén razonablemente bajo el control de la persona que la formula, no que dependan de lo que hagan otros.

6. Especificar las evidencias de logro que permitan a la persona saber si está logrando o ha logrado su objetivo (realimentación).

7. Tomar en cuenta los recursos internos y externos con que se cuenta y los que la meta exige.

8. Formular la meta con realismo, evaluando claramente su proporción, tamaño y magnitud, en comparación con los recursos que se tienen. Las metas realistas generan motivación y empuje en quien intenta alcanzarlas.

9. Fijar el tiempo para su logro: precisar cuándo, durante cuánto tiempo, hasta cuándo.

10. Examinar las consecuencias o efectos que el alcance de la meta tendrá sobre el entorno: pareja, familia, trabajo, relaciones, sistema social más amplio, etc. Esto se denomina «verificación ecológica» de la meta.

11. Compartir las metas con otras personas, comunicarlas, y buscar aliados o socios para su cumplimiento.

Una visión ecológica del estrés

El estrés no es algo que le sucede a la gente ni algo que está allá afuera. Parece ser un proceso que en gran medida crean las personas, pues depende en alto grado de la forma como perciben o interpretan las experiencias que viven y de cómo se relacionan con el mundo que las rodea. Esto hace pensar

El estrés no es algo que le sucede a la gente ni algo que está allá afuera. Parece ser un proceso que en gran medida crean las personas, pues depende en alto grado de la forma como perciben o interpretan las experiencias que viven y de cómo se relacionan con el mundo que las rodea

que la mayoría de las veces es la mente individual o colectiva la que crea el estrés. Es cierto que en la realidad externa hay muchos fenómenos potencialmente estresantes y que numerosos eventos están fuera del control de la persona o de la organización, pero también hay muchos otros que sí lo están y ofrecen oportunidades y posibilidades de controlarlos. Por ello, un recurso con que cuentan individuos y organizaciones para reducir la cantidad de estrés en la vida y en el trabajo es transformar sus mentes, sus maneras de percibir e interpretar los hechos, cambiar sus reacciones ante los eventos de la existencia y sus formas cotidianas de relacionarse con la gente y con las situaciones.

Una visión más ecológica —integral, holística y sistémica— del estrés en la vida y en el ámbito laboral nos permitirá aproximarnos, como individuos y como integrantes de un grupo u organización, a maneras más efectivas de prevención y control de este fenómeno que tanta importancia tiene en la sociedad actual. ■

REFERENCIAS

- Jiménez Moreno, R. (2010): «La salud mental en las empresas». *Debates IESA*. Vol. XV. No.3.
- Monteferrante, P. (2006): «¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?». *Debates IESA*. Vol. XI. No. 3.