



EL ESTRÉS Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD

Los países en Latinoamérica desean convertirse más atractivos para atraer inversión extranjera directa, para demostrar al exterior que sus países son los adecuados para recibir estas inversiones se utiliza la competitividad como una medida integral para analizar que tan confiable es un país para invertir en él. El artículo discute como el estrés afecta la competitividad de las empresas, así como el incremento en las habilidades gerenciales de un país puede incrementar la competitividad del mismo.

Introducción

Hoy vivimos en un mundo interconectado, en el cual todos los países compiten por obtener mayores inversiones extranjeras para desarrollar sus economías. Aquellas empresas y personas que toman las decisiones de donde van a invertir su dinero toman en consideración de forma muy detallada la competitividad de los países en los que se busca invertir, principalmente cuando se desea invertir en bienes de capital dentro de esos países (en contraste a especulación financiera). La competitividad es un indicador muy importante para los inversionistas, ya que les permite entender de forma integral la capacidad de un país para generar producción (output) por cada unidad económica invertida, así como la tasa de retorno de capital, su certidumbre política, económica y judicial. Aquellos países que sean más competitivos podrán generar mayores recursos con una menor cantidad de inversión requerida, lo que se convierte en mayores retornos de capital, menor riesgo de operación en ese país y una mayor certidumbre en las instituciones de gobierno para proteger la inversión extranjera.

Durante el 2005 América Latina recibió grandes cantidades de capital extranjero, los estos capitales se invirtieron en la adquisición de empresas locales por grandes corporativos internacionales, así como en para la creación de proyectos conjuntos entre empresas nacionales y extranjeras o finalmente para la creación desde cero de nuevas unidades de negocio financiadas en gran parte con capital extranjero. De acuerdo a la CEPAL en 2005 México recibió 17 900 millones de dólares de inversión extranjera directa, seguido de Brasil con 15 mil 200 millones de dólares, Chile con 7 mil 200 millones de dólares, por mencionar solo 3 países de la región.

La recepción de capital para todos nuestros países es algo muy positivo para la economía, sin embargo es muy importante entender que con dicho capital, también llegan las políticas de operación, objetivos financieros y en muchos casos también llegan nuevos directores extranjeros impuestos por los países inversionistas. Los puntos anteriormente descritos conllevan a las empresas a sufrir fuertes cambios organizacionales que si son gestionados de forma eficiente pueden aumentar significativamente la eficiencia y competitividad de las empresas; sin embargo, si son mal gestionados pueden llevar a resultados catastróficos en la moral de los empleados, pérdida de personal clave, así como una imagen negativa de los clientes y proveedores. Los malos resultados son los que buscamos prevenir a través de lograr una mayor comprensión entre la relación de la competitividad y el estrés.

Aquellos países que no entiendan como se mide la competitividad, cuales son sus variables, como se interrelacionan y a través de que tipo de



reestructuraciones se puede mejorar el nivel actual, no podrán realizar estos cambios de forma eficiente. Actualmente en el discurso se escucha mucho en México a diversos personajes políticos y empresariales hablar respecto a la necesidad de reformas estructurales para incrementar la competitividad, sin embargo, no he tenido oportunidad de escuchar cuales son las principales variables a mejorar, o través de qué programas de mejora. Dada esta necesidad de entender un poco más a la competitividad y con el objetivo de incentivar a los grupos empresariales a plantear propuestas concretas, ejecutables en el corto plazo y alineadas a su estrategia que favorezcan la competitividad de sus empresas, industrias, y finalmente de su país surge la idea de este artículo.

Desarrollo

Me gustaría comenzar con una definición de competitividad respecto a las naciones tomada del Instituto para Estrategia y Competitividad de Harvard:





La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual produce bienes y servicios. Sólidas políticas macroeconómicas así como instituciones políticas y legales estables son necesarias sin embargo no son condiciones suficientes para asegurar la prosperidad económica. La competitividad está fundamentada en la microeconomía de una nación: la sofisticación de las operaciones de una compañía, sus estrategias así como la calidad del ambiente económico de negocios en el cual las compañías compiten. Una buena comprensión de las bases macroeconómicas de la competitividad es fundamental para una política económica nacional.

En esta definición podemos identificar la importancia de un ambiente macroeconómico sólido, con instituciones eficientes y estables, así como también se reconoce que el entorno macroeconómico en el cual se desenvuelven las empresas es de gran importancia para la competitividad. Es claro que las políticas económicas pueden acelerar o congelar la economía a través de incentivos fiscales, créditos, concesiones, o a través de modificar algunas regulaciones existentes. Estas políticas económicas o como se les menciona en ocasiones cambios estructurales son uno de los grandes catalizadores para que la microeconomía se active permitiendo a las empresas crecer y competir en un ambiente más apropiado para el fortalecimiento y desarrollo de las mismas. Por ejemplo, en México se habla de que se deben realizar reformas fiscales para incentivar la inversión, así como modificar algunas legislaciones para permitir la inversión en algunos temas como energía, transporte, salud y educación. Sin embargo, mientras exista una división partidista y no se tome como prioritaria una agenda nacional estos cambios estructurales o políticas económicas no podrán catapultar la competitividad a través de la activación de la economía.

