



ESTRÉS: EL AZOTE DEL SIGLO XXI EL COSTO ECONOMICO Y EMOCIONAL DE TRABAJAR CON UN JEFE TÓXICO

Francisco Lotito Catino Y Horacio Sanhueza Burgos, Académicos Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile

Contrariamente a considerar como un hecho “normal” y “cotidiano” a la agitada y estresada agenda diaria - donde confluyen, entre otras, la sensación de sobrecarga laboral, la inestabilidad emocional, el sedentarismo a ultranza y el desaliento -, no cabe duda alguna, que estas situaciones deben (y pueden) ser revertidas. ¿Cómo? A través de dar una nueva mirada hacia lo que depara el futuro, complementando esta visión con un mejor nivel de formación personal y profesional.

Hoy en día, la responsabilidad de los padres no se limita exclusivamente a ser buenos proveedores, o a entregar bienes materiales a sus hijos. La responsabilidad mayor, es hacer de agente enzimático y catalizador del crecimiento del hijo como persona, buscando que éste pueda desarrollar todo el potencial que tiene. Un gran objetivo que debe tener todo progenitor (o formador de personas), es entregar a su país hijos (individuos) que se conviertan en personas conscientes de sí mismas, autónomas por formación, interdependientes por educación, creativas por estimulación y líderes por inspiración.

Ralph Waldo Emerson, filósofo del siglo XIX, planteaba que la piedra de tope de nuestra civilización no era el número de sus habitantes, ni el tamaño de sus ciudades, ni siquiera el alcance de sus logros económicos o tecnológicos, sino que la valía y la clase de hombres, que el país en sí, estaba en grado de entregar a la sociedad. Es fácil advertir la importancia de su aseveración, por cuanto, en la medida que las naciones progresan en términos de bienestar económico, con mayor fuerza se presenta la miseria humana encarnada en la codicia de algunos sujetos; en trabajadores frustrados y desencantados, sin alicientes

y sin visión de futuro; en un anarquismo político generalizado; en peligrosos psicópatas seriales, en precoces delincuentes dispuestos a todo. ¿Cómo entregar, entonces, a la sociedad más hombres y mujeres justos, bien intencionados, emocionalmente equilibrados, y, ojalá preparados para recibir y entregar afecto sin condiciones, en la búsqueda de la tolerancia, la trascendencia y la satisfacción laboral?

¿La mejor defensa? ¡El ataque preventivo!

Existe un axioma, que plantea que la mejor defensa es el ataque. Para poder “atacar” a algo (o a alguien) con éxito, es preciso conocer aquellos aspectos que caracterizan al objetivo a alcanzar, de otra manera, las probabilidades de triunfar se reducen notablemente. Con el estrés sucede algo similar. Existe la necesidad de responder a ciertas interrogantes y detectar los aspectos más peligrosos del adversario a vencer, y eso exige generar conocimientos, hacer investigación y dar a conocer los resultados.

Las consecuencias de vivir bajo condiciones de estrés en el largo plazo son múltiples y pueden ser fatales. De ahí, que todos debamos sentirnos obligados a cuestionarnos, por qué un trabajador intenta quitarse la vida a causa de presiones laborales; por qué ciertas mujeres enferman de cáncer después de sufrir una tragedia familiar; por qué razón algunos niños y jóvenes - inteligentes y capaces - planifican (y ejecutan con éxito) junto a otros de sus iguales, suicidios colectivos o actos individuales de autoeliminación. En fin, por qué acontece, que algunos empleados que no fumaban, no bebían y que llevaban una vida sana, fallecen de un infarto, tras vivir, durante cierto tiempo, bajo tensión y estrés.

Es un hecho, que las conductas y actitudes negativas de algunas personas - jefes tóxicos, padres incompe-

tentes, políticos corruptos, etc. -, pueden provocar mucho estrés, frustración, rabia y desaliento en las personas. Digamos - sólo a modo de ir tomando el peso al tema en cuestión - que algunos de los efectos del estrés redundan en la aparición de: irritabilidad, ansiedad, fatiga crónica, colon irritable, colitis ulcerosa, hipertensión arterial, taquicardia, insomnio, alteraciones del apetito, depresión, daño al sistema inmunológico, amén de un sinnúmero de otros trastornos y enfermedades.

