



Manejo del ESTRÉS para directivos

Docente:

Ab. Graciela Ferreira Soaje



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



Programa de Capacitación
Modalidad presencial



Área de
Recursos
Humanos

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

Área de Recursos Humanos

Artigas 160 - 1° Piso - TEL / FAX: 426-6239

E-mail: rrhh@spgi.unc.edu.ar | Web: www.unc.edu.ar/gestion/spgi/rrhh

Cuestionario sobre "GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES"

Modo de responder: **10** es el puntaje máximo negativo y **0** el puntaje máximo Positivo

Preguntas:

	Puntaje:
¿Tiene cambios de humor repentinos?	
¿Se enoja con failidad?	
¿Siente ansiedad con frecuencia?	
¿Suele mostrarse apático y distante?	
¿Ríe en forma nerviosa?	
¿Tiene dificultad para percibir sus emociones?	
¿Siente periódicamente asaltos de negatividad?	
¿Se aburre con frecuencia?	
¿Le cuesta conciliar el sueño?	
¿Suele tener pesadillas?	
¿Se despierta durante sus horas de sueño?	
¿Siente que las horas de sueño fueron reapradoras?	
¿Le pone nervioso esperar?	
¿Tiene la sensación de que el tiempo no le alcanza?	
¿Hace varias cosas a la vez?	
¿Niega o esconde sus problemas?	
¿Tiene lagunas de memoria?	
¿Le cuesta concentrarse?	
¿Se desconcierta con frecuencia?	
¿Suele tener una visión negativa de las cosas?	
¿Tiene alguna fobia?	
¿Le cuesta delegar?	
¿Necesita controlar?	
¿Está conforme con la vida que lleva?	
¿Cree que las horas reloj que trabaja le rinden?	
¿Está conforme con las horas reloj que le dedica a su trabajo?	
¿Está conforme con las horas que le dedica a su familia?	
¿Está conforme con las horas que le dedica a su salud física?	
¿Está conforme con las horas que dedica a distraerse?	

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

Concepto de Estrés

Respuesta de adaptación, con la mediación de características individuales y/o procesos psicológicos y que es consecuencia de cualquier acción, situación, acontecimiento externo que inflige demandas físicas y/o psicológicas a la persona.

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido:

- como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.)
- como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés)
- como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

El estrés puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

“Solo la persona creativa sabe como acabar con el aburrimiento. La persona creativa no conoce el estrés. Siempre está emocionada, encantada, constantemente en un estado de aventura y felicidad que hace que no conozca el estrés.”

OSHO

Hay acontecimientos que aumentan el estrés, pero sin embargo no es el acontecimiento en si, sino la forma como lo percibimos lo que provoca nuestra reacción ante el mismo.

- Acontecimiento: Es el suceso a que el individuo se ve afectado.
- Percepción: Es lo que uno tiene en cuenta de ese acontecimiento. Puede ser algo ajeno a nosotros, y por lo tanto no nos afectará. O puede ser que sí nos atañe y allí la percepción que se tiene es diferente.
- Reacción: Es la respuesta que nuestro organismo realiza ante la percepción de un acontecimiento.
- Efecto: Es lo que provocho con mis acciones divido a mi reaccionar anterior.

1. El estrés como estímulo.

El estrés ha sido estudiado como el estímulo o la situación que provoca un proceso de adaptación en el individuo. En distintos momentos se han investigado distintos tipos de estímulos estresores.

1.1. El estrés como estímulo. Los grandes acontecimientos.

Los acontecimientos vitales, catastróficos, incontrolables, impredecibles, como muerte de un ser querido, separación, enfermedad o accidente, despido, ruina económica, etc., son el tipo de situaciones estresantes que fueron más estudiadas en los años sesenta y setenta. Como puede verse, se trata de situaciones de origen externo al propio individuo y no se atiende a la interpretación o valoración subjetiva que pueda hacer el sujeto de las mismas. Serían situaciones extraordinarias y traumáticas, o sucesos vitales importantes, que en sí mismos producirían cambios fundamentales en la vida de una persona y exigirían un reajuste. En esta línea se han llevado a cabo investigaciones sobre las relaciones entre cantidad de estrés y salud (por ejemplo, cuántos estresores han sufrido las personas que enferman) .

1.2. El estrés como estímulo. Los pequeños contratiempos.

En los años ochenta se han estudiado también los acontecimientos vitales menores (daily hassles), o pequeños contratiempos que pueden surgir cada día (en el trabajo, las relaciones sociales, etc.) como estímulos estresores.

1.3. El estrés como estímulo. Los estímulos permanentes.

Así mismo, se han incluido los estresores menores que permanecen estables en el medio ambiente, con una menor intensidad pero mayor duración, como el ruido, hacinamiento, polución, etc.

2. El estrés como respuesta.

Previa a esta concepción del estrés como estímulo, en los años cincuenta se había investigado la respuesta fisiológica no específica de un organismo ante situaciones estresantes, a la que se denominó Síndrome de Adaptación General y que incluía tres fases: alarma, resistencia y agotamiento. Selye consideraba que cualquier estímulo podía convertirse en estresor siempre que provocase en el organismo la respuesta inespecífica de reajuste o reequilibrio homeostático, pero no incluía los estímulos psicológicos como agentes estresores. Hoy en día sabemos que los estímulos emocionales pueden provocar reacciones de estrés muy potentes.

3. El estrés como interacción

En tercer y último lugar, el estrés no sólo ha sido estudiado como estímulo y como respuesta sino que también se ha estudiado como interacción entre las características de la situación y los recursos del individuo. Desde esta perspectiva, se considera más importante la valoración que hace el individuo de la situación estresora que las características objetivas de dicha situación. El modelo más conocido es el modelo de la valoración de Lazarus (Lazarus y Folkman, 1986), que propone una serie de procesos cognitivos de valoración de la situación y valoración de los recursos del propio individuo para hacer frente a las consecuencias negativas de la situación. El estrés surgiría como consecuencia de la puesta en marcha de estos procesos de valoración cognitiva. Si el sujeto interpreta la situación como peligrosa, o amenazante, y considera que sus recursos son escasos para hacer frente a estas consecuencias negativas, surgirá una reacción de estrés, en la que se pondrán en marcha los recursos de afrontamiento para intentar eliminar o paliar las consecuencias no deseadas.

