



Bienestar emocional: ¿cómo cuidarnos y cuidar nuestra experiencia laboral en tiempos de crisis?

Autoras:

Isabel Garreaud de Mainvilliers, Javiera Hernández y Paulina Morales.
MIDE Organizaciones.

Las situaciones de crisis, sobre todo las de la magnitud como la que se está viviendo este 2020, afectan todas las dimensiones de la vida cotidiana y no dejan indiferente a nadie. ¿Cómo pueden las personas adaptarse en períodos de crisis? ¿Se puede cumplir con la expectativa de “seguir funcionando” y “seguir trabajando” durante una crisis? ¿Se pueden vivir las crisis de una “buena manera”? ¿Cómo se puede navegar (sin naufragar) en tiempos de crisis? Estos son los temas que se abordarán en este artículo, entregando algunas recomendaciones al respecto.

¿Qué hacer en una crisis?



De acuerdo a la OMS¹, las crisis son situaciones que se perciben como difíciles, cuyos momentos de inicio son problemáticos de definir, y que pueden tener distintos niveles de intensidad. Puede haber distintos tipos de crisis (sociales, sanitarias, económicas, etc.), pero lo cierto es que estas suelen afectar la salud mental² y generan estrés en las personas³. El esquema de vida conocido se desdibuja en virtud de un evento crítico que irrumpe. Las personas se ven en la necesidad de cambiar su forma de actuar: se hace necesario acomodar las rutinas, estar alerta a los cambios, e ir adaptándose a los sucesos para “seguir funcionando”. Las maneras en que las personas se adaptan pueden ser muy distintas: mientras algunos se “paralizan” sin saber qué hacer, otros se aceleran y bajan sus niveles de tolerancia.

Ciertas personas se comportan como si no hubiera salida a la crisis, y otros actúan como si no pasara nada. Lo cierto es que muchas veces la capacidad de reacción individual se ve superada y, cuando esto se hace sostenido, las emociones comienzan a abrumar, “haciendo cuesta arriba” el seguir funcionando tal como se acostumbraba.

¹ Glossary of Humanitarian Terms – ReliefWeb - <https://www.who.int/hac/about/definitions/en/>

² Silva, M., Resurrección, D., Antunes, A., Frasilho, D. (2018) Impact of economic crises on mental health care: a systematic review, 29(7). <https://doi-org.pucdechile.idm.oclc.org/10.1017/S2045796018000641>

³ Ramírez Velázquez, J. (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo. Revista Colombiana De Antropología, 55(2), 117-147. <https://doi.org/10.22380/2539472X.802>

Algunas mediciones realizadas durante el período de la actual pandemia demuestran que sentirse sobrepasado a lo largo de la crisis es un sentimiento ampliamente compartido. En uno de los estudios, gran parte de los encuestados manifiesta sentir una sensación de angustia y soledad (42%), y haber visto afectados sus hábitos alimenticios (38%), su salud física (36%) y su salud mental (39%)⁴. A esto, se suma que muchos han visto interrumpida sus rutinas diarias, por ejemplo, de trabajo, donde algunos han debido cambiar sus oficinas por algún lugar de su casa para trabajar. Pero aún así, aunque muchos continúan con sus trabajos, la productividad ya no es la misma⁵, principalmente por tener que lidiar con su vida y entorno familiar, junto con el trabajo.

Cabe preguntarse, entonces, ¿cómo se pueden atravesar las crisis? ¿Existe alguna “buena manera” de enfrentar y vivir una crisis? Si bien son pocas las condiciones externas que se pueden controlar como individuos, hay bastante que se puede hacer, y una de esas tareas principales es manejar las emociones.



Ser emocionalmente ágiles en las crisis

La psicóloga Susan David, especialista de la Escuela de Medicina de Harvard, ha desarrollado ampliamente el concepto de agilidad emocional⁶, entendiéndola como aquello que permite volver a las personas flexibles frente a lo que sienten, en lugar de dar respuestas rígidas, lo que resulta especialmente útil en las crisis.