Por otra parte, los estudios psicológicos (Weiss, 2007; Goleman, 2006) demuestran que el estrés crónico asociado a la ira reprimida, el resentimiento, la rabia contenida o la hostilidad abierta, son factores que tienen gran incidencia en la debacle orgánica que sufren las arterias coronarias con sus inmediatas repercusiones: aceleración del ritmo cardíaco, ataques e infartos vasculares con consecuencias muchas veces irreversibles y fatales (lo anterior, sin considerar las graves repercusiones económicas que esto tiene en las familias afectadas, las empresas y el país).

Daniel Goleman (1996, 1999), gran difusor del concepto de inteligencia emocional en la empresa plantea que los “vínculos tóxicos” que establecen algunas personas, tales como una “envenenada” relación entre un jefe y sus subordinados, puede convertirse en un factor de riesgo tan grave como lo puede ser el hecho de sufrir de presión arterial elevada, tener el colesterol alto, o sufrir de obesidad.

Estrés: las implicancias de un concepto que adquiere, cada día más, un carácter pandémico

Mucho se habla acerca del estrés, de sus efectos y consecuencias, así como del gran daño que está causando en gran parte de la población, sin distinción de cultura, sexo, credo,

raza ni edad. De ahí la necesidad de valorar más el concepto de estrés como una palabra que requiere de un contexto, e incluso, de algunos adjetivos, que permitan ubicarlo dentro de un eje, de forma tal, de considerar desde el estrés bueno (eustrés) al estrés malo (distrés).

Hay que tener presente, que una reacción de estrés, en situaciones y condiciones “apropiadas”, nos puede salvar la vida, como sucede en aquellos casos, en que la persona, de pronto, se encuentra ante una fiera peligrosa, en medio de un voraz incendio, o a punto de ser blanco de un disparo enemigo. La parte negativa, se relaciona con el desgaste emocional del individuo y con los altos costos económicos a nivel mundial, como consecuencia del estrés laboral y psicosocial de la vida diaria. Hoy en día, se ha dejado de ver al estrés como un tema individual. La nueva visión, es considerar a este problema como un fenómeno social de alcance mundial, que tiene enormes costos económicos, razón por la cual, se lo debe combatir en todos los frentes. La Unión Europea (U.E.) unificó el criterio y enfoca ahora al estrés laboral como una reacción emocional, cognitiva y fisiológica del comportamiento ante los aspectos nocivos del trabajo.

El impacto económico del estrés: un mal mundial

La Organización Internacional del Trabajo está muy consciente que las condiciones a nivel mundial se tornan cada vez más críticas, afectando a más y más trabajadores de todos los niveles jerárquicos. Especialistas de la U.E. han concluido que los recursos que se pierden por las cientos de miles de jornadas laborales no realizadas, así como por el otorgamiento de licencias médicas asociadas al estrés, se elevan por sobre los 220.000 millones de dólares anuales. Para Estados Unidos las cifras se acercan a los 300.000 millones (Weiss, 2007). Para calcular el impacto que esto tiene, basta pen-

La Unión Europea (U.E.) unificó el criterio y enfoca ahora al estrés laboral como una reacción emocional, cognitiva y fisiológica del comportamiento ante los aspectos nocivos del trabajo.

sar que en un país, ni tan rico ni tan pobre como Chile, sus 16 millones de habitantes producen durante un año, solamente un poco más de la mitad de la última cifra indicada, es decir, alrededor de 170.000 millones de dólares.