La mayoría de nosotros estamos entrenados, condicionados por nuestros padres, maestros y por la sociedad, para percibir lo negativo y ver lo peor en una persona, una situación o en nosotros mismos. No es asombroso que haya tanta infelicidad a nuestro alrededor, en especial en las llamadas sociedades desarrolladas, donde la mayoría de la gente vive en un relativo confort. El hábito de percibir lo negativo y adoptar un punto de vista pesimista ahora está dominando a nuestro mundo. Independientemente de lo bien que vayan las cosas siempre percibirá lo negativo, y hasta inventará lo negativo (a veces, los medios son bastante brillante en este oscuro arte) y luego, se diseminará como una enfermedad contagiosa.

MIKE GEORGE

Los altos costes personales y sociales generados por el estrés laboral, han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

“Cuando pierda la alegría, piensa, actúa y habla como si la tuvieras y ella volverá.”

Polaina

Distrés.

Podríamos definir el distrés como el estrés desagradable. Es un estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas producen una aceleración de las funciones y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, en suma: envejecimiento prematuro, son los efectos secundarios del estrés negativo.

Pueden ser estresores: el trabajo, la familia, las enfermedades, el clima, el alcohol, el tabaco, las frustraciones, en suma centenares de estímulos internos o externos de carácter físico, químico o social. Incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés, desde cuando gana el propio equipo a la suerte en los juegos de azar, en ambos casos se producen infartos por exceso de júbilo.

Podemos contemplar como en pocas ocasiones tenemos a nuestro alcance elegir las impresiones que inciden sobre nosotros, sin embargo es posible aprender a responder de una forma equilibrada, la relajación ayuda en este sentido de forma muy eficaz.

Eustrés

Es el estrés positivo, la relación con las impresiones del mundo externo y del interior no producen un desequilibrio orgánico, el cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, el eustrés permite experimentar el mundo como un lugar en que cada milímetro es delicioso.

El eustrés es asimismo un estado de conciencia, en el cual pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital. En realidad las técnicas de relajación nos orientan más hacia un estado de eustrés que a uno de calma boba, que nos resulta inútil para nuestros deseos de acción y realización, el estado de eustrés es el objetivo de la relajación, la relajación es para la acción. El objetivo de las técnicas de relajación sería lograr actuar en el mundo sin los efectos negativos del distrés, preparándonos para una vida creativa, en la que puedan llegar a disfrutarse sin miedos de los momentos felices y afrontando con realismo otros que sucederán de forma inevitable. La creatividad facilita una vida en que los problemas tienden a resolverse, los problemas existen para todos, unos demoran su solución y otros se enfrentan a ella.

Podemos comprender que el Eustrés no solo incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia

capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa.

“Nadie puede lastimarte si tu no lo quieres, pues solo serás lastimado si consideras que lo han hecho.”

EPICTETO

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

3.1 Envejecimiento Prematuro

El ser humano tiene un potencial de vida cercano a los ciento veinte años. Idealmente, todos deberíamos vivir una primavera de treinta años, un verano de treinta años, una madurez otoñal de treinta años y una progresiva evolución hacia la vejez de otros treinta años aproximadamente.

Es interesante recapacitar al observar el cambio en el estado físico que sufren muchas personas después de haber transcurrido algunos años en puestos de alta responsabilidad ejecutiva, donde a pesar de sus excelentes condiciones de alimentación e higiene física, vienen deteriorar el organismo con problemas como un infarto de miocardio agudo, incluso antes de los cuarenta años.

La lista de enfermedades propias de la vejez es interminable, pero absolutamente todas empiezan por los agotamientos repetidos ocasionados por una vida llena de ESTRÉS a diferentes niveles: cerebral, cardíaco, digestivo, locomotor - deportivo, renal, etc. Con una alta de recuperación total.

□ **Enfermedades Crónico - Degenerativas**

Las enfermedades crónicas derivadas del estrés se originan del agotamiento de una función de un tejido, o de un órgano, o espontáneamente reversible, aunque posteriormente facilitaremos el reposo, el alimento y el oxígeno que habitualmente necesitaría esa célula para su normal desarrollo vital.

3.3. Cambio de Personalidad

La persona bajo estrés sufre múltiples variaciones en su aspecto externo en sus hábitos, destacando los siguientes:

- **Formas Estéticas** Aparecen arrugas de expresión de la tensión dependiendo su localización de sobre que músculos soporten dicha tensión. Es frecuente ver personas con ojeras, dilataciones en los párpados inferiores conocidas como bolas palpebrales, o el tono pálido - grisáceo como consecuencia a su estado de tensión excesivo. La aparición de contracturas musculares puede alterar nuestra silueta, elevando un hombro más que otro, creando zonas dolorosas en la espalda, la nuca, e incluso no es infrecuente la aparición de cefaleas y jaquecas rebeldes a los tratamientos, recuperándose solo con un periodo de descanso energizante.

- Cambios en sus sistemas de valoración La persona que se somete a una situación estresante en una actividad determinada va a buscar a las personas que estén sintonizando con esa misma actividad estresante, sencillamente por una cuestión de afinidad en sus propios objetivos. Esto puede llegar hasta la consideración de cambiar sus amistades, ambiente social o incluso su trabajo.
- El ESTRÉS puede repercutir en los hábitos, como el mayor consumo de tabaco, de bebidas alcohólicas, uso de drogas, buscando en ellos la relajación durante unos instantes a través de estos estímulos químicos.

Ansiedad y estrés

Muchas veces ansiedad y estrés se usan como sinónimos, entendiendo en ambos casos un mismo tipo de reacción emocional, caracterizada por alta activación fisiológica. Sin embargo, existen tradiciones diferentes a la hora de estudiar ambos fenómenos. El estrés es un proceso más amplio de adaptación al medio. La ansiedad es una reacción emocional de alerta ante una amenaza. Digamos que dentro del proceso de cambios que implica el estrés, la ansiedad es la reacción emocional más frecuente. Muchos estímulos o situaciones pueden provocar en el individuo la necesidad de movilizar recursos para dar respuesta a las demanda de dicho estímulo, o para volver al estado inicial de equilibrio en el que se encontraba inicialmente. Al estímulo le llamamos estresor, o situación estresante.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer.

Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc.

Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva problemas de salud.

Hay un solo lugar en el mundo donde la gente que está allí no tiene problemas: es el cementerio.