En su libro “Agilidad Emocional”, David señala que las crisis están llenas de emociones que resultan incómodas, y ante ellas se suele tener dos malos hábitos que reflejan rigidez: (1) las personas se sienten abrumadas por sensaciones que connotan como emociones negativas (rabia, pena, frustración, etc.), quedándose estancadas en la incomodidad, o bien (2) las personas quieren salir pronto del desagrado, y evitan sentir lo que sienten, reconocerlo y vivirlo.

Pero las emociones incómodas y abrumadoras son respuestas naturales y frecuentes a las crisis, y aceptar esta incomodidad no puede ser connotado como “anti-positivo”: aceptar que se sienten “emociones negativas” no es lo mismo que “ser negativo” (aunque, por lo demás, la autora señala que no existen emociones “negativas” per se, esa clasificación es meramente cultural).

Las emociones no se deben negar ni guardar, por el contrario, es preciso explorar qué es lo que se siente con curiosidad y valentía, para entender qué se puede hacer desde allí. El reconocimiento preciso de las emociones es muy importante, sobre todo en tiempos de crisis. Es común que las personas se sientan “estresadas”, pero ese término hoy en día se usa de manera demasiado general: no es lo mismo sentirse “estresado” por algo que da miedo, a que ese estrés esconda una decepción, o una frustración. Se necesita afinar el lente para reconocer qué es lo que se siente.

Desde la mirada de la agilidad emocional propuesta por Susan David, las emociones son datos, información que indica qué es lo que de verdad importa a cada uno. Las personas pueden utilizar estos datos para obtener respuestas que las ayuden a enfrentar y salir de la incomodidad, y encontrar mayor satisfacción en sus vidas. Ser ágiles emocionalmente es tener la habilidad de estar consigo mismos, con sus emociones, siendo curiosos con lo que se siente, explorándolas compasivamente (sin juzgarse por sentir las) y con valentía (no se trata de no tener miedo, si no de caminar pese al miedo). Como ya se mencionó, tiene que ver con **reconocer** la emoción que se tiene, diferenciándola con la mayor precisión que se pueda; **aceptar** la emoción incómoda, como una experiencia que es poco comfortable, pero que ayuda a obtener información; y **actuar** frente a esa emoción, preguntándose si es que los está dejando avanzar o no.

Todo aquello que afecte individualmente a las personas, afecta también cualquier otro ámbito que compone su vida, desde la familia hasta el trabajo. Lo que afecta a cada persona de manera individual, se ve reflejado en su actuar como pareja, padre, amigo o trabajador. A continuación, se expone un ejemplo: Mario es un profesor de alrededor de 50 años de edad que ha ejercido siempre en aula, dictando clases para cursos con alumnos de los últimos años de estudio escolar. A raíz de la crisis, él ha debido dictar sus clases a través de una plataforma online, por primera vez en su carrera.

Se siente inquieto, preocupado, situación que lo tiene nervioso, sintiendo su pecho apretado. Ante esto, Mario necesita preguntarse: ¿qué es lo que me inquieta? ¿Tengo miedo de que mi clase no resulte? ¿Me siento ansioso en un medio que no me resulta familiar? ¿Me da vergüenza que mis estudiantes estén más familiarizados con las plataformas tecnológicas que yo? Explorar con curiosidad y reconocer la o las emociones detrás de la incomodidad es lo primero, para luego poder mirarlas, entenderlas, y aceptar que todas ellas son válidas, son solo reacciones, datos, y que desde allí se puede actuar. Pero, ¿cómo actuar frente a esta incomodidad?

⁴ Encuesta Circular HR, Fundación Chile, mayo 2020.

⁵ Empresas revelan el impacto de la pandemia en su productividad y la mitad ya planifica el retorno. Nota publicada en <https://www.latercera.com/pulso/noticia/empresas-revelan-el-impacto-de-la-pandemia-en-su-productividad-y-la-mitad-ya-planifica-el-retorno/45CGURDZJ5FITAYAUPRSUAIKU/> (visitado el 13-08-20)

⁶ David, Susan (2018). Agilidad Emocional. Málaga: Editorial Sirio.

