

# EL CASO DE FERNANDO



ALAVAREYES  
CENTRO DE PSICOLOGÍA

(Extraído de María Jesús Álava Reyes:  
*Trabajar sin sufrir*. La Esfera de los Libros, Madrid, 2008)

*Fernando era informático y se había pasado nueve años trabajando en una empresa que, a su vez, desarrollaba programas y aplicaciones informáticas para otras empresas.*

*Durante ese periodo de tiempo el ritmo de trabajo había sido muy duro, con viajes constantes, diferentes clientes, cambios de equipos..., un ritmo agotador, pero que le había permitido adquirir mucha experiencia y conocer varios sectores.*

*Fruto de su relación con una de las empresas, en la que le tocó desarrollar una nueva aplicación informática, surgió la oportunidad de quedarse a trabajar con ellos, como responsable de informática de la compañía.*

*Aparentemente, Fernando había conseguido su objetivo, trabajar fijo en una gran empresa, pero a los tres años de estar en su nuevo destino, y a pesar de que recientemente le habían ascendido a un puesto directivo, su estrés cada día iba en aumento. En los cuatro últimos meses había tenido tres crisis de ansiedad tan fuertes que en dos ocasiones había acudido a urgencias a última hora de la tarde, pues pensaba que tenía un infarto o una angina de pecho.*

*Después de estas crisis fue al médico de la empresa, y este le dijo que era imposible no padecer crisis de ansiedad con los niveles de estrés que generaba diariamente.*

*Fernando lleva varias semanas tomando ansiolíticos, pero, según él, apenas ha notado mejoría.*

**En su trabajo le aprecian mucho**, y aunque su puesto directivo es de segundo nivel, Fernando vio la luz cuando le comunicaron que, **junto con los directivos de primer nivel, le habían seleccionado para realizar un coaching**, dentro del Programa de Desarrollo de Directivos de su compañía.

En estos procesos, [...] habitualmente **mantenemos una entrevista con el jefe superior, para que nos ofrezca su opinión sobre las principales competencias que**, según la evaluación de desempeño que ha hecho de su colaborador, **deberían trabajarse con él** en un proceso de coaching.

**Posteriormente, realizamos un análisis y una evaluación** de la persona que va a seguir el coaching, y nos ponemos de acuerdo en las áreas a trabajar.

Desde el primer día, **Fernando nos dijo que él quería utilizar sus horas de coaching para controlar su estrés.** Reconocía que se “disparaba” cada vez que surgía un problema informático en la empresa. **Le entraba una ansiedad fortísima [...].** En consecuencia, vivía en un constante estado de estrés, **que le impedía llevar una vida mínimamente normal.**

**En el resto de las áreas parecía no tener problemas.** Era una persona muy apreciada por la empresa y por sus compañeros. El departamento de informática **suele ser un punto conflictivo** en la mayoría de las organizaciones. [...] Bien, pues en este caso concreto, **el departamento de informática de Fernando estaba muy bien valorado.** [...]

Podría decirse que **todo el mundo estaba encantado** con la forma de dirigir Fernando su departamento de informática **pero, a pesar de ello, nuestro amigo se encontraba permanentemente en tensión,** con un miedo irracional a que todo el sistema informático se “cayera” y dejara de funcionar. **Cada día para él era un peligro:** “*La hecatombe podía llegar en cualquier momento*”.

En la evaluación que hicimos conjuntamente con él, **detectamos otras áreas en las que también podríamos y deberíamos trabajar,** pero nos pusimos de acuerdo en **empezar por el control de su estrés,** ya que **esa falta de autocontrol emocional estaba condicionando su vida profesional y personal.**

*Como era un programa de coaching auspiciado por la propia empresa, pudimos seguir a Fernando en diversos momentos de su actividad diaria.*

**De acuerdo con él, nos propusimos hacer algunos “registros”** –anotaciones literales– de cómo se desarrollaba su trabajo [...] y pudimos observar [...] cuánto **le costaba decir “no”,** o, al menos, priorizar ante las peticiones que le llegaban de otros departamentos; cómo reaccionaba ante los imprevistos [...]; **cómo llegaba un momento en que cualquier llamada por teléfono le disparaba su ansiedad.** En definitiva, **pudimos ver cómo trabajaba en un estado de estrés permanente.** [...]