Si usted tiene problemas alégrese y no se queje, es señal de que está vivo.

NORMAN VINCENT PEALE

Nos encontramos con que a nivel social el estrés dependerá del entorno local en que me encuentre y de mi propia personalidad, quedará determinado por lo que sucede y como lo interpreto, cada cultura tiene un patrón de respuestas en relación a la muerte, la enfermedad, el dinero o la familia, ello determinará las respuestas y el nivel de adaptación posible. Cuantas menos opciones tenga: mas estrés, un idioma me esclaviza completamente, ya que solo puedo

expresarme o entenderme con el, las sociedades bilingües tienen más opciones, el que añade un tercer idioma a su acervo cultural adquiere más que palabras, se proporciona una visión distinta de los vocablos, la realidad y su significado, el que añade un idioma como la música alcanza perspectivas que otros no pueden ni soñar.

Biológicos.

Toda enfermedad genera una sobrecarga inducida al organismo debido a la necesidad de adaptarse para superar la patología, y todo distrés afecta al sistema inmunitario favoreciendo la enfermedad y dificultando la recuperación, he aquí una ecuación cuyos términos son: enfermedad igual a distrés, mas distrés más enfermedad, es una ecuación perversa de la que solo se sale cuando el organismo tiene suficiente vitalidad para poder superar la combinación de esfuerzos requeridos para ello.

En resumen el distrés produce enfermedad y la enfermedad produce distrés.

El estrés tiene dos maneras de presentarse en la persona: agudo y crónico.

Es agudo cuando lo provoca un hecho específico y crónico debido a la acumulación de ansiedad y presión diaria.

En las dos formas nos puede desgastar y perjudicar nuestra salud

La respuesta que tiene nuestro organismo frente al estrés que estamos sufriendo se puede manifestar en nuestro cuerpo de diferentes maneras, alguna que podamos darnos cuenta y otras no.

El estrés eleva la tensión arterial, nos hace susceptibles a trastornos respiratorios, gripes, anginas, aumenta el riesgo de los trastornos cardíacos, diabetes, soriasis, asma, colitis, cáncer, gastritis y úlceras en el estómago o en el intestino.

Puede haber también disminución de la función renal, problemas de sueño, alteraciones del apetito o agotamiento general, entre otros.

“Si te postran diez veces, te levantas. Otras diez, otras cien u otra quinientas. No ha de ser tus caídas tan violentas. Ni tampoco por ley han de ser tantas.”

ALMAFUERTE

Maslach y Jackson han definido este síndrome en tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización (actitudes cínicas y sentimientos negativos) y reducida realización personal (tendencia a evaluarse negativamente a sí mismo).

El cuadro sintomatológico de estos tres componentes es el siguiente:

- El denominado cansancio emocional se refiere al agotamiento físico y psicológico, expresado como la sensación de no poder dar más de uno mismo a las personas que atiende.
- La despersonalización hace alusión a una actitud fría y despersonalizada hacia las personas atendidas y hacia los propios compañeros de trabajo. La actitud es, en estos casos, de distanciamiento, irritabilidad, cinismo, etc.
- La llamada inadecuación personal hace referencia a un sentimiento de inadecuación personal y profesional en el puesto de trabajo, que surge al comprobar repetidamente que las demandas que se le hacen, exceden su capacidad para hacerles frente adecuadamente.

Estos tres componentes suelen ir acompañados de otras alteraciones, entre ellas las cognitivas (baja autoestima, problemas de concentración y atención, dificultad para tomar decisiones y resolver problemas, reducción en las habilidades de memorización), las fisiológicas (cefaleas, hipertensión, asma), motoras (absentismo laboral, postergación y aplazamiento de las tareas y obligaciones laborales, consumo de antidepresivos, estimulantes o tranquilizantes), así como alteraciones en los hábitos de riesgo para la salud (incremento del consumo de tabaco y otras sustancias, conducción temeraria).

Burn-out

Burn-out se traduce literalmente como "quemarse".

Es un tipo de estrés prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente. Se le denomina también síndrome de burn-out o del quemado y se suele dar en trabajos sociales que implican el trato con personas e importantes exigencias emocionales en la relación interpersonal (personal sanitario, docentes, policías, picoletos, etc)

Se trata de un estado de vacío interior, de desgaste espiritual, de "infarto al alma", en el que la persona afectada no sólo ha gastado sus energías recargables, sino que su sustancia ha sido también atacada y dañada. Daños físicos causantes de enfermedades son parte del llamado **síndrome burn-out**. Se puede asumir que cuerpo, mente y espíritu conforman una unidad.

El camino hacia "quemarse" (síndrome de burn-out)

El síndrome de burn-out no es exclusivo de gerentes de empresas, sino que ataca directamente a deportistas de élite, así como a profesiones de auxilio como enfermería, medicina, profesorado, etc. Especialmente las mujeres son víctimas de este síndrome, con más frecuencia que los hombres.

En especial padecen del síndrome de burn-out personas altamente calificadas y comprometidas, en las que los intereses profesionales predominan sobre los

intereses personales. Las relaciones personales o matrimoniales padecen las consecuencias, y terminan por romperse. El trabajo es lo más importante en la vida de los afectados. Debido a fracasos profesionales reaccionan sensiblemente y trabajan más.

Aunque este síndrome se da mayormente en el ámbito laboral, cada vez más a menudo aparecen casos de burn-out en estudiantes. Los afectados suelen ser personas que se esfuerzan excesivamente en sus estudios o que se sienten "agobiados" en las temporadas de exámenes. Esto suele ocurrir cuando al estudiante le cuesta mucho trabajo entender y memorizar las cosas, y por ello tiene que esforzarse más de lo normal. Si el síndrome se prolonga, el afectado suele abandonar los estudios y padecer depresión.

Síntomas de burn-out

Lo principal es un fuerte sentimiento de impotencia, ya que desde el momento de levantarse ya se siente cansado. El trabajo no tiene fin y, a pesar de que se hace todo para cumplir con los compromisos, el trabajo nunca se termina. Lo que anteriormente era motivo de alegría ahora no lo es. Aun cuando se tiene tiempo, se siente siempre estresado.

Visto por otras personas, aparenta sensibilidad, depresión e insatisfacción.

