Capítulo

13

Administración del estrés

Objetivos

Entender:

- Concepto de estrés.
- Síntomas y causas del estrés.
- Diversas personalidades que afrontan el estrés.
- Procedimientos para reducir la tensión.

A mi amiga (antídoto contra la depresión)

"Cuando nos sentimos mal, tristes, deprimidos, estamos pensando que la vida nos debe algo por lo buenos que somos o como compensación por lo que no hemos logrado. Sentimos que la gente nos agrede, nos rezonga, no nos toma en cuenta, nos ganan el lugar, nos empujan, nos ven feo, cada vez somos más agresivos exigiendo lo que creemos merecer y hacer que todos reconozcan lo que valemos.

Con esta actitud lo único que logramos es que nuestra apreciación de lo que merecemos se haga más intensa; podemos llorar y llorar y no cambiar nada.

...

¿Qué es lo que nos hace perder el equilibrio y caer en ese infierno? Muy importante: observa tu salud, tu presión; cuida a tus seres queridos y amigos, pero más que nada cuida de no estar ocioso. No dejes de ocupar tu mente y tu cuerpo en actividades sanas, placenteras y reconfortantes. No dejes de estudiar, no te olvides de aprender, ejercita tu agilidad mental y verás que con tu mente ocupada no hay cabida para los malos pensamientos generados por la autocompasión."

L. Z. C.

Un regalo excepcional

Es sorprendente constatar que al estrés se le ha dado en llamar "la enfermedad del siglo XX". Y bien podríamos agregar que se perfila como la enfermedad del siglo XXI, que recién inicia, pues cada vez más personas han experimentado de una u otra manera sus síntomas.

No se puede hablar de "enfermedad" pues la connotación clásica que se le asigna a este término se relaciona con aspectos negativos, difíciles, cuando en realidad todos, en mayor o menor grado, necesitamos un determinado grado de estrés.

Aun así, sin importar cuán correctamente se manejen las relaciones humanas, en ocasiones las personas sufren problemas emocionales. Una de las maneras más adecuadas de resolverlos es aconsejar a una o a todas las partes interesadas para que puedan solucionar dicha alteración del comportamiento, esto constituye la labor del consultor en D.O.

INTERVENCIÓN 17: ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS

¿Qué es el estrés?

Keith Davis lo define como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

A continuación se presenta, dada la importancia que este tema reviste, un ejemplo de programa de administración del estrés que lleva a cabo la empresa Metalsa, ubicada en el norte de la República Mexicana, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

El programa se titula: "Calidad como forma de vida." Cada miembro de la empresa, debe "acreditar" media hora diaria del programa, ya sea practicando deporte, asistiendo a reuniones de grupo para relajarse, etcétera.

Este programa también incluye sesiones de análisis de:

- actitud personal,
- virtudes,
- defectos y
- ejercicio físico.

En cierta ocasión se publicó un artículo titulado "Las diez reglas que le aseguran un buen infarto", el cual, con humor, muestra las consecuencias que tiene no poder controlar esta anomalía. Este decálogo surgido del VII Congreso Dominicano de Cardiología, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, dice:

Las diez reglas que le aseguran un buen infarto

Primero: El trabajo ante todo y sobre todo.

Segundo: Comience a trabajar temprano y déle duro hasta la noche, olvidándose de los sábados, domingos y días festivos.

Tercero: Llévese trabajo a casa y aproveche el tiempo hasta altas horas de la noche.

Cuarto: Acepte todas las invitaciones relacionadas con su negocio. Las comidas y cocteles son estratégicos para hacer buenas operaciones comerciales.

Quinto: Fume al menos dos paquetes de cigarrillos diarios.

Sexto: Nada de paseos, cines, reuniones familiares, lecturas amenas, fines de semana que nada rinden y cuestan tiempo y dinero.

Séptimo: Vacaciones... una moda de vagos.

Octavo: No delegue la mínima responsabilidad. Nadie puede hacer las cosas tan bien como usted.

Noveno: Coma y beba mucho, y no descanse después. Al contrario, retorne inmediatamente a su actividad; usted es impostergable, ineludible e irreemplazable.

Décimo: Si viaja por negocios, hágalo siempre de noche, así no pierde el día. Al anochecer inicie el regreso y así podrá seguir trabajando a la mañana siguiente.

