

## “El estrés nuestro de cada día”

---

► Noviembre 2010

Si sientes que forma parte del grupo de gerentes que viven en estrés permanente, es probable que reconozcas las siguientes circunstancias laborales:

- Gestionar conflictos en sus equipos
- Mantener conversaciones difíciles con pares, jefes o subordinados
- Dar y recibir feedback sobre errores o baja performance
- Organizarse frente a la sobre carga de trabajo
- Liderar equipos que no se desenvuelven bien trabajando juntos

Estas situaciones, son detonantes de estrés en las personas. No solo drenan su performance, sino que además estas personas no suelen encontrar la fortaleza, los recursos, ni la creatividad necesaria para resolver estos eventos. La frustración aumenta, aparecen actitudes agresivas, se deteriora la capacidad de acción y los resultados empeoran. El estrés se agudiza tanto en el líder como en el equipo.

El estrés es un estado emocional que en función de su duración va trasladándose al subconsciente, desde donde pasa a formar parte de una forma de ser y de actuar. Se relaciona con las emociones de miedo y rabia que nos predisponen a enfrentar peligros y destruir obstáculos, exigiéndonos permanecer en un estado de contracción física que nos coloca fuera de balance.

Como ocurre con todo estado emocional, el estrés está sujeto a una intensidad que habilita ciertas reacciones frente al suceso detonante y simultáneamente inhibe otras.

El estrés de baja intensidad es percibido como una leve incomodidad que difícilmente nos movilizará fuera de la zona de confort, nuestro actuar cotidiano tenderá a perpetuarse y con ello la situación que vivimos. El comportamiento más habitual será adaptarnos a la situación, sin generar acciones para influir en ella.

Una intensidad media, lleva consigo cierta ruptura con lo cotidiano, un quiebre. Nos impulsa a dedicar recursos para resolver el obstáculo y lograr un nuevo estado de tranquilidad y armonía. El comportamiento más habitual aquí es enfrentar la situación para influir en ella, o en su defecto mejorar nuestra posición para resolverla.

No sucede lo mismo con el estrés de alta intensidad, en el que nuestra capacidad de respuesta es secuestrada por la fuerza de las emociones, bloqueando nuestra creatividad, paralizando nuestras acciones, o provocando respuestas desproporcionadas y hasta destructivas. Los comportamientos más habituales en este estado nos llevan a disonar cada vez más con el obstáculo, con lo que los malos resultados, insatisfacción y estrés se agudizan.

La intensidad del estrés depende de dos factores. El primero tiene que ver con nuestra historia emocional, ya que solemos reaccionar poniendo en juego experiencias pasadas similares. El problema surge cuando esta apreciación inconsciente no es capaz de distinguir diferencias importantes en el contexto, en nuestras posibilidades, y en otros factores internos y externos, limitando nuestras posibilidades de acción efectiva y aprendizaje.

El segundo viene de nuestra capacidad para interpretar con mayor o menor amplitud el suceso en el momento que ocurre. Es por ello que salvo en situaciones de amplio consenso en las que compartimos interpretaciones (p.e. el peligro frente a una amenaza grave), cada persona elige casi siempre, y sin ser consciente de ello, un nivel de estrés distinto frente a la misma circunstancia.

Este contexto parecería sugerir que contamos con pocas posibilidades para modular nuestro nivel de estrés al no poder escapar a nuestra historia emocional y encontrar con cada vez más frecuencia “consensos” respecto a las situaciones de presión en las organizaciones.

Sin embargo esto no es así. Si bien nuestro estado emocional provoca respuestas más o menos adecuadas ante las circunstancias, también es verdad que los resultados favorables obtenidos a través de la acción eficiente son capaces de modular el estrés y su intensidad. Cuando los resultados esperados se dan, percibimos e interpretamos la realidad desde una posición de expansión y disfrute añadiendo recursos a nuestra historia emocional y destreza en la acción.

Justamente desde la perspectiva de la acción es que proponemos a continuación algunas alternativas para mejorar nuestros resultados frente a los retos organizacionales mas cotidianos, origen del “estrés nuestro de cada día”:

### Exceso de Carga Laboral

- **Hagamos una pausa, utilicemos la respiración para ganar tranquilidad y pensemos:** el estrés excesivo limita nuestra posibilidad de pensar con claridad. En esta situación liberar nuestra tensión física y asignarnos un espacio para reflexionar podría suavizar las reacciones inmediatas y orientar mejor nuestros recursos para hacer frente a la carga laboral.
- **Limpiemos el desorden para organizar nuestra mente:** la sensación de pérdida de control sobre los temas pendientes tiende a agudizar la sensación de estrés. No se trata de buscar un orden extremo, simplemente de descargar lo que llena nuestra mente, por ejemplo escribiéndolo. Con esto ganaremos espacio y una mejor perspectiva para retomar el control.
- **Prioricemos, asignemos recursos y actuemos:** dedicar un tiempo definido a cada tema importante, nos permitirá identificar lo que podemos hacer y lo que no, y desde aquí plantearnos una ruta de acción. Es probable que esta visión nos permita mantener un mejor enfoque y disfrutar mejor de la sensación de logro al completar tareas importantes de forma organizada.

### Gestión de Conflictos

- **Seamos oportunos:** al propiciar conversaciones para afrontar el conflicto teniendo en cuenta que nuestros mensajes tendrán sentido para quien los reciba sólo si su estado emocional lo permite. En este aspecto, actuar conservadoramente, es mejor que hacerlo “en caliente”.
- **Focalicemos en los hechos, el comportamiento observable y el objetivo:** Es bueno eludir argumentos “emocionales”, acusaciones y juicios personales en la gestión de conflictos. Por el contrario, la transparencia sincera, neutralidad, el cuidado de los involucrados, el enfoque hacia los obstáculos y el pedido de opinión aumenta las posibilidades de solución. Sobre todo, no perdamos de vista el objetivo: “El para qué estamos allí en ese momento”
- **Escuchemos activamente y preguntemos:** Todo lo que hagamos por comprender el otro punto de vista, ayudará a resolver un conflicto

mas rápidamente y con menor costo personal que apalancándonos en la defensa de nuestra posición. No olvidemos que hay muchas interpretaciones sobre un mismo evento y todas ellas son lícitas.

### Dar Feedback

- **Seamos claros:** en nuestro sincero propósito de ayudar a nuestros colaboradores a entender y asumir responsabilidad en su propio camino de mejora personal y profesional.
- **Busquemos Balance:** indiquemos además y de forma específica lo que nuestros colaboradores hacen bien en su propósito de aportar valor al equipo y la organización. Recordemos que la crítica constante puede desmotivar.
- **Dediquemos tiempo:** a nuestros colaboradores para compartir visiones sobre su avance, lo que está caminando bien y lo que podría mejorar. El contacto continuo y seguimiento, refuerza el significado del feedback y promueve acuerdos constructivos que impulsarán al equipo a mantenerse alineados y comprometerse con la mejora constante.

Carlos Pellegrini  
International Certified Coach