A nivel corporal, aparecen molestias múltiples: insomnio, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, trastornos digestivos, infecciones, manchas en la piel, trastornos respiratorios y circulatorios o variaciones en el peso.

Causas

Se ha encontrado en múltiples investigaciones que el síndrome ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas, y la persona no se da tiempo a diario de realizar actividades diferentes al trabajo.

La vida de la persona es una rutina a "marchas forzadas", incluso para descansar:

Entre semana: Se levanta a la misma hora todos los días. A las carreras se arregla y deja listas las cosas de casa. Se dirige al empleo. Trabaja, trabaja, trabaja y trabaja. En ocasiones come. Trabaja, trabaja, trabaja y trabaja. Se dirige a la casa. Convive a medias con su familia o pareja, ya que generalmente lo hace en aquellas actividades que programó, pues supone que lo relajarán. Lee o ve la televisión un poco (pero muy poco), y generalmente deja de hacerlo "antes de dormir". Se duerme. Llega aquí el momento que estaba esperando todo el día, ya que creía que durmiendo se le iba a quitar el cansancio. Duerme generalmente bien, incluso más de 8 horas en ocasiones. Pero vuelve a levantarse a la misma rutina una y otra vez. En caso de haberse desvelado, ya no importa la hora de acostarse, ya que previamente se había roto la regla "inviolable" de dormirse temprano entre semana.

Fin de semana: Durante toda la semana se ha ido programando a descansar el fin de semana, ya que se ha sentido agotado todos los días; por lo mismo, el descanso no es una satisfacción sino una obligación; al igual que lo es haberse despertado, llegado a tiempo al trabajo y haber desahogado los cientos de pendientes diarios. En resumen, el descanso para esta persona es **una responsabilidad más**, sólo que relacionada con su cuerpo.

Se programa para despertarse lo más tarde posible que le permitan sus actividades. Realiza todo aquello que “no se llama trabajo”, ya que es su obligación hacerlo el fin de semana; entre semana lo primero es trabajar y lo segundo y último es dormir para descansar. Generalmente no le gusta desvelarse, ya que sabe que vendrá la semana laboral y hay que descansar todo aquello que no podrá descansar entre semana. Cuando llega a desvelarse lo hace hasta entrada la mañana, creyendo que debe aprovechar la desvelada al máximo, ya que no sabe cuándo podrá hacerlo otra vez, ya sea por tanto trabajo o por tanto cansancio. Domingo por la tarde: Depresión. Se acerca amenazante la semana laboral.

Recomendaciones

La primera y más importante: hay que cambiar de mentalidad respecto al trabajo, es decir, hay que trabajar para vivir, y no vivir para trabajar.

La persona se entrega, a diario, más de 8 horas a su trabajo.

- Hay que considerar que es justo dedicarle al menos una hora de tiempo a sí mismo: leer, ver la televisión, hacer un poco de ejercicio, arreglarse el cabello... organizarse para cambiar el sistema que genera las causas de la enfermedad.. pero todo ello con la misma intensidad, entusiasmo e interés que se aplica al trabajo. Dedicarle un poco de tiempo a la familia, y también a la pareja. Se recomienda, por ejemplo, hacer cinco cosas que le gustan a la pareja, cosas que no tienen que ser complicadas ni laboriosas: puede ser regalarle un dulce, por ejemplo; verla/verlo a los ojos, preguntarle respecto a sus asuntos.

Al poco tiempo de seguir estos breves consejos, la persona se dará cuenta de que comenzará a descansar sin necesidad de dormir más (incluso durmiendo menos descansará más); trabajará menos y producirá más; querrá y lo querrán más su familia y su pareja. Y, sobre todo, se sentirá descansado y feliz.

ESTRÉS LABORAL

El concepto de estrés laboral, según aparece en los documentos divulgativos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1997) desde una perspectiva integradora, se define como "la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones

internas y externas". **El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.**

5.1 TIPOS Y CLASES DE ESTRESORES:

Los estresores, pueden ser de dos tipos:

a.- Psicosociales. Pueden generar estrés por el significado que la persona les asigna.

Ejemplo: hablar en público con personas que no conocemos. A algunas personas este hecho les puede generar una situación estresante. A otras, sin embargo, incluso les gusta.

b.- Biogénicos. Son situaciones que pasan a ser estresores por su capacidad para producir determinados cambios bioquímicos o eléctricos que automáticamente disparan la respuesta de estrés.

Ejemplo: Hay que trabajar con poca luz en una sala de hospitalización, pues en el turno de noche se debe respetar en la medida de lo posible el que puedan dormir los pacientes.

9.- FUENTES DE ESTRÉS. TIPOS DE ESTRESORES LABORALES.

Hay algunas profesiones que son fuente de estrés. La enfermería es, sin duda, una profesión generadora de gran estrés, ya que se viven situaciones de gran intensidad emocional.

Las fuentes de estrés, se clasifican en:

- **Sucesos vitales intensos y extraordinarios.** Aparece cuando se producen situaciones de cambio como separación matrimonial, despidos de trabajo, muerte de familiares próximos, etc.

- **Sucesos diarios estresantes de pequeña intensidad.** Según algunos autores este tipo de sucesos pueden provocar efectos psicológicos y biológicos más importantes que los que puedan generar acontecimientos más drásticos como la muerte de un familiar próximo.

- **Sucesos de tensión crónica mantenida:** Son aquellas situaciones capaces de generar estrés mantenido durante períodos de tiempo más o menos largos. El estrés que supone tener un hijo que tiene problemas cada día a consecuencia de una enfermedad, drogadicción, etc.

10.- CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL.

El estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos:

1.- A nivel del sistema de respuesta fisiológica: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas, etc.

2.- A nivel del sistema cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, etc.

3.- A nivel del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos, etc.

El estrés también genera una serie de **trastornos asociados**, que aunque no sean causas desencadenantes a veces se constituye en **factor colaborador**:

Trastornos respiratorios: Asma, hiperventilación, taquipnea, etc.

Trastornos cardiovasculares: Enfermedad coronaria, hipertensión arterial, alteraciones del ritmo cardiaco, etc.

Trastornos inmunológicos: Desarrollo de enfermedades infecciosas.

Trastornos endocrinos: Hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de Cushing, etc.

Trastornos dermatológicos: Prurito, sudoración excesiva, dermatitis atópica, caída del cabello, urticaria crónica, rubor facial, etc.

