

INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO/ INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CALIDAD DE VIDA

Un alto nivel de inteligencia emocional conduce a un incremento en la capacidad de relacionarnos con los demás y trae como consecuencia una mejor calidad de vida en las personas.

Hasta el momento hemos visto que ser emocionalmente inteligentes significa conocer las emociones propias y las ajenas, poder manejar las emociones a partir de su conocimiento y más importante aún, saber en qué situaciones es apropiada la expresión de las emociones y el efecto que causan en los demás.

La vida moderna nos lleva a experimentar niveles de estrés y ansiedad muy altos, lo que nos hace vivir en forma miserable sin importar los bienes materiales que tengamos. Sin embargo, el estrés no es algo nuevo, nuestros antepasados cavernícolas lo experimentaban cada vez que dejaban sus cavernas y se enfrentaban a su enemigo, los animales salvajes. Estas amenazas han sido sustituidas por otras en el lugar de trabajo y en la vida: los despidos, la sobrecarga de trabajo, un jefe arrogante, los plazos de tiempo, los problemas familiares, el deseo de mantener un cierto nivel de vida, etc. Estas situaciones actúan como predadores del ambiente laboral o de la vida diaria produciendo estrés.

¿Qué es el estrés?

Los primeros investigadores del estrés fueron William Cannon, quien en 1929 describió algunos de los mecanismos emocionales claves en la conexión mente-cuerpo, y Hans Selye, quien definió el estrés en 1956 e identificó sus componentes fisiológicos. Los hallazgos de estos fisiólogos generaron un enorme interés científico y muchos descubrimientos clínicos sobre los efectos del estrés en el organismo humano.

Según Selye, en el organismo se presenta una secuencia específica. Primero se presenta la situación o evento estresante que él llama estresor, y lo describe como cualquier evento que cause impacto o impresión en el organismo.

El estresor le hace ciertas exigencias al cuerpo y, en consecuencia, éste debe adaptarse a ellas. Segundo, el estrés se presenta como resultado de esta misma necesidad de adaptarse. Selye describe el estrés como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda.

El estrés es, entonces, el conjunto de cambios bioquímicos y físicos que se presentan en el organismo como resultado del evento estresante, o estresor. Tercero, cuando al individuo lo rodean demasiados estresores, el nivel de estrés que experimenta su organismo puede superar a su capacidad de adaptarse, lo cual lo hace vulnerable a

División Difusión y Comunicaciones

sufrir alguna enfermedad física. En ese momento es probable que la persona padezca las consecuencias patológicas del gran estrés que ha experimentado y contraiga cualquiera de una serie de enfermedades. O, si el individuo sufre ya de alguna alteración orgánica, como por ejemplo dolores o enfermedades crónicas, su condición puede empeorar.

Fuentes de estrés

Cualquier cambio puede provocar estrés, especialmente aquellos cambios críticos que ocurren en la vida de una persona, por ejemplo: pérdidas importantes como la muerte de un ser querido, separaciones, cambios de trabajo, de casa, problemas de salud. Pero no sólo estas situaciones críticas provocan estrés sino que también las presiones diarias que enfrentamos pueden causar insatisfacción ya que suceden con mayor frecuencia y parecen ir acumulándose. ¿Le ha sucedido que al salir apurado de la casa se le derrama el café, deja las llaves en algún lugar mientras se cambia de ropa sólo para darse cuenta más tarde que ya no recuerda donde las dejó?. Finalmente las encuentra pero ahora definitivamente va atrasado a su trabajo. Maneja muy rápido, recibe un parte. Cuando llega al estacionamiento saca rápidamente sus cosas del auto y en el camino se le caen unos papeles importantes en un charco...Y eso que todavía no ha empezado su día laboral!

Los psicólogos han identificado algunos factores externos e internos de estrés en nuestras vidas:

Factores externos: incluye todos los agentes de presión de origen externo que pueden causar dolor, incomodidad, frustración o conflicto. La frustración sucede cuando nos vemos bloqueados al tratar de lograr una meta. Sentimos el conflicto cuando no podemos decidir entre dos metas igualmente deseables (o indeseables) o cuando tenemos sentimientos ambivalentes frente a un objetivo (queremos y no queremos lograrlo).