**Nuestros registros se complementaban con los que a su vez realizaba el propio Fernando;** de esta forma, nosotros podíamos ofrecerle una evaluación muy objetiva de cómo desarrollaba su trabajo, y de **cómo podía ir cambiando poco a poco su forma de afrontarlo, para que pudiera llegar a controlar sus niveles de estrés.**

Él cada vez iba siendo **más consciente del origen y las causas** que precipitaban su estrés. El análisis no dejaba lugar a dudas. **Las primeras conclusiones que obtuvimos fueron:**

- El estrés **no estaba causado por las condiciones** en que se desarrollaba el trabajo de Fernando, **sino por los miedos irracionales que él sentía.**
- **El origen de sus miedos** estaba en las **frases distorsionadas que una y otra vez ocupaban su mente.**
- **Los pensamientos más nocivos** que daban lugar a esas frases, y que él se repetía constantemente, **eran pensamientos catastrofistas [...].**
- **A pesar de que el trabajo salía bastante bien,** y la realidad demostraba un día tras otro que estos pensamientos eran irracionales, Fernando no conseguía tranquilizarse, y **permanentemente se sentía en peligro.**
- Nuestro amigo **era incapaz de priorizar y, en muchas ocasiones, de delegar,** por lo que **se cargaba innecesariamente de trabajo extra.**
- **Le costaba mucho decir “no”.** [...] Así, él mismo **incrementaba su carga de trabajo [...].**
- **En lugar de dedicar su tiempo a dirigir,** [...] con frecuencia [...] **asumía también funciones de técnico.** Al final, [...] **como no podía dejar sin hacer sus funciones como directivo,** alargaba todos los días su jornada laboral una media de tres horas, **con lo que terminaba literalmente “fundido”.**

- El sobreesfuerzo que realizaba **le pasaba también factura en su casa**. Llegaba siempre con los ánimos por los suelos, y [...] de nuevo **se dejaba invadir por ideas irracionales, que le llevaban a un callejón sin salida**. En varias ocasiones **le había planteado a su mujer que él en realidad no debería haberse casado**, y que había sido un error tener hijos.
- Por las noches **seguía alimentando pensamientos irracionales**, que le provocaban un estrés constante. Como no conseguía “desconectar”, [...] **a la mañana siguiente se despertaba agotado** y... ¡vuelta a empezar!

Como ya adelantamos, **en primer lugar trabajamos con Fernando el control del estrés. Sus niveles de activación eran tan altos** que desistimos de entrenarle en la técnica de **relajación muscular profunda, durante la primera fase**. [...]

**Para cortar sus respuestas fisiológicas alteradas, elaboramos un plan de choque**. Reduciríamos su estrés rápidamente, a través de:

- **La respiración diafragmática.**
- **La parada de pensamiento.**
- **La reestructuración cognitiva** (cómo racionalizar los pensamientos).
- **Las autoinstrucciones.**
- **El autorrefuerzo.**

En cuanto logramos un nivel de autocontrol suficiente, que le permitía controlar su estrés, **trabajamos de forma intensiva sus habilidades de comunicación**, especialmente toda **el área de asertividad**: cómo **reafirmarse**; cómo sentirse **más seguro de sí mismo**; cómo **conseguir los niveles de comunicación e interacción adecuados** con sus superiores, con sus iguales, con sus colaboradores y con sus clientes.

Paralelamente, **realizamos con él un Programa de Mejora en la Gestión del Tiempo**, que le permitió **optimizar el trabajo de su equipo y rentabilizar al máximo sus esfuerzos**, de tal manera que a las pocas semanas consiguió uno de los objetivos prioritarios que nos habíamos fijado conjuntamente: **no alargar su jornada laboral**.