Diabetes: Suele agravar la enfermedad.

Dolores crónicos y cefaleas continuas.

Trastornos sexuales: Impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteraciones de la libido, etc.

Trastornos psicopatológicos: Ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarias, trastornos de la personalidad, etc.

¿CÓMO AFECTA EL ESTRÉS LABORAL AL SER HUMANO?

Efectos emocionales: Ansiedad, Agresión, Apatía, Aburrimiento, Depresión, Fatiga, Sentimientos de culpa, Vergüenza, Irritabilidad, Mal genio, Tristeza, Baja autoestima, Tensión, Nerviosismo, Soledad

Efectos sobre el pensamiento: Incapacidad para tomar decisiones, Incapacidad para concentrarse, Olvidos frecuentes, Hipersensibilidad a la crítica, Bloqueos mentales

sobre nuestro comportamiento: Predisposición a accidentes, Consumo de drogas, Explosiones emocionales, Comer en exceso, Falta de apetito, Beber y fumar en exceso, Excitabilidad, Conductas impulsivas, Alteraciones en el habla, Risas nerviosas, Incapacidad de descansar, Temblores

Efectos sobre el trabajo: Ausentismo, Relaciones laborales pobres, Altas tasas de cambio de trabajo, Mal clima en la organización, Antagonismo con el trabajo, Falta de satisfacción con el desempeño del empleo, Mala productividad

¿A QUE DEBEMOS PRESTAR ATENCIÓN PARA PREVENIRLO?

o Ambiente físico: ruido, vibraciones, iluminación, higiene, espacio físico, temperatura, etc.

o Demandas del trabajo: trabajo por turnos, trabajo nocturno, exceso de trabajo y falta de trabajo.

Contenidos del trabajo: oportunidad para controlar las actividades, oportunidad para usar habilidades propias, rutina y monotonía.

Relaciones interpersonales y grupales: relaciones deterioradas, desconfianza y poca cooperación correlacionan con tensión y estrés (ha sido considerado un “colchon” para los efectos del estrés laboral”.

Desarrollo de la carrera profesional: inseguridad contractual, cambio de puesto, cambio de nivel jerárquico, etc.

Nuevas tecnologías

Relaciones trabajo – familia

Estresores Extra organizacionales

Estos son las acciones, las situaciones o los sucesos ajenos a la organización, que podrían resultar estresantes para la gente. Las personas, sin embargo, al igual que las organizaciones, se encuentran inexorablemente vinculadas a las condiciones que existen en el mundo exterior. Por lo tanto, es de importancia reconocer que los estresores extraorganizacionales (externos) existen, y que influyen en la conducta de las personas en sus trabajos.

Los patrones de todos los días de la vida de las personas, generalmente incluyen el trabajo, la familia, la comunidad y las actividades sociales. Nuestros roles diarios como trabajadores, padres, esposos, hijos y miembros de la comunidad no ocurren en el vacío.

Algunos de los Estresores Extraorganizacionales que se mencionara incluyen el cambio social, la familia, la reubicación, las condiciones económicas y financieras, la raza y clase social, y las condiciones residenciales o comunitarias.

Los que viven o trabajan cerca de nosotros, normalmente pueden recoger indicios de ESTRÉS antes de que estemos conscientes de que se encuentra en formación. Algunos signos de advertencia son:

- Irritabilidad en asuntos triviales
- Enfado por las preguntas de los niños
- Ira sin motivo
- Repentino aumento en los hábitos de beber o fumar
- Cavilación
- Depresión
- Insomnio
- Patrones de locución vagos
- Aumento en el uso de antidepresivos y tranquilizantes

Estos y otros son demasiado sutiles para que la persona que padece ESTRÉS se percate de ellos. Además, la mayoría de la gente muestra algunos de éstos síntomas ocasionalmente. Sin embargo, cuando se presentan en grupo y persisten con el tiempo, probablemente existe demasiado ESTRÉS por trabajo y/o extra organizacionales en la persona.

Medidas Organizacionales

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tienen particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador,

mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

COMO CAMBIAR LA ORGANIZACIÓN PARA PREVENIR EL ESTRÉS DE TRABAJO

Asegure que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.

Diseñe los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.

Defina claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores. Dé oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.

Mejore las comunicaciones, reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.

Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores. Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

En todas las situaciones, el proceso para los programas para la prevención del estrés supone tres pasos distintos: la identificación del problema, la intervención, y la evaluación. Se empieza esbozar estos pasos en la página siguiente. Para dar resultado este proceso, tienen que prepararse suficientemente las organizaciones. Al mínimo, la preparación para un programa de prevención del estrés debe incluir los pasos siguientes:

Construir la conciencia general sobre el estrés de trabajo (las causas, los costos, y el control)

Asegurar la dedicación y el apoyo de la administración para el programa

Incorporar la aportación y la participación del empleado en todas las fases del programa.

Establecer la capacidad técnica para llevar a cabo el programa (e.g., la capacitación especializada para el personal en la organización o el uso de consultores del estrés de trabajo)

“Si lo puedes soñar, lo puedes hacer.”

WALT DISNEY

LENGUAJE VERBAL Y NO VERBAL

Cuando nos comunicamos utilizamos palabras para expresar nuestros pensamientos. Y creemos que nos comunicamos perfectamente bien. Sin embargo, la realidad es totalmente diferente. Creemos que lo más importante es lo que decimos, pero en realidad, la forma como lo decimos, es de mayor importancia.

Las palabras ocupan solo el 7% del discurso; el tono de voz utilizado, el 38% y el lenguaje del cuerpo, el 55% del discurso.

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos y tono de voz, son el contexto en el que el mensaje esta enmarcado y, ambos, dan sentido a la comunicación.

El hemisferio izquierdo del cerebro es el responsable del lenguaje verbal. Se lo denomina dominante y se lo identifica con el sector consciente, con la parte lógica, analítica y racional del cerebro.

El hemisferio derecho , llamado también no dominante, se lo relaciona con el sector inconsciente y con el lenguaje no verbal . El cuerpo tiene un lenguaje mucho más rico que el que nos brindan las palabras.

Si aprendemos el lenguaje del cuerpo, podemos tener una comprensión ampliada de la realidad, mucha más rica en matices que la que nos brindan solo las palabras. El movimiento de nuestros ojos, manos, la forma de expresarnos, el tono de voz, la respiración, el tono muscular, etc. nos brinda una información valiosísima de lo que la otra persona esta pensando.