Factores internos: incluyen nuestras propias percepciones o interpretaciones de los agentes de presión y también las características personales. Cada uno de nosotros tiene distintas apreciaciones de la realidad. Frente a un hecho que se da hoy en día con bastante frecuencia como es el despido de las personas en la empresa, alguien lo puede ver como una oportunidad para iniciar un nuevo tipo de trabajo mientras que otra persona lo puede tomar como una desgracia terrible tanto en lo personal como en lo laboral.

El punto clave es que el estrés es acumulativo y en gran cantidad lleva al derrumbe del organismo. Veremos que es posible combatir el estrés que inevitablemente experimentamos, desarrollando algunas de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, para afrontar las dificultades de la vida.

En contacto con nuestro cuerpo

Hace tiempo, cuando nuestros antecesores vivían en la naturaleza, se vivía en estrecho contacto con los ritmos de la naturaleza, despertando con el sol y durmiendo al anochecer, descansando a lo largo del día cuando lo sentían necesario. La paz relativamente tranquila de la vida natural aseguraba que, en general cuando nuestras señales biológicas internas lo indicaban, nosotros respondíamos (1). Es sabido que el cuerpo funciona de acuerdo a ciertos ritmos biológicos, uno de los cuales corresponde al ritmo ultradiano, que permite una actividad continua por un período que no excede de los 120 minutos. Después de este período necesitamos un descanso. Los montañistas conocen muy bien este fenómeno, por lo mismo descansan cada cierto tiempo para poder seguir. A veces un descanso de 2 a 5 minutos cada hora es suficiente.

La naturaleza hizo a nuestros ritmos ultradianos lo suficientemente flexibles para ayudarnos a adaptarnos a las circunstancias. Si necesitamos hacer un esfuerzo extra en un momento particular, nuestros ritmos se flexibilizan para aumentar nuestra alerta mental y la fortaleza física para sobrevivir a cualquier emergencia, por ejemplo durante el espacio de 20 minutos. El organismo humano puede adaptarse para esperar por un rato, o incluso pasar por alto un período restaurador.

Sin embargo, a través del curso de unos pocos milenios, la civilización nos llevó a vivir de acuerdo a los ritmos sociales y no de acuerdo a los ritmos naturales. Las distintas culturas y sociedades han creado programas de trabajo que interrumpen nuestras necesidades naturales de restauración, exigiendo que empujemos y empujemos cada vez más. La campanilla del teléfono, los atascamientos del tráfico y los plazos nos aprisionan en estados crónicos de estrés. Como la luz artificial extiende nuestras horas de actividad, tomamos menos tiempo para dormir. También, nos relajamos menos al crear una cantidad de diversiones que nos mantienen muy estimulados, incluso hasta quedar exhaustos.

Lo que la naturaleza había diseñado como una excepción - nuestra habilidad para ignorar nuestras señales biológicas para adaptarnos a las breves emergencias vitales en el ambiente- se convirtió en la regla. Se hizo progresivamente más fácil, si no obligatorio, descuidar e ignorar estas señales internas. Sin embargo, nuestra necesidad innata de restauración no se fue. El ser humano nunca fue diseñado para vivir con elevados niveles de hormonas de estrés. Podemos correr a un ritmo afiebrado por un rato, pero eventualmente nos dañamos a nosotros mismos cuando el estrés se hace crónico.

Comenzamos con el ciclo del estrés cuando ignoramos las primeras señales que necesitamos un descanso. Cuando nos empujamos a continuar el trabajo, el cuerpo espera que debemos tener una razón importante, y nos ayuda en el esfuerzo, liberando mensajeros extra del estrés y aplazando las necesidades de restauración del organismo.

División Difusión y Comunicaciones

Afortunadamente, una vez que usted comienza a escuchar a su cuerpo y procede a tomar los descansos que necesita, los procesos restauradores de su mente-cuerpo trabajarán para lograr un equilibrio óptimo de salud y bienestar. Cuando sucede eso, incluso los problemas de larga duración del estrés pueden ser resueltos.