El cerebro humano y el proceso de percepción

El estrés no se desencadena de una manera automática ante la sola presencia del estímulo, sino que una parte de la respuesta depende de la percepción que el cerebro de un su-

jeto realice en relación con el hecho en sí, es decir, de si considera a la realidad que le toca enfrentar como un estímulo amenazante, o bien, como algo beneficioso para su persona. Por otra parte, los altos costos económicos para cada país, para las personas y las empresas por las horas no trabajadas, las pérdidas de producción, los múltiples y graves accidentes, las hospitalizaciones, los medicamentos, la desintegración de los hogares, la violencia intrafamiliar, etc., suman cifras que son astronómicas, realidad que debería dar que pensar a los empresarios y autoridades de gobierno, si acaso no es tiempo de hacer algunas inversiones significativas en la implementación de programas preventivos del estrés.

El concepto “estrés” implica considerar a todo un conjunto de vivencias, exigencias y sentimientos que, a su vez, son afectados por el dolor, la rabia, las grandes alegrías, la polución ambiental, la delincuencia, la injusticia, el latrocinio político, la angustia y un sinnúmero de otros eventos -a los cuales se ve expuesto un sujeto. Es un bombardeo emocional que agota y desgasta. La analogía más cercana es aquella piedra que se ve sometida al efecto de una gota de agua que cae

sobre ella una y otra vez. ¿Resultado? Esa roca, dura y fuerte, que aguanta durante un buen tiempo, es vencida por la débil y solitaria gota de agua, que la horada y la traspasa completamente. Es cierto que le llevó su tiempo hacerlo, pero la débil gota venció finalmente a la sólida piedra.

Las gotas venenosas del estrés

Con los seres humanos pasa casi lo mismo que con la piedra sometida a incesante goteo: aparecemos fuertes y poderosos, para, al final, ser vencidos por nuestras propias gotas de agua, a saber: nuestras frustraciones, la rabia contenida, el ruido, el calor, el frío, el trabajo, el jefe, nuestra pareja, los hijos, la falta de dinero, etc., así como por la propia impotencia e inoperancia frente a estos sucesos.

El impacto de estar sometido a situaciones de estrés, puede ser tan similar entre un ser humano y otro, que los síntomas van desde mostrar raptos de furia, perder el apetito o entrar en una fase de gran voracidad; mostrar hiperactividad o tener una notable baja en la productividad; mostrar signos de ansiedad y depresión o tener episodios de marcada melancolía, que botan a la persona al hoyo más profundo. Una visión del concepto “estresor”, visto como un estímulo amenazante, nos la entrega Dorothy Cotton (1990), quien hace la siguiente clasificación:

1. Estresores psicológicos: son amenazas que pueden atribuirse a una reacción interna del sujeto, tales como: sentimientos, pensamientos y preocupaciones relacionadas con vivencias que son experimentadas por la persona (estar cesante, temor a quedar sin trabajo, nivel insuficiente de las remuneraciones, etcétera).

2. Estresores físicos: son aquellas condiciones que afectan principalmente a nuestros cuerpos: la contaminación ambiental (que impactan a nuestros oídos, piel, olfato y vista), cambios bruscos de temperatura (ex-

ceso de frío y calor), o el hecho de haber exagerado la práctica de un deporte o actividad de preparación física.

3. Estresores psicosociales: cual es el caso de las personas sometidas a condiciones de hacinamiento: hogares con espacios minúsculos y muchos miembros familiares; o el caso de algunas cárceles, donde deben convivir diez desconocidos, en un espacio donde sólo caben cinco, o bien, tener que trasladarse diariamente en sistemas públicos de transporte deficientes y mal diseñados, donde la norma es el hacinamiento total tratando de forzar en un “espacio” de un metro cuadrado a siete u ocho personas, donde sólo deberían viajar cuatro o cinco a lo más. (El efecto “lata de sardinas” puede ser muy dañino, estresante y generador de altos niveles de agresividad).

Numerosas investigaciones han demostrado, que no sólo el estado de ánimo de las personas puede ser alterado por otros individuos que se encuentran visibles en nuestro entorno (¡y qué más visible que la figura de un jefe tóxico!), sino que también la biología misma de la persona puede ser afectada, expresándose este suceso, a través de múltiples síntomas de estrés y severos cuadros depresivos.