La PNL nos enseña a armonizar ambos hemisferios, y a trabajar en forma ordenada para acelerar la capacidad de aprendizaje

CREAR SINTONÍA CON LOS DEMAS USANDO EL RAPPORT

El rapport es un elemento sumamente importante en los procesos en los que nos integramos para obtener cambios con PNL.

Todos venimos de lugares diferentes, experiencias diferentes, habilidades diferentes. Estas diferencias significan que nosotros vemos y experimentamos el mundo de una manera única e individual. Operando siempre a través de nuestros mapas del mundo y no de la realidad misma.

Nos comunicamos con efectividad solamente cuando compartimos alguna porción de nuestras representaciones personales internas acerca del

mundo. Cuando nosotros hacemos rapport podemos respetar y apreciar mejor el modelo del mundo de las demás personas y mantenemos al mismo tiempo nuestra integridad aún cuando tenemos una sensación de unicidad.

Algún tipo de comprensión acerca del mundo es necesaria para alcanzar otros niveles de acuerdos entre las personas. El primer requisito para que se de la comunicación efectiva es que el RAPPORT sea establecido. Esta palabra significa “sintonía”, compartir de cierta manera nuestro mapa del mundo, o la experiencia de vivir en mundos afines.

Todos los elementos que crean rapport con otra persona, están relacionados con el hecho de que se dan en respuesta a la otra persona. El rapport se determina generalmente por las descripciones de los sentimientos que resultan de él, como son: confianza, apertura, identificación, etc.

El reflejar no es perder la personalidad, muchas veces no es necesario que los sentimientos sean positivos para que exista el rapport. Es una manera de influir positivamente en los demás.

El reflejo o rapport es una manera de ganar poder sobre su interlocutor, sin que él se de cuenta y sin que se perturbe. Es una manera sutil y sumamente efectiva de negociación.

¿Cómo funciona el rapport?

Cuando usted parece y actúa de forma diferente de las personas que tiene en frente, el mensaje inconsciente es que a usted no le gusta cómo actúa esa persona. Mas cuando esa persona lo ve a usted igual que ella misma, se siente aprobada y experimenta en forma subliminal confianza, apertura, comodidad, etc. El rapport es el método más simple para hacer sentir a alguien bien con usted rápidamente.

El rapport puede ser establecido y mantenido a nivel de proceso de vivir de una manera más fácil y poderoso sin necesidad de comprometer nuestra integridad.

A) IGUALAR EL LENGUAJE VERBAL

Tipos de palabras (V,A,K)

B) IGUALAR AUDITIVAMENTE

Tono de voz
Ritmo y pausas al hablar
Énfasis
Velocidad

C) IGUALAR EL LENGUAJE CORPORAL Ojos
Gestos
Posturas
Movimientos
Respiración

SINTONÍA Y GUÍA

La *sintonía* se refiere a la técnica de igualar o establecer rapport en forma consciente o inconsciente como pre-requisito antes de moverse en una dirección específica. Después de estar haciendo rapport por un tiempo, necesitamos comprobar si ya está bien establecido y pasamos a realizar la *guía* haciendo un movimiento o conducta diferente de manera que la otra persona nos siga con mayor probabilidad.

La mayor parte de la comunicación en el ambiente de trabajo, está orientada a resultados comparados con nuestras relaciones personales o sociales.

La intención del rapport es producir resultados específicos con o a través de la comunicación con los demás.

La gente de éxito crea sintonía y la sintonía crea credibilidad se da la confianza y las personas que te rodean pueden sentirse con libertad de responder ante alguien que los comprende.

LA NEGOCIACIÓN EFICAZ

Para encontrar la brecha que penetre el problema humano de la negociación es útil buscar desde las tres siguientes vertientes:

PERSEPCIÓN
EMOCIÓN
COMUNICACIÓN

1. **PERSEPCIÓN:** Comprender la forma de pensar de la otra parte no es simplemente una actividad útil para resolver el problema. La percepción de la otra parte es el problema, y para eso...
 - Póngase en los zapatos del otro.
 - Evite deducir las intenciones del otro a partir de sus propios temores.
 - Evite culpar al otro por los problemas de usted.
 - Cada parte expone sus percepciones.
 - Dele reconocimiento en el resultado asegurándole que participa en el progreso.
 - Evite que haga el ridículo: haga sus propuestas congruentes con sus valores.
2. **EMOCIÓN:** En una negociación los sentimientos pueden ser más importantes de lo que se diga y por eso...
 - Primero reconozca y entienda los sentimientos.
 - Haga sus sentimientos explícitos y reconózcalos como legítimos que son.
 - Permita que la otra parte deje escapar la tensión.
 - Evite reaccionar ante explosiones emocionales.
 - Utilice gestos simbólicos.
3. **COMUNICACIÓN:** Sin comunicación no hay negociación. La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta.

Para llegar a la comunicación existen 3 grandes problemas:

- A) Los negociadores pueden no estar hablando el uno con el otro. Sino para terceras personas.
- B) Los negociadores pueden no estarse escuchando, pues aunque se estén hablando claro y directo, están pensando en contestar y no escuchando.
- C) Los malos entendidos; lo que uno dice, el otro lo puede mal Interpretar.

¿Qué se puede hacer sobre estos 3 problemas de comunicación?

- Escuche efectivamente y reconozca lo que se está diciendo.
- Hable para ser entendido.
- Hable sobre usted, no sobre el otro.
- Hable con un propósito.

Prevenir es mejor: el mejor momento para manejar el problema humano es antes de que se conviertan en problemas humanos, por eso...

- Construya una buena relación de trabajo.
- Enfrentese al problema, no a la gente.

ARMONÍA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las organizaciones de hoy están viviendo cada vez más intensamente una creciente interdependencia e interconexión. Esto lleva a una mayor necesidad de crear equipos efectivos de trabajo, de los cuales las relaciones entre sus miembros se basen en la solidaridad, la confianza y la interacción responsable, como salida viables para enfrentar los retos y lograr resultados satisfactorios.