Claramente esta capacidad de ponerse en contacto con lo que nos sucede internamente, se encuentra relacionada con la Inteligencia Intrapersonal (Gardner).

Esta forma de inteligencia se refiere al conocimiento de los aspectos internos de una persona, el acceso a la propia vida emocional, la capacidad para discriminar entre las emociones, ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Apoyo social

Una de las formas más efectivas de manejar el estrés es a través de los sistemas de apoyo social, que involucran a otros que se preocupan de uno.

Algunas investigaciones indican que el apoyo social reduce o amortiza los impactos psicológicos adversos de la exposición al estrés y a las situaciones estresantes. La interacción con otra persona o con un grupo implicará sin duda apoyo social si el receptor la percibe como un refuerzo para la estima o si implica ayuda interpersonal frente al estrés. El término apoyo percibido se refiere a la evaluación generalizada que los individuos hacen en diferentes situaciones de que se les valora y se les considera, de que otros seres importantes para ellos están disponibles en tiempos de necesidad y de que están satisfechos con sus relaciones.

La hipótesis más importante sobre el apoyo social sostiene que éste amortiza el impacto de los estresantes en un individuo.

La mejor evidencia hasta ahora sobre la importancia del apoyo social proviene de la literatura sobre rehabilitación, recuperación y adaptación a la enfermedad. Se han observado mejores resultados en los programas de tratamiento de alcohólicos cuando sus familias mostraron apoyo y cohesión.

Ciertas personas experimentan estrés porque están distantes del mundo que las rodea, es decir, carecen de relaciones interpersonales cálidas. Los individuos con una ambición exagerada y una necesidad considerable de independencia tal vez no formen vínculos cercanos con amigos y colegas. A fin de lograr éxito, es frecuente que sacrifiquen la satisfacción de sus necesidades sociales. Su falta de vínculos sociales puede originar ira, ansiedad y soledad, factores que producen estrés.

Un antídoto poderoso de este problema reside en la presencia de apoyo social en el trabajo. El apoyo social consiste en una red de actividades, interacciones y relaciones útiles, que brindan a la persona la satisfacción de necesidades importantes. Existen cuatro tipos de apoyo en una red total: instrumental (ayuda de tareas), informativo,

División Difusión y Comunicaciones

evaluativo y emocional. Cada uno se muestra en el ejemplo siguiente, que trata de las respuestas a un factor estresante personal (2) .

El padre de Diane falleció repentinamente. Ella faltó al trabajo una semana, mientras se encargaba del funeral y en poner orden en los asuntos familiares por cuenta de su madre. Durante ese lapso: 1. Aggie, una compañera, se quedó a trabajar horas extras para evitar que se atrasara el trabajo de Diane (apoyo de tareas); 2. Marilyn, supervisora de Diane, le proporcionó recursos útiles (información) como guía para las decisiones económicas relativas a su madre; 3. Karen, su hermana, cuidó a Diane y le ayudó a recuperarse del duelo, al brindarle retroalimentación diaria (evaluación) de su manejo de la situación y 4. el esposo de Diane tuvo una actitud de empatía e interés genuino (apoyo emocional) hacia ella, al emprender largas caminatas en su compañía o platicar tranquilamente en casa.

El ejemplo precedente muestra que el apoyo social puede provenir de supervisores, compañeros de trabajo, amigos o familiares. Es posible que se enfoque en las tareas de trabajo o en intercambios sociales e incluso puede asumir la forma de juegos o bromas. Las investigaciones indican que los empleados que cuentan al menos con una persona de la cual puedan recibir apoyo social (en especial, apoyo emocional) sufren menos estrés. Una acción alterna es simplemente brindar oportunidades para el apoyo social y fomentar su desarrollo en un grupo de empleados. Los administradores deben dedicar tiempo a que los empleados elaboren y nutran sus redes de apoyo social en el trabajo.