Cumpla con el decálogo y el infarto cumplirá con usted.

SÍNTOMAS Y CAUSAS DEL ESTRÉS

Los **síntomas clásicos del estrés**, que quizá en alguna ocasión todos han experimentado, son:

- Las personas se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados.
- Son propensas a la ira con gran frecuencia y no se relajan o tienen dificultad para ello.
- Muestran escasa cooperatividad y adquieren vicios con más facilidad que en situaciones normales (tabaquismo, alcoholismo, ingestión de barbitúricos, etcétera).

- Padecen desórdenes físicos, por ejemplo: comer en demasía o muy poco, no poder conciliar el sueño, despertarse intempestivamente a las 4 o 5 de la mañana y no poder dormirse de nuevo, etcétera.

Es conveniente entender que las tensiones pueden ser temporales o de larga duración, lo cual casi siempre depende del tiempo durante el cual prevalezcan las causas que lo provocaron y del poder de recuperación del afectado.

Los problemas se manifiestan sobre todo cuando la tensión persiste por un lapso prolongado debido a que el organismo no puede recuperar su capacidad para enfrentarse a la tensión. Existen dos tipos de causas que provocan la tensión:

- Relativas al trabajo.
- Ajenas al trabajo.

Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de **tensores**. A continuación se mencionan algunas causas de tensión en el trabajo:

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión deficiente.
- Clima político inseguro (amenaza constante de despidos).
- Autoridad insuficiente, no acorde con las responsabilidades.
- Ambigüedad de funciones.
- Diferencias entre los valores personales y los de la compañía.
- Cambios de cualquier tipo, sobre todo cuando por alguna causa son fundamentales o poco usuales.
- Imposibilidad de conseguir los objetivos.

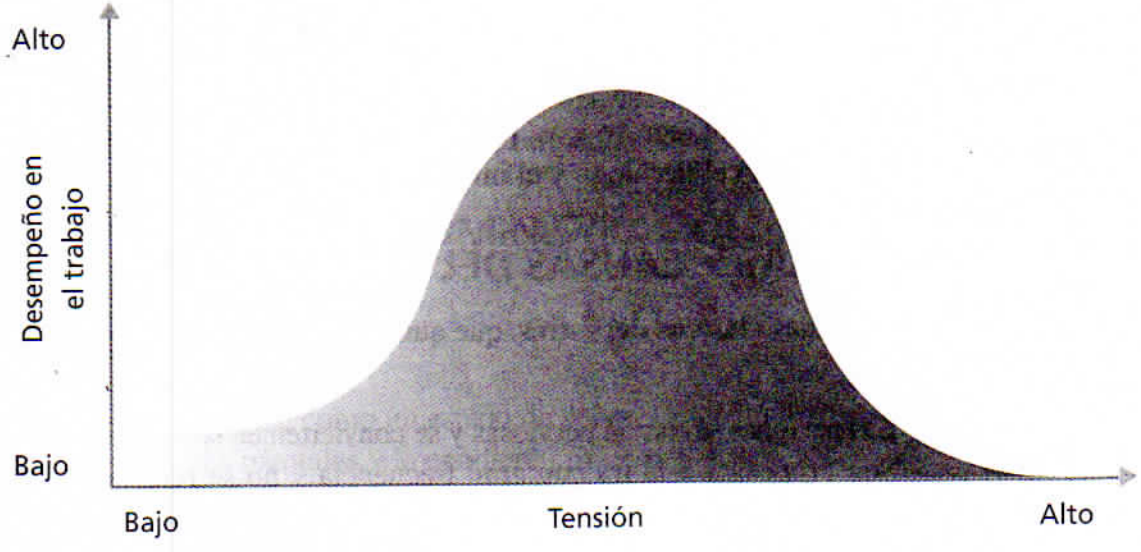

Figura 13.1. Representación gráfica del nivel de estrés.

Asimismo, es necesario explicar lo que se conoce como **relación tensión-desempeño**. Por ejemplo, para tocar el violín, las cuerdas deben tener la tensión exacta pues de no ser así, dicho instrumento sólo sirve de adorno: si las cuerdas están muy tensas, "chirriarán"; si están muy flojas, no emitirán ningún sonido. En conclusión, todo debe tener un nivel de tensión adecuado (véase figura 13.1).