El mecanismo salvador del ser humano: luchar o escapar frente a las amenazas

Se le atribuye a Walter Cannon (en Cruz y Vargas, 1996), haber acuñado tanto el concepto de “stress”, como también la conocida frase de “luchar o huir” (the fight or flight response), frente a un estímulo estresor. Es decir, el organismo tiene ante sí sólo dos opciones: presentar batalla o emprender la retirada. La respuesta de lucha o huida ante un agente agresor (un gerente abusador, un empleado agresivo y descalificador, una relación malsana, etc.), es una respuesta fisiopsicológica, y corresponde al resultado de millones de años de evolución,

que han dotado al ser humano con una amplia gama de “armas automáticas”, que se hacen cargo de la situación en casos de emergencia. Es un mecanismo que Hans Selye bautizó como el síndrome general de adaptación.

Es verdad, que en nuestra era, las formas en que se presenta el estrés son distintas a las de nuestros antepasados, pero para nuestra desgracia, éste se aparece en los lugares menos esperados: en el propio hogar, en el trabajo, en nuestro círculo social, etc., es decir, en el entorno más próximo, que debería ser -se supone- el más “seguro” de todos. Este mecanismo de defensa se compone de tres fases o etapas: alarma, resistencia y cansancio. Cada fase implica una serie de respuestas o funciones diferenciadas (aunque no totalmente separables), que pueden ser descritas, para efectos didácticos, como sigue:

1. Fase de alarma interna: el cerebro - sin que haya conciencia por parte del sujeto acerca de las reacciones que están ocurriendo internamente - se da cuenta de que está frente a un estresor y responde en tan sólo segundos, buscando la manera de lograr que el cuerpo retorne a su estado de equilibrio, de forma tal, que el estresor pase de largo y no cause ningún daño físico ni emocional.

2. Fase de lucha o de resistencia: el sistema de defensa - ya activado en propiedad - se preocupa por mantener el equilibrio interno, intentando, por una parte, controlar los efectos del estímulo estresor, y por otra, mantener bajo control al organismo, al mismo tiempo que trabaja aceleradamente en la solución del problema.

3. Fase de cansancio: el efecto del estresor ya tiene una larga data de permanencia, originando que el organismo se mantenga en permanente alarma, intentando controlar inútilmente los desbordes emocionales y las consecuencias sobre el cuerpo, sin que se vislumbre alguna solución satisfactoria. El tipo de respuesta de-

pende de una serie de cualidades del evento, entre las cuales, deben considerarse: la duración del evento, su intensidad, de si se trata de un suceso nuevo, y si se presenta ante el sujeto en forma sorpresiva o peligrosa.

No importa cuál país se tome como ejemplo, el resultado del estrés sobre la población es consistentemente el mismo: malos índices de salud mental, población enferma y crónicamente cansada, y muchas veces, individuos sin esperanza alguna de poder cambiar su destino. En todo el planeta, el estrés, la ansiedad y la depresión se están convirtiendo en problemas de primera magnitud para la Salud Pública mundial. Si se toma como referente sólo al trastorno de la depresión, se calcula que la prevalencia de esta enfermedad se sitúa entre el 7,5 y el 10 por ciento en la población adulta. De acuerdo con la O.M.S., esta enfermedad se convertirá en la segunda causa global de discapacidad antes del año 2020.

La presión del tiempo: la carrera eterna

Nadie tiene tiempo, todos andan apurados, nada tiene un carácter estable. Muchas personas se insultan y agreden cuando manejan sus autos; otros beben y se embriagan hasta la inconsciencia; algunos otros, finalmente, se drogan, sin distinción - una vez más - de sexo, edad, raza o condición social.