En efecto, la noción de un “equipo efectivo de trabajo” sugiere la existencia de un conjunto unificado, cohesivo, integrado y solidario de personas, generalmente diferentes en cuanto a su origen, formación, experiencia previa, destrezas y conocimientos. En ese ámbito, cada persona tiene funciones particulares, para cuya ejecución necesita los recursos, la contribución y el apoyo de los demás, a los fines de un óptimo resultado global. Esto determina la aparición de una intrincada red de señales y signos que hace de todo equipo de trabajo un contexto de comunicación interpersonal. En toda organización, y principalmente en un equipo efectivo de trabajo, un elemento crucial es precisamente el conjunto o sistema de relaciones que se establece entre las personas, incluyendo las conversaciones que ellas sostienen consigo mismas. Entonces el equipo de trabajo es, básicamente, un contexto comunicacional, una red o sistema de relaciones entre personas, en el cual tanto el líder como cualquiera de sus miembros, son esencialmente comunicadores profesionales. La mayor parte del tiempo, su labor es una tarea comunicacional por excelencia, ya que la comunicación humana es una herramienta fundamental del trabajo. Por ello en el caso específico del líder de un equipo de trabajo, puede decirse entonces que, antes de un instrumento de control, autoridad o poder, es más bien un instrumento de comunicación dentro de la dinámica organizacional.

De allí la importancia de que los miembros del equipo tomen conciencia de su propio estilo particular de comunicación, de la modalidad racional

características que tienen los demás, identifiquen así ciertos patrones típicos de relación intra e interpersonal presente en el equipo y desarrollen algunas destrezas de comunicación aplicables en el ámbito de trabajo, con miras a hacer más fluido y efectivo el funcionamiento de este complejo sistema de transacciones en que se encuentran cotidianamente inmersos.

Sobre esta base, resulta de interés para cualquier organización incluir en los programas de desarrollo de su personal actividades de formación de equipos de trabajo, basadas en la programación neuro-lingüística (PNL) como modelo de comunicación. Sería de esperar que el conocimiento de los principales conceptos y procedimientos de la PNL y la aplicación apropiada en los grupos de trabajo de ciertas herramientas, destrezas y estrategias derivadas de este enfoque les resulte muy útil a los miembros del equipo, por lo menos para identificar tanto en sí mismos como en otros sus estilos característicos de comunicación interpersonal, establecer una efectiva alianza de trabajo o “rapport” y mejorar los patrones de relación e interacción en los equipos y en la organización.

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA ARMONÍA

1. Conozca a sus compañeros. Cuando más comprenda a una persona, más fácil será aceptar sus diferencias. Es fácil criticar y ser negativo con una persona que usted no comprende. Tómese en tiempo para escuchar a la persona con la cual tiene problemas. Trate de ver las cosas a través de los ojos del otro. Si puede hacer esto, seguramente sus sensaciones hacia esa persona mejorarán.
2. Déles una retroalimentación positiva a sus compañeros cada vez que pueda. Frases sencillas como “buena suerte”, “buen trabajo”, “genial” o “yo sabía que lo podrías lograr”, ayudan a lograr relaciones fuertes y positivas.
3. De el cien por ciento de esfuerzo en su trabajo y comprométase intensamente para superar sus debilidades. Cuando usted está dedicado y entregado, alienta a los otros a seguir su ejemplo.
4. Tanto el negativismo como el positivismo son altamente contagiosos. Vigile atentamente lo que piensa y dice. Empiece una epidemia de entusiasmo en el equipo siendo optimista y positivo.
5. Resuelva el conflicto con sus compañeros y jefes tan pronto como sea posible. Exprese sus quejas o resuelva su conflicto con la persona que es responsable de tal situación. No se queje ni se lamente con los otros expresando sus sentimientos: eso solo extiende la energía negativa. Si usted responde a un conflicto con responsabilidad e inmediatamente, éste tendrá poco efecto sobre el estado interno y su rendimiento.
6. Logre una buena actitud y disposición antes de ir a trabajar.

7. No sea estrepitoso ni empeñado en lucirse. Ninguna de estas dos cosas le acarrearán amigos en el equipo. La confianza serena, la sinceridad y la habilidad de escuchar le serán mucho más útiles.
8. Sálgase de su camino para ayudar a sus compañeros cuando pueda. Ser mutuamente interdependiente estimula el espíritu de equipo. Cuando usted ayuda a alguien, éste se siente más cerca suyo y más receptivo.
9. Sea totalmente responsable de usted mismo. No adquiera el hábito de culpar a otro por su rendimiento deficiente. Trabaje dentro de canales positivos y constructivos para producir los cambios necesarios. Culpar solo sirve para frustrar los esfuerzos para lograr la armonía del equipo.
10. Sea usted su mejor incentivo. No dependa de otros que lo empujen para que se mantenga en ritmo. Las personas que se autoestimulan son de gran valor en el equipo. Sea un modelo de energía positiva.
11. Comuníquese clara, honesta y abiertamente con su jefe. La comunicación entre usted y su jefe debe ser saludable para lograr un alto nivel de armonía en el equipo. Cuando mejor se comprendan mejor será las posibilidades de que rindan bien.
12. Recuerde divertirse. La posibilidad de reírse y de aflojarse a menudo rompe las barreras y ayuda a las personas a relajarse y sentirse más unidas. Cuando uno puede disfrutar, puede rendir bien.

LOS OCHO PASOS PARA ESCUCHAR EFICIENTEMENTE

Los 8 pasos que se indican a continuación le permitirán tomar una parte activa en el proceso de escuchar. Integrar estos pasos en su forma de escuchar le ayudará a difuminar la hostilidad y contribuirá a que sus interlocutores se sientan más relajados y cómodos.

1. *Valore a su interlocutor.* Quizás sepas de antemano lo que va a decir tu interlocutor en una situación determinada. No importa. Tienes que demostrar siempre preocupación y respeto por la posición que este adopte.
2. *Escuche lo que no se dice.* Las supresiones y las distorsiones forman parte de todo aquello que decimos. Y esto es lo que constituye el 80% oculto de toda conversación. Si te entrenas para escuchar entre líneas, serás capaz de oír realmente lo que alguien te está diciendo y entonces podrás usar esta información para hacer más preguntas exploratorias sin que la persona se sienta excesivamente desafiada.

