Claves para dirigir sin estrés

El estrés afecta el bienestar y el éxito profesional. Fortalece tu resiliencia y la de tu equipo para mantener a raya la ansiedad.



28 de julio de 2021

Dolores de cabeza frecuentes, trastornos digestivos, dolores musculares, dificultad para conciliar el sueño, falta de concentración, ansiedad... ¿Has notado alguno de estos síntomas últimamente? Si es el caso, no estás solo.

Según Jorge Pla Vidal, especialista en Psiquiatría en la Clínica Universidad de Navarra, el estrés "es la forma coloquial con la que nos referimos a las situaciones vitales que, de alguna manera, se perciben como una amenaza y nos ponen en un estado de alerta, de vigilancia mayor y de preparación". La pandemia de la COVID-19 está siendo un elemento de estrés

©IESE Business School

generalizado porque nos sitúa en una situación de gran vulnerabilidad.

Una cierta cantidad de estrés no es necesariamente malo: "Permite afrontar en mejores condiciones la amenaza percibida. El problema es cuando se mantiene en el tiempo y genera un nivel de ansiedad excesivo, duradero e intenso", explica Pla Vidal.

Su colega, el especialista de Medicina Interna y director de la Unidad de Chequeos de la Clínica Universidad de Navarra, Óscar Beloqui, ha observado que "con frecuencia, los altos directivos suelen ser personas física y psíquicamente muy bien preparadas, acostumbradas a bregar con el estrés y a controlarlo. Procuran mantener una vida sana: cuidan la dieta, se mantienen en un peso adecuado, sacan tiempo para hacer ejercicio varias horas a la semana... La disciplina que muchos ejecutivos tienen para su trabajo, la aplican a su vida privada".

Aún así, un estudio llevado a cabo en mayo de 2020 --coincidiendo con un momento de alta incertidumbre debido a la COVID-19--, publicado en el *European Journal of Psychotraumatology*, asegura que el 5,3% de los directivos alcanzó altos niveles de angustia, un 7,3% experimentó ansiedad y un 10,7% tenía depresión. Ese tipo de problemas fue más común en los ejecutivos que se vieron obligados a asumir tareas que percibían como ajenas a su función, así como en aquellos altos directivos que trabajaban en empresas donde hubo recortes de plantilla.

Además del nivel de ingresos y el estatus laboral, otro factor que influye en el estrés es la edad. Así lo percibe también Beloqui, quien, tras 20 años de experiencia, ha observado que el estrés es más común entre los directivos de entre 40 y 50 años. Esa es precisamente la época en la que, en general, "más sobrecarga se suele tener: en el trabajo, se quiere demostrar la valía y, en casa, los hijos todavía demandan mucha atención".

Lo corrobora un famoso estudio en 132 países de David Blanchflower que graficaba la felicidad en forma de U. ¿El punto más bajo? Hacia el final de los 40.

Beloqui recuerda otro estudio realizado por la Clínica Universidad de Navarra en el que participaron miles de pacientes. Curiosamente, en las mujeres menores de 40 años "eran muy frecuente los síntomas de ansiedad y estrés, tal vez porque muchas veces el despegue de sus trayectorias profesionales coincide con el nacimiento y la escolarización de sus hijos".

De todos modos, como apuntala Pla Vidal, la respuesta ante situaciones que pueden generar estrés, "más que con la función que cada uno desempeña, tiene que ver con la persona: la forma de ser, la preparación física y psíquica, la experiencia...".

©IESE Business School

La propia genética está muy relacionada con las enfermedades que padecemos, incluidos los trastornos por ansiedad y la depresión. Por ello, a finales de 2019, la Unidad de Chequeos de la Clínica puso en marcha un chequeo genómico --el primero en España-- que, junto a una revisión médica general, obtiene información sobre más de 650 enfermedades y rasgos de origen genético. "El estudio de los genes ayuda a predecir potenciales enfermedades y, por tanto, a ver qué aspectos tiene que cuidar más cada paciente para evitar caer enfermo; es la llamada medicina predictiva o personalizada", puntualiza Beloqui.

Ambos doctores aseguran que hay muchas cosas que podemos hacer para protegernos de la ansiedad: cuidar la dieta, en calidad y cantidad; hacer ejercicio físico regular; eliminar hábitos tóxicos, como fumar o beber en exceso; evitar horarios demasiado extensos, que al final reducen el rendimiento; y dormir un tiempo suficiente, evitando llevarse los problemas a la cama.