Ahora que tenemos una mayor comprensión del tema de competitividad pasaremos a explicar como el IMD realiza sus estudios respecto a la competitividad, el IMD () es una de las instituciones más prestigiosas a nivel mundial en el estudio de la competitividad en los países, en la metodología de análisis, consideran que la competitividad la determinan factores en el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia de los negocios y su infraestructura como podemos apreciar en la siguiente figura.



TABLE 2 • The Breakdown of Competitiveness Factors

|  Economic Performance |  Government Efficiency |  Business Efficiency |  Infrastructure |
|--|---|---|---|
| Domestic Economy | Public Finance | Productivity | Basic Infrastructure |
| International Trade | Fiscal Policy | Labor Market | Technological Infrastructure |
| International Investment | Institutional Framework | Finance | Scientific Infrastructure |
| Employment | Business Legislation | Management Practices | Health and Environment |
| Prices | Societal Framework | Attitudes and Values | Education |

Una de las cuatro categorías principales corresponde a la eficiencia en los negocios como podemos apreciar en la tercera columna de la Tabla 2 mostrada arriba. Al desglosar los subfactores que componen la categoría de *Management Practices* (prácticas gerenciales) dentro de esta categoría en discusión podemos encontrar varios aspectos a evaluar como lo son:

- Adaptabilidad de las compañías, prácticas éticas, credibilidad de la gerencia, juntas corporativas, auditoría y prácticas contables, valor para los accionistas, satisfacción del cliente, espíritu emprendedor, habilidades de mercadotecnia, responsabilidad social y salud, seguridad y asuntos ambientales.

Todos estos subfactores como podrán apreciar corresponden a ciertas competencias que se espera que tengan las empresas modernas y eficientes. Sin embargo, podemos encontrar algunos ejemplos como en algunos países no se encuentran estas prácticas dentro del ámbito empresarial. En un ejercicio de relacionar como el estrés afecta la competitividad a continuación se mostrará una tabla que en una columna muestra los efectos del estrés y en la siguiente columna los subfactores de competitividad que son evaluados, cabe mencionar que para efectos de recopilar la información de estos factores se aplican encuestas en las empresas de diferentes industrias, el tamaño de la muestra depende del PIB de cada país. Para el análisis de competitividad de 2005 se recibieron 4000 respuestas de más de 60 países alrededor del mundo.

Generalmente los empresarios se quejan de que los gobiernos deben fomentar la competitividad a través de reformas estructurales, sin embargo, también es importante crear conciencia en los grupos empresariales que existen una serie de prácticas empresariales que también fomentan la competitividad de las empresas, las industrias y finalmente de los países. Primero mostraremos en la siguiente tabla aquellos aspectos que son evaluados para determinar la eficiencia de los negocios, para posteriormente poder relacionar como el estrés es un factor digno a estudiar al tratar de entender la eficiencia de los negocios y esto como puede afectar la competitividad.



Varias de las categorías anteriores las pudiéramos clasificar de forma general en temas relacionados a la gestión del cambio organizacional, comunicación organizacional, liderazgo, gobierno corporativo y como dichas variables afectan el desempeño de la empresa al evaluar la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, la salud y cuidado ambiental.

Claramente las empresas extranjeras tendrán formas diferentes de pensar, objetivos diferentes, valores y una cultura diferente, motivo por lo cual si estos elementos no se logran introducir de forma adecuada en las empresas locales las personas percibirán un gran riesgo para su seguridad, lo que les producirá un gran estrés que puede paralizar o incluso en algunos casos extremos intentar boicotear la implementación de nuevas prácticas en las empresas. Si usted cree que el estrés no afecta a las empresas, vale la pena recordar un estudio realizado por *Foster Higgins & Co*, el cual indica que el estrés causa costos directos por:

- ✚ Ausentismo
- ✚ Demandas laborales a causa del estrés
- ✚ Juicios
- ✚ Accidentes
- ✚ Errores de juicio y acción
- ✚ Conflictos y problemas interpersonales
- ✚ Violencia
- ✚ Problemas con el servicio al cliente
- ✚ Resistencia al cambio
- ✚ No hay tiempo de hacer las cosas correctamente
- ✚ Pérdida de capital intelectual

La comparación del efecto del estrés en la competitividad con los subfactores de competitividad anteriormente mencionados nos permitirá relacionar como los efectos del estrés en las personas pueden afectar los aspectos a evaluar a través de las encuestas de competitividad.