Asimismo, cuando el nivel personal de tensión es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función; cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerlas en forma adecuada.

El nivel de los tensores que se tolera antes de experimentar síntomas preocupantes se conoce como **umbral de la tensión**, al cual se llega con más o menos rapidez según el tipo de personalidad ("A" o "B").

DIVERSAS PERSONALIDADES QUE AFRONTAN EL ESTRÉS

1. *Personalidades tipo "A"*. Los individuos del tipo "A" son impetuosos, competentes, se fijan normas de desempeño elevadas y se someten constantemente a presiones de tiempo, debido a lo cual sufren presiones intensas que les provocan una serie de desórdenes físicos.
2. *Personalidades tipo "B"*. Los individuos tipo "B" muestran una actitud más relajada, aceptan las situaciones como se presentan y trabajan con ellas en lugar de enfrentarlas, y son singularmente tranquilas en lo relativo a presiones de tiempo, por lo que tienen menos propensión a padecer problemas relacionados con la tensión.

Como es obvio, el estrés puede presentarse dentro y fuera del área de trabajo. En este último caso puede generar problemas graves de comportamiento en la organización debido a la insatisfacción en el trabajo.

Como cita Ernesto Angulo Lara en *Productividad y estrés organizacional*, la relación insatisfacción-frustración-agresión-retiros psicológicos y retiros físicos se sintetiza en la figura 13.2.

Asimismo, el consultor debe analizar la relación situación personal-desempeño en el trabajo, ya que los factores personales afectan el desempeño del empleado.

Invito al lector a que conteste el siguiente cuestionario relacionado con este tema, el cual puede ayudarle a determinar las repercusiones que provoca, y que se citarán líneas adelante, como contraer la enfermedad del alcoholismo.

Productividad y estrés organizacional

Autor: Lic. Ernesto Angulo Lara. Catedrático del ITESM Campus Monterrey.

Cuestionario sobre consumo de alcohol

1. ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?
   1) Nunca _____

2) Una o dos veces al año _____
3) Una o dos veces al mes _____
4) Cada fin de semana _____
5) Varias veces a la semana _____
6) Cada día _____

2. ¿Cuándo consumió su última bebida?
1) Nunca he tomado _____
2) Hace más de un año _____
3) De seis meses a un año atrás _____
4) Hace varias semanas _____
5) La semana pasada _____
6) Ayer _____
7) Hoy _____

3. Casi siempre comienzo a beber porque:
1) Me gusta el sabor _____
2) Para estar con mis amigos _____
3) Para sentirme adulto _____
4) Me siento nervioso, tenso, preocupado, con problemas _____
5) Me siento triste, solo, lástima por mí mismo _____

4. ¿Qué es lo que toma?
1) Vino de mesa _____
2) Cerveza _____
3) Bebidas mezcladas (vampiros, margaritas, piñas coladas, etc.) _____
4) Licores fuertes (cognac, whisky, vodka, etc.) _____
5) Algún sustituto de licor (solventes, alcohol medicinal, otros) _____

5. ¿Cómo consigue sus bebidas?
1) Supervisado por padres y/o parientes _____
2) De mis hermanos _____
3) De mi casa sin que se enteren mis padres _____
4) De mis amigos _____
5) Las compro _____

6. ¿Cuándo tomó su primera bebida?
1) Nunca _____
2) Recientemente _____
3) Después de los 15 años de edad _____
4) Entre los 14 y 15 años de edad _____
5) Entre los 10 y 14 años de edad _____
6) Antes de los 10 años de edad _____

7. ¿A qué hora del día consume sus bebidas?
   1) Con las comidas _____
   2) En la noche _____
   3) En la tarde _____
   4) En la mañana al levantarme _____
   5) Despierto en las noches para beber _____

8. ¿Por qué tomó su primera bebida?
   1) Por curiosidad _____
   2) Mis padres y/o familiares me ofrecieron _____
   3) Mis amigos me animaron _____
   4) Para sentirme maduro _____
   5) Para emborracharme _____

9. ¿Qué tanto consume cuando bebe?
   1) Una bebida _____
   2) Dos bebidas _____
   3) De 2 a 6 bebidas _____
   4) 6 o más bebidas _____
   5) Hasta emborracharme _____