***Completamos el coaching con una evaluación sobre las principales competencias que necesitaba para desarrollar su trabajo.***

**Una vez definidas**, vimos el nivel que Fernando alcanzaba en ellas, y **elaboramos un programa con las competencias que desarrollaríamos en esta fase del entrenamiento**, en que ya había logrado el control de su estrés y el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, que le proporcionaban la seguridad en sí mismo que tanto necesitaba.

**Las competencias que trabajamos fueron:**

- **Dentro de las competencias de gestión de resultados**: capacidad de análisis, planificación y control, gestión de recursos, sentido de la efectividad y toma de decisiones.
- **En las competencias sociales**, además de sus habilidades de comunicación interpersonales, trabajamos: impacto e influencia, trabajo en equipo y negociación.
- **Dentro de las competencias directivas**: liderazgo, pensamiento creativo y gestión de conflictos.
- **En las competencias de gestión de personas** realizamos un entrenamiento muy intensivo en: autodesarrollo, automotivación y autoconfianza.

Fernando, según la información que nos facilitó su superior, **fue el directivo que mejor aprovechó el coaching de toda la compañía**. [...]

No es fácil controlar la ansiedad y el estrés **cuando el organismo ha aprendido a “tener miedo” ante determinadas situaciones**, [...] por mucho que queramos controlarnos racionalmente, y nos digamos que no pasa nada, la verdad es que **de esta forma poco control conseguimos. Estamos bajo el “yugo” de nuestra parte más irracional.**

[...] Es como si nuestro cerebro **solo diera paso a las “emergencias” que en ese instante está sintiendo**; nuestra parte racional pasa a un segundo plano y **somos presa de nuestras emociones.**

*Cuando el cerebro cree que hay una emergencia actúa de forma mecánica y conecta el Sistema Nervioso Autónomo. En cuanto siente peligro, nos prepara para la huida y... ¡nos pone a 200 por hora!*

Eso es lo que le pasaba a Fernando: **sus pensamientos catastrofistas confundían a su Sistema Nervioso Autónomo, de tal forma que este se disparaba**, intentando huir de un supuesto peligro. Este hecho provocaba que Fernando **viviase en un estado de tensión, de estrés permanente.** [...]

Afortunadamente, Fernando es una persona que **no se rinde fácilmente.** Él tenía muy claro que no podía seguir así, **y en cuanto tuvo a su alcance los mecanismos para superar el estrés, pronto empezó a ganar esta dura batalla.**

**Pero además del empeño y la perseverancia** que él puso en todo el proceso, **Fernando tuvo la gran suerte de contar con el apoyo y la comprensión permanentes de su mujer.**

**Ella, lejos de hundirse** ante los comentarios catastrofistas de su marido, **siempre creyó en él**, y en lugar de engancharse en una dinámica estéril sobre la conveniencia o no de separarse, **supo animarle en todo momento y prestarle el apoyo, la paciencia, la comprensión y la cercanía que tanto precisaba nuestro amigo.**

**También su jefe confiaba en él**, y seguramente le ofreció el mejor “premio” que podía dar a Fernando: **la oportunidad de controlar su estrés y, con ello, de gobernar su vida.**

Fernando pronto le devolvió el favor, **quedándose en su empresa a pesar de que, a los pocos meses, le ofrecieron un trabajo con un nivel salarial superior en otra compañía.** Cuando me llamó para comunicármelo, me dijo:

*“Creo que si han confiado en mí y me han ayudado y apoyado en los momentos bajos, no me sentiría bien conmigo mismo marchándome ahora a otra empresa”.*

*“Tú decides **–le contesté–**, pero espero que tu decisión no esté condicionada por ningún miedo extraño, porque si alguien está vacunado contra el estrés, ese eres tú”.*

*“No es el miedo el que me induce a tomar esta decisión **–argumentó Fernando–**; es la gratitud, una gratitud inmensa por la oportunidad que me dieron. Además, ¿no dices tú que el dinero no compra la felicidad?, pues yo ahora mismo me siento feliz, y me apetece disfrutar lo que tanto esfuerzo me ha costado conseguir. Encima me han dicho que mi jornada [en la otra empresa] sería más larga y con viajes muy frecuentes, y yo y mi familia ya pasamos por esa etapa”.*