Dado que las personas parecieran no tener nunca el tiempo suficiente a disposición y que la batalla parece perdida antes de siquiera comenzar a luchar, el estrés se convierte en un fenómeno omnipresente y poco benevolente, donde lo primero que se ve afectada, es la calidad de vida del individuo, que es la razón, por la que todos los días, cada persona se levanta para ir al trabajo a ganar el sustento diario. Pero si el sujeto está estresado, lo más probable, es que esta situación afecte su rendimiento, su nivel de motivación, productividad, su vida fami-

Nadie tiene tiempo, todos andan apurados, nada tiene un carácter estable. Muchas personas se insultan y agreden cuando manejan sus autos; otros beben y se embriagan hasta la inconsciencia; algunos otros, finalmente, se drogan, sin distinción - una vez más - de sexo, edad, raza o condición social.

liar, y por ende, a la propia seguridad y estabilidad laboral. Entre otras cosas. ¿Por qué?

La respuesta es simple: vivimos en una sociedad que valora mucho la competencia, que aprecia y exige rentabilidad, que busca y pide que el trabajador se entregue al máximo en pro de las metas organizacionales, dejando, a veces, los propios objetivos personales a un lado.

Estrés, el azote del siglo XXI

Para tratar de combatir las consecuencias de vivir bajo la presión del estrés, y no caer en conductas agresivas, los especialistas recomiendan, primero que todo, identificar la(s) verdadera(s) fuente(s) del trastorno, para luego alentar la práctica de una serie de medidas de probada eficacia, que van desde: prepararse psicológicamente ante los futuros embates de la vida; preocuparse de obtener una mejor educación, que propicie el propio desarrollo personal; practicar la meditación y la relajación; aprender a reconocer las propias limitaciones, comunicar los propios problemas, ver la forma de darse algún respiro cuando las situaciones son demasiado estresantes, hasta buscar cierto tipo de compensaciones distractivas fuera del trabajo o del entorno que está generando la tensión (hobbies y actividades recreativas).

Respuestas defensivas estratégicas del trabajador frente a un jefe tóxico y abusador

La psiquiatra francesa Marie-Françoise Hirigoyen habla del acoso moral como la forma de lograr la renuncia de un trabajador, evitándose así el empleador el costo de pagar una indemnización, a través de ejercer sobre él una serie de presiones psicológicas, hasta causar la desesperación del empleado y su posterior renuncia. Estas presiones y tácticas malignas van desde aislar físicamente al trabajador del resto de sus compañeros, quitarle la oficina y el escritorio en el que trabaja, humillarlo en público, hasta sabotear sus informes y trabajos.

En general, en este tipo de casos, un trabajador dispone de una variedad de estrategias posibles (o una combinación de ellas):

1. Renunciar a la empresa. Ninguna persona está obligada a aguantar a un matón o abusador, especialmente, si es que el empleado puede evitarlo. En la medida de lo posible, antes de renunciar a la organización, debe buscar la manera de que lo trasladen de área de trabajo, de oficina o sucursal.

2. Hacerse el invisible (o - con algo de ironía - aprender a hacerse el "muertito"). Los jefes y colegas abusadores, lo que esperan, es que la víctima se asuste o se paralice. Si el sujeto se siente muy atado (porque tiene una pareja e hijos que debe cuidar) y sin mucho espacio para maniobrar (edad que no facilita una posterior contratación), tiene que aprender a darle al jefe abusador "en el "gusto y hacerle creer" que se está saliendo con la suya.

3. Desarrollar un caparazón refractario. Todos podemos llegar a desarrollar una suerte de armadura que impida que las flechas venenosas atraviesen la naturaleza sensible de la persona atacada. Hay quienes vienen dotados con este escudo protector, logrando que aquello que no entra en

su campo de interés, rebote limpiamente, sin dejar ni una sola marca o magulladura: son los sujetos resilientes.

4. Desarrollar el humor de crítica. Éste puede ser un excelente medio de adaptación a situaciones laborales adversas. Quienes sufren la desgracia de trabajar con un jefe tirano, tienen el justo derecho a defenderse de éste, con humor crítico, y de ridiculizarlo disimuladamente ante (y con) sus otros compañeros de infortunio. La persona logra dos objetivos: se quita presión y estrés de encima, y además, colabora en la descompresión del tenso ambiente que también viven sus colegas.