10. ¿Acompañado de quién toma?
   1) Sólo con mis padres y familiares _____
   2) Sólo con mis hermanos _____
   3) Con amigos de mi edad _____
   4) Con amigos de mayor edad _____
   5) Solo _____

11. ¿Cuál es el más grave efecto que ha sentido después de consumir alcohol?
   1) Sentirme alegre _____
   2) Sentirme un poco mareado _____
   3) Emborracharme _____
   4) Enfermarme _____
   5) Sólo recuerdo algunas cosas del día anterior _____
   6) No recordar nada al día siguiente _____

12. ¿Cuál es el más grave efecto que ha tenido en su vida por consumir alcohol?
   1) Ninguno _____
   2) No me he permitido poder platicar con las personas _____
   3) Me he arrepentido de pasármela bien _____
   4) Ha interferido con mi trabajo escolar _____
   5) He perdido amigos por tomar _____
   6) He estado en problemas en el hogar _____

7) He provocado pleitos y destrucciones _____
8) He tenido algún accidente _____ o arresto _____

13. ¿Qué piensa de su manera de tomar?
1) No hay problema _____
2) Me puedo controlar y ponerme límite _____
3) Me puedo controlar pero mis amigos influyen en mí fácilmente _____
4) Me siento muy mal _____
5) Necesito ayuda para controlarme _____
6) He tenido que recurrir a ayuda profesional para controlar mi manera de beber___

14. ¿Cómo es visto por los demás?
1) No sé, creo que me ven como un consumidor normal de alcohol _____
2) Me ven como un bebedor y que tiendo a desquitarme algunas veces con mi familia y amigos _____
3) Me aconsejan que deje de beber _____
4) Me aconsejan que acuda a ayuda profesional _____
5) Ya me han conseguido ayuda profesional _____

Instrucciones de calificación

Sume los números asociados con cada una de las respuestas seleccionadas. La calificación más alta posible es 79.

En caso de que exista más de una respuesta, considere la más alta. Las preguntas que no haya contestado se califican como 0.

Puntuación de 42 a 57: abuso o uso inadecuado del alcohol.

Puntuación de 58 a 79: problemas de alcoholismo.

PROCEDIMIENTOS PARA REDUCIR LA TENSIÓN

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.
- Desarrollo organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Deporte y acondicionamiento físico.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el estrés es esencial en la vida cotidiana. Es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a lograr la creatividad y el éxito en los negocios, así como en cualquier otra actividad. Además, puede ser sumamente agradable y estimulante cuando es producto de un triunfo en los negocios, de una gran victoria atlética, del matrimonio, del nacimiento de un hijo o de otros sucesos importantes. Sin embargo, los síntomas son exactamente iguales a los que se experimentan en situaciones negativas.

TABLAS DE MEDICIÓN DEL ESTRÉS

Según un estudio del doctor Holmes, existen indicadores para detectar el nivel personal de estrés y poder tomar decisiones clave para administrarlo. (Véase la figura 13.2.)

Holmes estudió cuánto estrés pueden tolerar las personas antes de llegar al "umbral de la tensión". Sin embargo, ninguna regla empírica puede medir con exactitud el nivel de estrés, pero el sistema puede evaluar las situaciones que lo causan e indicar una buena pauta o curso de acción a seguir.