El profesor y director académico de la Unidad de Coaching del IESE, Alberto Ribera, aconseja además eliminar las interrupciones digitales. "Apaga el móvil y las notificaciones de correo si no son estrictamente necesarias para la tarea que estás realizando". No caigas en la trampa de la multitarea: "Pasar la atención de una cosa otra tiene un coste importante en términos de estrés, tiempo, errores y productividad. Si centramos nuestra atención en una única tarea, nos resultará mucho más fácil realizarla con éxito".

Para Ribera --que imparte un curso sobre gestión del estrés en el programa MBA del IESE-- la clave es desarrollar la resiliencia. Esta puede entrenarse, tanto en uno mismo como en otros (Ver **Desarrolla la resiliencia de tu equipo**). Todo empieza con la resiliencia física, en la que se apoya la emocional, la mental y la espiritual.

Para Pla Vidal, la resiliencia pasa por cultivar la confianza en uno mismo y saber ver los problemas como oportunidades de crecimiento, así como ser capaz de medir las propias fuerzas y pedir ayuda cuando es necesario (Ver **Cinco consejos para frenar tu ansiedad**). "El autoconocimiento permite reconocer los propios límites. Si estos se han excedido, ayuda a corregir lo que sea necesario para evitar el fracaso por una sobrecarga excesiva", explica.

El psiquiatra también recomienda buscar espacios de relajación y análisis sereno, y tener el máximo conocimiento de aquello a lo que te enfrentas. Cuando se trata de problemas específicos de una profesión o área de conocimiento concreta, "la formación reduce habitualmente el nivel de sobrecarga que se experimenta", apostilla.

©IESE Business School

Como concluye Ribera, no se trata de ser superhumano, sino de ser capaz de sentirse frágil, cansado y desmotivado, y poder superarlo. Con ayuda, si es necesario.

Cinco consejos para frenar tu ansiedad

Evita que te invadan pensamientos, sentimientos y comportamientos negativos con estas herramientas de la terapia cognitivo-conductual (TCC), un método que se utiliza habitualmente para tratar la ansiedad y la depresión:

1. Toma conciencia de que existe una larga lista de maneras en que el ser humano distorsiona la realidad, desde ver las cosas en blanco o negro a poner etiquetas, pasando por sentirse culpable o víctima.

2. Reconoce tu capacidad de decisión. Gran parte de tus obligaciones son una elección, no una imposición. Verlo así ayuda a no sentirse atrapado.

3. Reduce tus "debería". ¿Seguro que quieres hacer eso que tienes pendiente?

4. Céntrate en lo positivo. ¿Has probado ya a llevar un diario de gratitud?

5. Mantente en el aquí y ahora. Para no sentirte desbordado, focalízate solo en el problema que tengas en este momento.

Fuente: *Cognitive Behavioral Therapy for Stress Relief*, de Nia Plamenova y el profesor del IESE Alberto Ribera (2020).

Desarrolla la resiliencia de tu equipo

1. Ante la adversidad, transmite calma y seguridad. Contextualiza el problema en el largo plazo para tomar perspectiva,

2. Cultiva una cultura de confianza: escucha a los miembros de tu equipo y transmíteles que no se les penaliza cuando atraviesan un mal momento.

3. Cerciórate de que todos saben qué recursos hay a su disposición en la empresa para hacer frente a las dificultades.

4. Recuerda a tu gente el propósito de su trabajo. Conocer la visión de la empresa a largo plazo y los pasos necesarios para alcanzarla motiva a superar los obstáculos del presente.

©IESE Business School

5. Fomenta el optimismo realista animando a centrarse en lo que funciona y ver los fracasos como oportunidades de aprendizaje.

6. Promueve el apoyo y la interacción social. La compasión y la empatía crean un sentido de comunidad y pertenencia.

7. Refuerza la comunicación. Sé transparente y comparte toda la información a través del teléfono, correos electrónicos, reuniones o boletines informativos.

8. Facilita una mentalidad de crecimiento. Recompensa el esfuerzo en lugar de los resultados, y fomenta la flexibilidad y las nuevas ideas.

9. Celebra los éxitos para crear una espiral positiva de sensación de control y confianza.

***Fuente**: Resilience, una nota técnica de Nia Plamenova y Alberto Ribera (septiembre 2020).*

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 159.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School