5. Quedarse en la empresa y convertirse en un héroe. Si el trabajador está en grado de poder renunciar e irse de la empresa, entonces también estará en grado de enfrentar directamente la situación. El afectado debe actuar y acudir a los superiores de su jefe, al departamento de RR.HH, o - si existe uno en la empresa - al sindicato, con objeto de exponer la situación, y reclamar por los abusos. Si el trabajador tiene decidido marcharse, entonces no tiene nada que perder: podría confrontar a este jefe tóxico y decirle lo que piensa de él (o ella). Esto puede sentar un buen precedente para los demás colegas.

6. Utilizar una combinación de las estrategias. El uso combinado de dos o más de estas alternativas, permite reforzar las líneas de defensa frente a las acciones y actividades tóxicas de un jefe.

Y... ¿qué debe hacer el buen jefe?

Se ha hablado del mal jefe, de aquel sujeto tóxico que estresa, intimida y avergüenza a sus subordinados. Pero también están los buenos jefes, los empleadores decentes, aquellos que, además de administrar, también saben liderar a su personal. Estos líderes que saben dirigir, también han aprendido cómo regular y

modular el estrés laboral, para que éste no cause estragos entre sus empleados. A su disposición tienen una serie de herramientas, que les permiten mejorar el clima emocional en el trabajo y bajar los niveles del estrés. Algunas de estas fórmulas son:

1. Aplicar la inteligencia emocional en el trabajo. Daniel Goleman (1996) es conocido en el mundo científico y empresarial, como la persona que puso en boga el concepto de "inteligencia emocional". Se ha probado, que éste es un complemento indispensable de la inteligencia racional de todo individuo que esté determinado a tener éxito en la vida. La inteligencia pura (ni siquiera en alto grado), que no va acompañada de otras competencias y habilidades sociales, es insuficiente para triunfar. Uno de los problemas más recurrentes, es la exagerada presión laboral que existe en las empresas, comparado con el tiempo de relajo y ocio que el trabajador tiene a disposición. Para romper con este paradigma, es necesario diseñar espacios de descompresión que den a la persona la oportunidad de contactar su cuerpo físico con las propias emociones, y detectar la presencia de ansiedades, rabia u otras emociones. Por otra parte, mantener un hobby fuera del trabajo, escuchar música o practicar cualquier otra actividad estimulante, redundan en beneficio de un contacto más directo con las propias emociones y en el aprender a darse cuenta de aquellas que están presentes en el entorno próximo, sea éste el laboral o el familiar.

2. Practicar un liderazgo flexible. Existe una diversidad de estilos que van desde el visionario al carismático, del instructor o estilo coaching al democrático, del asociador al exigente, del situacional (o contingente) hasta el estilo coercitivo (autoritario o autocrático). La oferta es amplia y generosa, y cada persona debe determinar cuál de todos los tipos enunciados (u otros), es el que mejor refleja su esencia directiva, cuál es la fórmula que

mejores dividendos le reporta. Un elemento que el líder debe tener muy claro, es que la tenacidad mental y física son factores que forman parte integral del perfil de aquél que quiere ejercer el liderazgo en propiedad.

En este sentido, el trabajador integral se transforma en un verdadero catalizador de las emociones de sus colaboradores y compañeros de equipo. Es un sujeto atento y reflexivo, quien, al mismo tiempo que se automotiva, también es capaz de motivar a su gente a sacar lo mejor de sí, los ayuda en el proceso de cultivar la intuición y fomentar la colaboración mutua. Todos estos aspectos son pilares fundamentales del óptimo desempeño laboral y empresarial. Dado que el buen líder tiene una visión clara de lo que busca, es su misión y responsabilidad el saber compartirla con sus colaboradores, como una forma de inspirarlos en la búsqueda de la meta común.