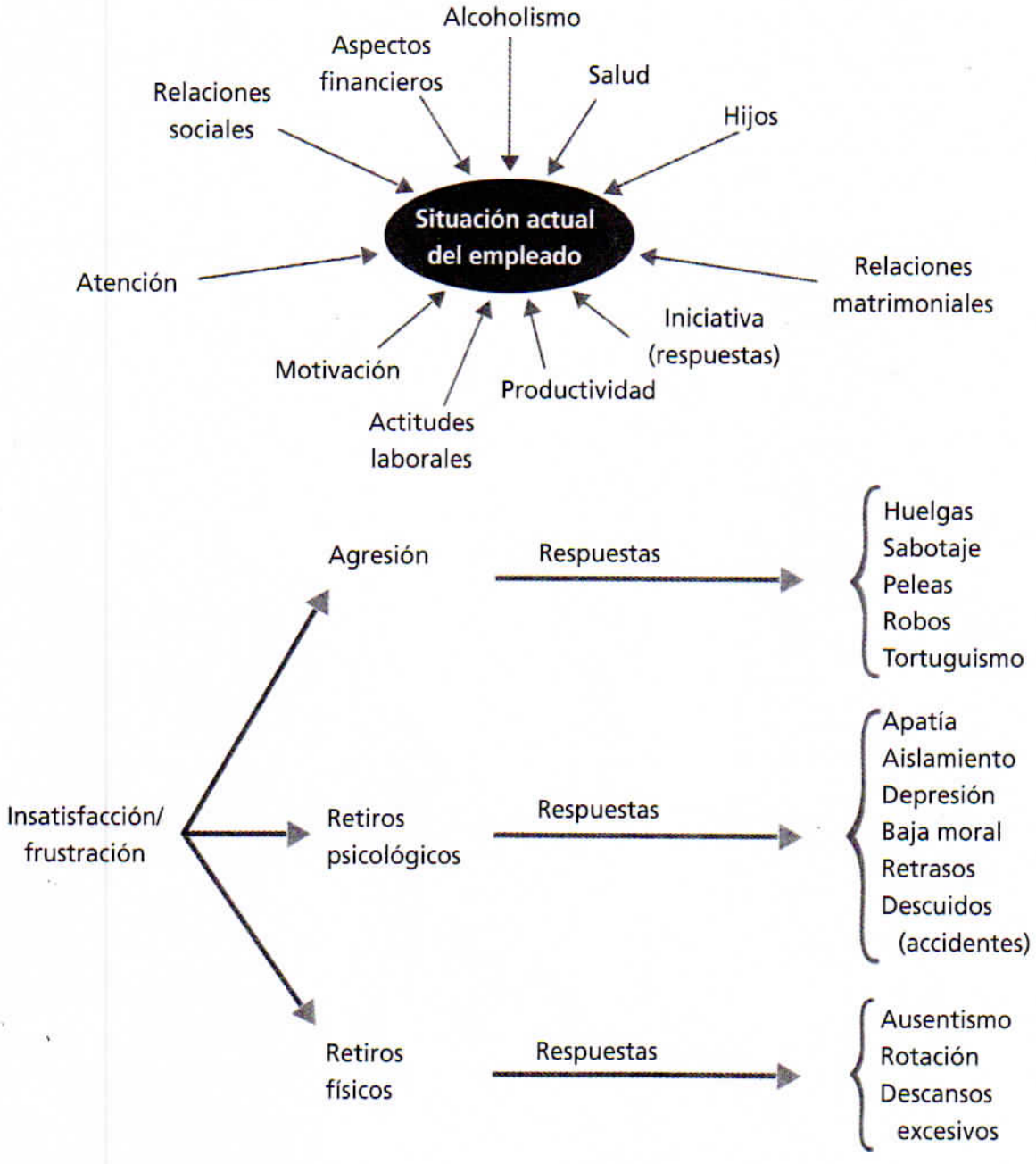

Figura 13.2. Relación insatisfacción/frustación y sus consecuencias.

Estas investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente un nivel anual de estrés de 300 puntos o más, porque ello significa rebasar ese umbral de tensión (el máximo de tensión que se puede tolerar), lo cual provoca daños irreversibles que en ocasiones requieren tratamiento terapéutico.

Así, 80% de las personas a las cuales se les realizó el estudio superaron los 300 puntos, lo cual les producía depresión u otra enfermedad seria.

PROGRAMAS DE EJERCICIOS Y EDUCACIÓN PARA LA SALUD

Muchas compañías han desarrollado programas que alientan el ejercicio regular, la nutrición adecuada, el control de peso y el conocimiento de sustancias dañinas para la salud.

Como ya se citó antes, Google ofrece a los miembros de la organización programas para manejar el estrés dañino, por ejemplo, pases para esquiar y motocicletas, además de contar con cinco médicos disponibles en las instalaciones del campus. Todos los viernes hay fiestas, se cuenta con piscina y mesas de ping-pong y billar ¡dentro de las instalaciones de la empresa!

La compañía Xerox obsequia a sus empleados un libro que contiene instrucciones y fotografías de diversos ejercicios, capítulos acerca de los peligros de fumar, los efectos del alcohol y el abuso de las drogas, información acerca de la nutrición y el control de peso y guías para manejar la tensión y aprender a relajarse.