Círculo de influencia: ¿qué se puede hacer?



Si bien analizar y entender las emociones es un paso muy importante, se debe evitar quedarse solo en el pensamiento y en la preocupación, pues se correría el riesgo de ser reactivos, o esperar que los problemas se solucionen en tanto las condiciones externas cambien. Un buen camino puede ser avanzar hacia técnicas que otros ya hayan probado y les hayan funcionado frente a situaciones complicadas, que puedan servir ahora y en situaciones futuras. Es una forma de reformularse y decir: ¿qué puedo hacer en esta situación?

La perspectiva que ofrece Stephen Covey a través del Círculo de Influencia⁷ es una forma de vislumbrar qué se puede hacer. El autor señala que todas las personas tienen un Círculo de Preocupación que incluye diversos elementos (por ejemplo, el trabajo, la propia salud, el bienestar de sus cercanos, la situación global, el medioambiente, etc.). Las personas pueden enfocar su atención en las preocupaciones en sí, o bien, en lo que cada uno puede hacer frente a aquello que le preocupa, lo que constituye el Círculo de Influencia.

En su modelo, el primer paso es preguntarse: **¿qué puedo hacer yo?** Cuestionarse, buscando opciones de acción ayuda a generar un impulso que aumentará la capacidad de acción. El objetivo es dejar de enfocarse en la incertidumbre y poner la atención en cómo se puede actuar. Volviendo al ejemplo: *¿qué puede hacer Mario?* Él se da cuenta de que puede pedir ayuda (a otros colegas, o a sus hijos que están más familiarizados con la tecnología), que puede probar la plataforma antes y ensayar con otras personas, que puede adaptar los contenidos al nuevo formato e, incluso, se da cuenta de que puede aprovechar algunas herramientas que brinda el medio *online*. Indagar en “¿Qué puedo hacer yo?” ayuda a dejar de sentirse víctima de la situación, y empezar a sentirse como el o la sujeto que protagoniza la acción.

Los más escépticos podrán estar pensando: aunque Mario se prepare en el uso de la plataforma *online* de clases, ¿garantiza esto que su clase resultará un éxito? Y esta es una pregunta muy valiosa, que lleva al segundo paso del Círculo de Influencia: **¿qué depende de mí?** Es seguro que no todo depende de la preparación de Mario, pues él es solo una parte del sistema de clases que se estará poniendo en marcha. Y es obvio que Mario no podrá controlarlo todo: no podrá controlar el resultado de sus acciones, pero sí cómo él enfrenta la situación.

Precisamente por ello, es necesario identificar qué depende de él, y qué está fuera de su alcance, para saber con qué se puede encontrar, y enfocarse en aquello en lo que sí puede influir, ya sea directa o indirectamente. Cada vez que una preocupación asalte, se debe **poner atención** en lo que está

en las manos de cada uno, centrándose en lo que sí se puede hacer, en cómo actuar frente a cada situación. De esta forma, señala Covey, el Círculo de Influencia se expande y el margen de maniobra es mucho mayor.

Volviendo al caso de Mario, hay elementos que se escapan a su campo de acción (por ejemplo, que debido a la crisis no tiene otra opción para dictar sus clases que las plataformas electrónicas, o la intermitencia de la conexión a internet suya y de sus estudiantes), pero hay otros en los que sí puede influir: puede facilitar que sus estudiantes lleguen a tiempo a la clase avisándoles con anticipación y claridad, puede promover que la clase sea más dinámica y atractiva incluyendo herramientas que faciliten la interacción, y, en definitiva, puede mejorar su nivel de manejo de la plataforma y aprender a moverse mejor en este nuevo ambiente digital.