Revisemos algunos ejemplos que indican el sendero a seguir por este líder que sabe cómo modular el nivel de estrés necesario para hacer más creativa y productiva a una unidad de negocio. Si lo que los colaboradores necesitan es sentirse integrados, entonces la respuesta de este directivo es armar equipos de trabajo multidisciplinarios que apunten al alto rendimiento. Si la necesidad va por la vía de la expresión personal como respuesta a la alta motivación de logro de sus miembros, entonces el esfuerzo del líder se orienta a brindar la oportunidad de innovar en alguna área de trabajo acorde con los talentos de su personal. Si el requerimiento es la necesidad de éxito laboral, entonces, debe orientar el esfuerzo hacia un nuevo emprendimiento que responda a una oportunidad de negocio para la empresa y que favorezca también al empleado.

3. Trabajar en equipo. El concepto de sinergia, se asocia con la capacidad de conformar equipos de alto rendimiento, donde, el todo resultante

siempre será más que la suma de las partes individuales. Un equipo afiatado es un ejemplo perfecto de un sistema complejo y multifacético. Puede darse el caso de que sus integrantes trabajen por poco dinero, sin embargo, su recompensa emocional es tan grande y satisfactoria, que optan voluntariamente por empeñarse en avanzar como equipo de trabajo. Es verdad que un individuo talentoso y brillante puede impulsar con fuerza un proyecto hacia adelante, pero se necesita de un gran equipo que esté detrás para hacerlo “volar” y elevarse por el sendero de la creatividad y la innovación. Otro elemento motivador para los trabajadores, es dar el crédito al equipo cuando éste ha logrado la meta fijada, en tanto que si el proyecto falla, es el líder, quien debe asumir la responsabilidad del fracaso y no intentar culpar a su gente (Cohen, 2007). Este tipo de comportamiento genera lo que se denomina un buen clima organizacional: la gente se siente grata, sabe que existe la confianza suficiente para decir las cosas, nota que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. En suma: existe el grado de estrés y tensión suficientes, como para seguir siendo parte de un equipo ganador y de alto rendimiento. Hoy en día, las empresas inteligentes deben preocuparse, que la nueva generación de directivos reciba el necesario entrenamiento para que sean capaces de manejar adecuadamente su día laboral y evitar que se sientan abrumados por las numerosas demandas y responsabilidades que deben asumir. A estos directivos se los llama “atletas corporativos”, y una de las herramientas clave que se les entrega, es la de ser capaces de ocupar su energía en forma positiva, y de focalizarla en aquello que es importante.

Las medidas preventivas: los múltiples aprendizajes que la persona debe realizar

Otro aspecto positivo a considerar es el desarrollo de programas preven-

Referencias Bibliográficas

- Cohen, A. W. 2007. El arte de ser líder. Buenos Aires, Editorial Atlántida S.A.
- Cotton, D. 1990. Stress Management: An integrated approach to therapy. N.Y. Brunnel/Mazel Inc.
- Cruz, C. y Vargas, L. 1996. Estrés. Entenderlo es manejarlo. Ed. Universidad Católica de Chile
- Goleman, D. 1996. La inteligencia emocional. Buenos Aires, Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. 1999. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. 2006. Inteligencia Social. México, D.F., Editorial Planeta.
- Weiss, B. 2007. Eliminar el estrés. Barcelona, Ediciones B, Javier Vergara Editor.

tivos que estén en consonancia con la constelación personal y particular del problema que aqueja al sujeto. Algunos buenos ejemplos de esto, se traducen en la elaboración de programas y/o cambio de actitudes personales que permitan, entre otras cosas: aprender a localizar el origen de su mal, aprender a desarrollar y utilizar técnicas que faciliten el estado de relajación del sujeto afectado, aprender a implementar medidas de corte organizativo; aprender a ocuparse y resolver los problemas, más que a preocuparse obsesivamente de (y por) ellos; aprender a desarrollar un programa de salud integral; aprender a ser asertivos y a decir ¡no! cuando corresponda; aprender a practicar el optimismo; aprender a darle cabida al humor.

Es cierto que son muchos los aprendizajes que hay que hacer, pero todos son absolutamente necesarios... si es que queremos estar sanos, superar nuestras limitaciones personales y las presiones laborales. ●