Kimberly Clark posee un área de recreo muy grande cerca de Madison, Wisconsin, que cuenta con una piscina de 25 metros, una pista para correr de 100 metros, equipo de ejercicio y baño sauna. La participación de los empleados ha sido muy grande; los médicos informaron que el éxito del centro se refleja en los cambios en el estado anímico de los empleados y en su rendimiento en el trabajo.

En la ciudad de León, Guanajuato, México, se puede citar el caso de la empresa de calzado Flexi, la cual, como otras compañías de la región, cuenta con un centro de bienestar integral con instalaciones deportivas que permiten al empleado, mediante la práctica regular del ejercicio físico, administrar de manera adecuada el estrés.

La empresa Celanese Mexicana cuenta en sus instalaciones con campo de golf en el que se celebran torneos con equipos formados con integrantes de diferentes departamentos; esto con un doble fin: liberar estrés y conocer a compañeros de la empresa en un plano personal y no exclusivamente laboral.

Como ya se mencionó, con base en numerosas investigaciones con los pacientes, el doctor Thomas Holmes elaboró la tabla que se muestra en la figura 13.3.

Es indudable que al estrés por lo general se le relaciona con efectos negativos o desafortunados. No obstante, según Robert Franken, "el estrés también puede ser visto como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas que tienen como finalidad algún propósito".

Cuando se experimenta alguna emoción relacionada con el estrés, el mismo Franken comenta que "si produce sentimientos negativos, se considera *distress*, mientras que si los sentimientos son positivos se habla de *eustress*.

Clasificación	Hecho	Calificación del estrés
1	Muerte de cónyuge	100
2	Divorcio	73
3	Separación matrimonial	65
4	Encarcelamiento	63
5	Muerte de un familiar cercano	63
6	Lesiones o enfermedad personal	53
7	Matrimonio	50
8	Despido del trabajo	47
9	Reconciliación matrimonial	45
10	Jubilación	45
11	Cambio en la salud de un miembro en la familia	44
12	Embarazo	40
13	Dificultades sexuales	39
14	Añadir un nuevo miembro a la familia	39
15	Reajuste de negocios	39
16	Cambio en el estado financiero	38
17	Muerte de un amigo cercano	37
18	Cambio a una línea de trabajo diferente	36
19	Aumento del número de discusiones con el esposo o la esposa	35
20	Hipoteca onerosa	31
21	Pérdida de hipoteca o préstamo	30
22	Cambio de responsabilidades en el trabajo	29
23	Hijo o hija que abandona el hogar	29
24	Problemas con los suegros	29
25	Logro personal destacado	28
26	Esposa que comienza o deja de trabajar	26
27	Comienzo o final de la escuela	26
28	Cambio en las condiciones de vida	25
29	Revisión de hábitos personales	24
30	Problemas con el jefe	23
31	Cambio en las horas o condiciones de trabajo	20
32	Cambio de residencia	20
33	Cambio de escuelas	20
34	Cambio en los hábitos de recreo	19
35	Cambio en las actividades de la iglesia	19
36	Cambio en las actividades sociales	18
37	Hipoteca de poca monta	17
38	Cambios en los hábitos de sueño	16
39	Cambio en el número de reuniones familiares	15
40	Cambio en los hábitos de alimentación	15
41	Vacaciones	13
42	Navidad	12
43	Infracciones menores de la ley	11

Figura 13.3. Tabla de evaluación del nivel de estrés.

Por lo general, cuando las personas consideran que un evento es embarazoso o problemático, desarrollan *distress* y cuando se enfrentan a una situación cambiante experimentan *eustress*.

Por su propia definición, se puede concluir que el estrés representa un gasto de energía que el cuerpo humano tiene como reserva y que se traduce en:

- Variación de la presión arterial.
- Grandes cantidades de adrenalina se "incorporan" a la corriente sanguínea.
- Sube el nivel de azúcar en la sangre.
- Sube el nivel de colesterol en la sangre.
- Los músculos se tensan y el cuerpo adopta una actitud expectante.
- Los cinco sentidos se agudizan y sensibilizan.
- Las hormonas aceleran el metabolismo.
- Se respira de manera rápida y agitada.