De esta manera, lo importante es enfocarse en las acciones, desde una mirada que permita identificar las emociones, mirarlas, aceptarlas, e implementar acciones que están al alcance de cada uno. Frente a cualquier situación, por desesperante que sea, siempre se tiene un margen de acción, y se puede influir, por pequeña que parezca esa acción.



Y entonces, ¿cómo cuidarse y cuidar la experiencia laboral en tiempos de crisis?

A través de este artículo, se ha revisado el concepto de Agilidad Emocional propuesto por Susan David, que enfatiza en las posibilidades que abre el reconocimiento y aceptación de las emociones. Esto resulta de vital importancia para comprender que “no necesitamos estar felices todo el tiempo”, ni menos en un contexto de crisis. Por el contrario, es normal sentirse abrumado, lo importante es entender qué está causando este sentirse abrumado y qué se puede hacer al respecto.

Y precisamente frente al ámbito de acción, se ha revisado brevemente el modelo del Círculo de Influencia de Stephen Covey, que propone que el enfocar la atención sobre lo que sí está en las manos de cada uno puede ayudar a ampliar la sensación de agencia, e incluso enfrentar de mejor manera las situaciones complejas como las crisis.

El desarrollo teórico de ambos autores tiene amplias aplicaciones en los distintos ámbitos que involucra la cotidianidad, como el ámbito familiar, social, y también el ámbito laboral. En este último, el desafío que se enfrenta en períodos de crisis es alto, pues a menudo se siente que se debe lidiar con el estrés propio, el de los compañeros, e incluso con el de los clientes, usuarios o estudiantes con quienes hay que

⁷ Covey, S. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Editorial Paidós.

interactuar, sin dejar de lado las funciones habituales. Pero, ¿se puede realmente hacer esto? Muchas veces, la respuesta es no, y entonces es preciso delimitar qué es lo que está al alcance de cada uno, de qué es posible hacerse cargo, y de qué no.

Más aún, es importante entender que todos quienes estén sintiendo los efectos de la crisis, están tratando de sobrellevarla de la mejor manera posible (aunque esa manera no sea siempre la más sana, o la más adecuada). Escucharse, y reconocer las propias limitaciones y dificultades ayuda a los seres humanos a ser más empáticos con los demás, para poder escuchar, imaginar cómo se sienten ante esta situación, entender y desde esa mirada más empática y compasiva, buscar acuerdos o soluciones.

En el ámbito del trabajo, hay varias formas de manifestar la empatía, por ejemplo:

- Dar espacios para saber cómo estamos: compartir con los compañeros cómo se están sintiendo, o si presentan dificultades, asumiendo que no siempre se puede estar bien.
- A pesar del contexto, poner un foco en lo positivo, reconociendo y agradeciendo lo que hacen los demás en los nuevos escenarios del trabajo.
- En caso de trabajo remoto, poder explicitar y tratar de respetar horarios de trabajo definidos.
- Si se está a cargo de un grupo de personas, se recomienda dar lugar a los conflictos, escuchar las dudas o inquietudes, y dar una respuesta a ellas, aunque la respuesta a veces sea “no sé”. Además, hacer activamente partícipes a los integrantes del equipo si hay que buscar opciones para acomodar la forma de trabajar.
- Por otro lado, es saludable reconocer los límites propios. Cansarse es válido, y es necesario aceptar cuánto es lo que se puede rendir y qué queda fuera de ello.
- Y, en lo posible, continuar con los ritos de celebraciones, encuentros, reuniones, reconocimientos, que pueda haber en el equipo, para mantener un sentido de comunidad, de una red para apoyarse en momentos complejos.

Como se ha señalado, las crisis no son períodos fáciles para nadie, sin embargo, hay maneras más saludables que otras para poder sobrellevarlas. En definitiva, observarse y aceptar las emociones que se sientan, y observar y aceptar que los demás también puedan estar pasando momentos complicados, ayuda a navegar mejor las turbulencias de las crisis, desde la empatía, la compasión y el propio ámbito de acción.