Entonces, una de las primeras acciones que se deben adoptar cuando se empieza a experimentar estrés es buscar amigos y personas cercanas con quienes discutir la situación y sus sentimientos. La soledad, el aislamiento y la falta de redes sociales durante los períodos de estrés producen un daño y agravan los efectos del mismo. El aislamiento durante estos períodos corresponde a un suicidio social, ya que no mantener las relaciones cuando más lo necesitamos es autodestructivo. Sin embargo, muchas personas se quejan de no contar con personas en quien apoyarse. En nuestro mundo tan complejo y tecnológico se requiere de una amplia base de apoyo social. Más allá de la familia, necesitamos amigos y personas cercanas que nos respeten, nos desafíen, nos den recursos y que puedan ser nuestros mentores y líderes.

En resumen, tanto el conocimiento de los aspectos internos de una persona como el logro de un manejo adecuado de las relaciones interpersonales pueden ayudarnos a experimentar una mejor calidad de vida.

El estrés y el rendimiento

El estrés puede ser útil o dañino para el rendimiento en el trabajo, según el nivel que alcance. En ausencia de estrés, no hay retos en el trabajo y el rendimiento tiende a ser bajo. En la medida en que se intensifica el estrés, también tiende a hacerlo el rendimiento, ya que el primero ayuda a que la persona haga uso de sus recursos para satisfacer los requisitos del trabajo. El estrés constructivo es un estímulo saludable que alienta en los empleados la respuesta a desafíos. En última instancia, el estrés alcanza

División Difusión y Comunicaciones

una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de rendimiento cotidiano de la persona. En dicho punto, el estrés adicional no suele producir una mejoría.

Si el estrés se vuelve excesivo pasa a ser una fuerza destructiva. El rendimiento empieza a disminuir en algún punto, porque el exceso de estrés interfiere con él. El empleado pierde su capacidad de enfrentarlo, se vuelve incapaz de tomar decisiones y muestra un comportamiento errático. Si el estrés aumenta hasta el punto de ruptura, el rendimiento se vuelve nulo y el trabajador tiene una crisis, está demasiado enfermo para trabajar, lo despiden, renuncia o se muestra renuente a ir al trabajo y enfrentar las dificultades.

La importancia de las diferencias individuales en la relación estrés-rendimiento se pone de relieve con los resultados de una encuesta sobre las percepciones que los empleados tienen del estrés. De los encuestados, 62% respondió que el estrés obstaculizaba su rendimiento, mientras que el 23% opinó que en realidad le ayudaba a trabajar mejor. El otro 15% señaló que no sabía cuál era el efecto o que no lo había. Al parecer, lo que funciona bien en una persona puede ser disfuncional en otra.

La relación estrés-rendimiento podría compararse con las cuerdas de un violín. Cuando la tensión en las cuerdas es excesiva o insuficiente, no producen sonidos adecuados. Además, las cuerdas tienen que ajustarse cuando cambian las condiciones, por ejemplo, con la humedad alta. Al igual que las cuerdas de un violín, cuando es excesiva o insuficiente la tensión a que está sometido el empleado, su rendimiento tiende a deteriorarse. El reto para los líderes es vigilar los niveles de tensión y realizar ajustes periódicos.

Cuando el organismo se desequilibra, un sistema empieza a trabajar en exceso para compensar al que ha quedado inhabilitado. La buena noticia es que las habilidades de enfrentamiento pueden ser eficaces como protección contra el estrés y nos pueden ahorrar enfermedades y dolores físicos. Si usted puede mantener el equilibrio en su vida y afrontar con éxito los retos que se le presentan, su cuerpo experimentará muy poco o ningún estrés. Cuando estamos enfrentando adecuadamente las dificultades, éstas nos parecen muy poco estresantes. En estos casos la probabilidad de que nuestra salud se afecte negativamente es mínima.

(1) Doctor Gay Luce, National Institute of Mental Health. (2) Keith Davies & John Newstrom (2003) Comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hill/Interamericana Editores, C. De México.

PROFESORA DEL CURSO
NUREYA ABARCA M.

Psicóloga de la U. de Chile, Ph.D. en Psicología de la U. de California, San Diego. Profesora titular de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultora de empresas.