La manera de pensar y la forma de reaccionar son factores determinantes para poder administrar el estrés. Por ejemplo, una promoción en el trabajo puede generar en un individuo un temor anormal a fracasar (*distress*), mientras que otras personas pueden considerarla como una oportunidad de realizar algo nuevo, de tener experiencias desafiantes y diferentes (*eustress*). De nuevo es aplicable aquí el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío" o, como suele decirse: "todo depende del cristal con que se mira".

El *distress* se presenta cuando se elige y se utiliza un estilo erróneo de pensamiento. Por ejemplo, cuando un evento está fuera de control, es factible canalizar el pensamiento hacia "el vaso medio lleno", es decir, hacia el enfoque positivo.

Por ejemplo, si me encuentro en un congestionamiento vehicular ¡no obtengo ningún beneficio si me altero y vocifero contra quien se presente en ese momento, ni tampoco si hago sonar el cláxon de manera insistente; sería muy lamentable desperdiciar mi energía de esa forma!

En todo tipo de publicaciones se observa un gran interés por el tema de la administración del estrés; en *Human Motivation*, Robert Franken indica algunas pautas para "controlar el estrés" (véase la figura 13.4).

- Desarrollar un plan de actividades para reducir o eliminar los tensores.
- Aprender a relajarse entre las actividades que desarrolla a diario.
- Aprender a reconocer los síntomas del estrés.
- Aprender a tratarlo como un proceso continuo de cambio.
- Aprender a prevenir los síntomas que lo ocasionan.
- Realizar en forma periódica actividades deportivas o recreativas que permitan disminuir el grado de estrés.

Figura 13.4. Pautas de Franken para controlar el estrés.

Resumen

En el presente capítulo se estudiaron diversos conceptos relacionados con el estrés, mal llamado "la enfermedad del siglo XX", el cual se puede definir como un estado de sobreexcitación que afecta las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Es alarmante la cantidad de recursos tanto humanos como materiales que se pierden por causa del estrés.

Los síntomas del estrés pueden ser de orden nervioso, fisiológico o emotivo.

Es conveniente comprender que el estrés puede ser de corta o larga duración. Los tensores —causas del estrés— pueden ser originados por circunstancias internas o externas al trabajo. Dentro de él, la sobrecarga, las presiones de tiempo o la supervisión deficiente originan estrés.

A partir del análisis de la curva "tensión-desempeño" se puede concluir que cuando el estrés es bajo, el desempeño también lo es, pero que después de pasar el umbral de tensión (nivel óptimo de tensión) sobreviene de nuevo una disminución del desempeño de las personas, las cuales pueden ser de tipo "A" o "B". Las primeras son aquellas que no saben administrar el estrés y compiten con él. Las segundas siempre saben controlar el estrés y no son propensas a sufrir ataques cardiacos. El deporte, la consultoría o la capacitación en el puesto ayudan a disminuir el grado de estrés.

El doctor Holmes publicó una tabla para evaluar el nivel de estrés.

Si el resultado rebasa los 300 puntos, ¡cuidado!... puede sufrir daños irreversibles.

El estrés puede ser visto también como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas, ya que si produce sentimientos negativos se considera como *distress*, y si produce sentimientos positivos se puede considerar como *eustress*.

Términos y conceptos de repaso

Estrés
Síntomas de la tensión
Causas de la tensión en el trabajo
Tensores
Relación tensión-desempeño
Umbral de la tensión
Personalidades tipo "A" y "B"
Esquema:
Insatisfacción-frustración-agresión-retiro físico-retiro psicológico
Procedimientos para reducir la tensión
Distress
Eustress

Preguntas para análisis

1. Piense en una situación en la que haya experimentado un grado grave de estrés. ¿Cómo resolvió la situación? ¿Experimentó dificultad para solucionar ese estado de estrés? (Recuerde que puede ser *distress* o *eustress*.)
2. Enumere los tensores a los que se enfrenta dentro y fuera de su trabajo (en este caso, si usted es estudiante, ¡ése es su trabajo!).
3. Explique por qué unas personas pueden controlar un nivel similar de estrés y otras no.
4. Como consultor en D.O., cite cuatro técnicas que sugiera para controlar el estrés.
5. Recuerde los tipos de personalidades "A" y "B". ¿En cuál se clasifica usted?
6. Cite el caso de algún compañero que haya tenido problemas académicos debido a situaciones de estrés y enumere los síntomas a los cuales se enfrentó.