3. *Intente escuchar de verdad.* A veces, lo que dice el cliente es cierto, pero no deseas escucharlo, quizás te plantee objeciones o te diga cosas que no desees escuchar. Deja de lado las ideas preconcebidas.
4. *Limita el tiempo que hablas.* La investigación ha demostrado que las personas tienen un límite de atención que dura aproximadamente treinta segundos. Por regla general asegúrate de no hablar nunca más de treinta segundos sin preguntar ¿Algún comentario al respecto?, ¿Alguna pregunta?. Preguntar al cliente qué piensa al respecto es una forma de reforzar la vinculación y asegurarse que la atención de la persona no deriva hacia otra parte. Intente controlar el tiempo que habla en alguna ocasión. Te sorprenderá comprobar lo mucho que son treinta segundos.
5. *Evita la tendencia en pensar lo que uno dirá después de que la persona deje de hablar.* Una buena conversación debe ser espontánea y no un discurso enlatado. No debes intentar manipular a tu interlocutor haciéndole ciertas preguntas de las que ya conoces las respuestas.
6. *Escucha el punto de vista del otro.* Trata de comprender mejor sus necesidades y que resuelva mejor sus problemas.
7. *Repita los comentarios de la persona para asegurarse de que se ha dado cuenta de que tú has oído lo que has dicho.*
8. *No tomes notas excesivas mientras escuchas.* El hecho de tomar muchas notas interrumpe la vinculación con el interlocutor, ya que estará abordando un pensamiento nuevo cuando tú hayas terminado de anotar el anterior. Así empleará más energía en restablecer la vinculación al tratar de alcanzar de nuevo al que habla que en dedicarse realmente a escuchar.

Al escuchar no olvides la importancia del contacto ocular. A partir de nuestro análisis de los modos preferidos de pensamiento, quizás hayas sacado la conclusión de que sólo a las personas visuales les importa el contacto ocular. Eso no es cierto. Los auditivos y los kinestésicos quizás no se preocupen conscientemente por el contacto ocular, quizás no observen el color de los ojos mientras hablan o recuerden más tarde si interrumpió o no el contacto ocular, pero también se ven afectado por ello. Recuerda que aquí hablamos de modos preferidos de pensamiento, no de modos exclusivos.

AUTOESTIMA Y LIDERAZGO EMOCIONAL

Es la capacidad que tienen todas las personas de amarse, valorarse y apreciarse y aceptarse a sí mismas.

La autoestima es un sentimiento basado en la experiencia de sentirse valioso (merecedor de derechos) y capaz o competente para fijarse objetivos y/o resolver problemas.

Significa desarrollar la confianza en sí mismo, acallar esa voz interior crítica, y aprender a desprenderse de las emociones limitadoras como el miedo, el fracaso y la inseguridad.

- ¿QUÉ IMAGEN TENGO DE MÍ MISMO?
- ¿CÓMO ME VEO?
- ¿A QUIEN ESTOY DANDO PODER?

ACTITUDES QUE REVELAN BAJA AUTOESTIMA

- Dificultad para tomar decisiones.
- No valorar los talentos propios.
- Darse por vencido antes de realizar las actividades. (si renunciamos al primer intento nadie caminaría)
- Autocrítica excesiva y dura.
- Culpar a los demás de los fracasos.
- Irritabilidad
- Emociones descontroladas.
- Hipersensibilidad a la crítica.
- Autoexigencia esclavizadora.
- No perdonar ni perdonarse.

ACTIVIDADES QUE REVELAN ALTA AUTOESTIMA

- Me siento tan valioso como los demás.
- Disfruto de las actividades que hago.
- No me dejo manipular.
- Realizo mis propias elecciones.
- Pongo límites.
- Aprendo a decir no.
- Tengo seguridad.
- Me premio a mi mismo.
- Evito competir, compararme, justificarme.
- No me centro en el pasado.

CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE PRODUZCA EL CAMBIO

- Debes querer hacer el cambio (motivación)
- Debes saber hacer el cambio (conocimiento)
- Debes tener la oportunidad de hacerlo

Si cambias de idea, cambiará el sentimiento.

¿Cuántas veces te niegas a pensar algo positivo, bueno, de vos?

¿Por qué no te niegas a pensar algo negativo de vos? “pensaré solo cosas positivas de mi y dejaré atrás las negativas”.-

Donde tengas puesto tu corazón, ahí tienes tu tesoro (tu energía)

Recuerda: la energía sigue al pensamiento y determina un resultado.

El resentimiento largamente cultivado carcome el cuerpo hasta convertirlo en una enfermedad.

No podemos cambiar el pasado pero sí nuestra manera de pensar de él.

**LAS PALABRAS SON LOS RÓTULOS QUE PONEMOS A LA EXPERIENCIA
PERO NO SON LA EXPERIENCIA**

Una persona con una elevada autoestima utiliza sus propios recursos para generarse una vida alegre, armónica y productiva. Implica descubrir sus potencialidades y usarlas para satisfacer sus propias necesidades de crecimiento personal.

Cuestionario sobre "GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES"

Modo de responder: **10** es el puntaje máximo negativo y **0** el puntaje máximo Positivo

Preguntas:

	Puntaje:
¿Tiene cambios de humor repentinos?	
¿Se enoja con facilidad?	
¿Siente ansiedad con frecuencia?	
¿Suele mostrarse apático y distante?	
¿Ríe en forma nerviosa?	
¿Tiene dificultad para percibir sus emociones?	
¿Siente periódicamente asaltos de negatividad?	
¿Se aburre con frecuencia?	
¿Le cuesta conciliar el sueño?	
¿Suele tener pesadillas?	
¿Se despierta durante sus horas de sueño?	
¿Siente que las horas de sueño fueron reapradoras?	
¿Le pone nervioso esperar?	
¿Tiene la sensación de que el tiempo no le alcanza?	
¿Hace varias cosas a la vez?	
¿Niega o esconde sus problemas?	
¿Tiene lagunas de memoria?	
¿Le cuesta concentrarse?	
¿Se desconcierta con frecuencia?	
¿Suele tener una visión negativa de las cosas?	
¿Tiene alguna fobia?	
¿Le cuesta delegar?	
¿Necesita controlar?	
¿Está conforme con la vida que lleva?	
¿Cree que las horas reloj que trabaja le rinden?	
¿Está conforme con las horas reloj que le dedica a su trabajo?	
¿Está conforme con las horas que le dedica a su familia?	
¿Está conforme con las horas que le dedica a su salud física?	
¿Está conforme con las horas que dedica a distraerse?	