| Efectos del estrés | Aspectos a evaluar en la competitividad |
|--|--|
| Resistencia al cambio | Adaptabilidad en las compañías |
| Problemas con el servicio al cliente | Satisfacción del cliente |
| Conflictos y problemas interpersonales | Credibilidad de la gerencia y dirección |
| Demandas laborales a causa del estrés | Responsabilidad social |
| Violencia | Prácticas éticas |
| No hay tiempo de hacer las cosas correctamente | |
| Accidentes | Salud, seguridad y conservación del medio ambiente |
| Errores de juicio y acción | |
| Ausentismo | |
| Juicios | |
| Reclamos | |



Pérdida de capital
intelectual

Valor de los accionistas

Al ver como el estrés afecta directamente la competitividad, las empresas deberán implementar programas de desarrollo organizacional, ya que solamente a través de un esfuerzo dirigido por la alta dirección, que promueva la delegación de autoridad, el aprendizaje, procesos de resolución de problemas, el empoderamiento de los empleados, el incremento en las habilidades de comunicación, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo y un adecuado manejo del cambio, las empresas podrán reducir los niveles de estrés y aumentarán su eficiencia para lograr sus objetivos.

Una de las principales hipótesis que se argumentan en este artículo es que mientras las habilidades gerenciales estén más desarrolladas en un país, existirán mejores condiciones laborales, lo que propiciará que se reduzca el estrés de los empleados y al existir menos estrés se aumentará la competitividad de cada una de las empresas. A continuación revisaremos el marco teórico del estrés para entender de forma más clara como podemos identificarlo y manejarlo.

El estrés: Marco Conceptual

La palabra estrés proviene del francés *détresse*, que significa pena o aflicción, y del inglés *stress*, que se puede traducir como tensión o presión. Fue Hans Selye, en 1936, el primer científico que lo estudió seriamente y desarrolló la teoría del Síndrome de Adaptación Generalizado.

Definió el estrés como la respuesta inespecífica del organismo ante cualquier exigencia, la tensión psicofisiológica que el organismo tiene que hacer para adaptarse a cualquier demanda del ambiente. La comunidad científica está estudiando este problema desde mediados del siglo XX, y todavía constituye un tema de los que más publicaciones genera en la actualidad, por su interés personal y público.

El estrés es el resultado de la interacción entre un hecho o situación, al que llamaremos estresor, y la respuesta de cada individuo, que traduce y percibe ese elemento de manera amenazante. Esta interacción produce en el organismo una serie de reacciones físicas, emocionales y psicológicas, con diferentes consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

Es un mecanismo automático e inespecífico de respuesta que depende de dos factores:

1. El estresor o estímulo que lo desencadena
2. La percepción del individuo y su respuesta

Hay unanimidad en considerar al estrés como el conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que se ponen en marcha de forma automática, como respuesta del organismo a ese estímulo percibido como peligroso. Existe, en cambio, alguna discusión sobre si el mecanismo primario de aparición del estrés es emocional, siendo nuestro organismo el que se adelanta para reaccionar al estímulo y después darle una explicación cognitiva a nuestra respuesta, o si por el contrario, es nuestra conciencia y nuestra razón la que percibe la situación



amenazante, y provoca reacciones físicas que nos preparan para defendernos o luchar contra ella.

Eustrés y Distrés

El estrés es también la capacidad positiva del ser humano de responder a un estímulo externo o interno que le demanda una respuesta fisiológica de un gran esfuerzo físico mayor del habitual y para cuyo desgaste está preparado puntualmente.

En términos físicos y entendiendo el estrés como fuerza, el eustrés significaría empuje, motivo, energía. Hablaríamos en este caso del eustrés o estrés positivo. Una cierta dosis de estrés, adecuada a la demanda y a nuestras capacidades, es realmente positiva y beneficiosa, pues provoca un estímulo sano y atractivo de reto y aumenta nuestra autoestima, permitiéndonos un mayor y mejor rendimiento persona y de relación coste-eficacia.

Si la presión es excesiva, dura demasiado tiempo o nos consideramos incapaces de responderla adecuadamente, se produce una deformación que es el distrés o estrés negativo. El distrés sería deformación, distorsión, y es de lo que hablamos normalmente al utilizar el término estrés. La respuesta de nuestros mecanismo cognitivos y emocionales desproporcionada, equivocada, más o menos mantenida en el tiempo, es la que provoca el distrés o estrés negativo, que es aquella reacción que no nos ayuda a resolver las demandas del entorno, y además nos resta capacidad de respuesta, provocándonos un desgaste tremendo, llevándonos al deterioro físico y psicológico, con la aparición de enfermedades y trastornos psicósomáticos que disminuyen nuestras defensas orgánicas.

| Estrés positivo o Eustrés | Estrés negativo o Distrés |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">v Aumenta la capacidad de rendir y mejora nuestras habilidades.v Es una tensión necesaria.v Estimula la actividad y la energía.v Hace la vida más atractiva.v Sería la sal de la vida, cuestión de dosis.v La percepción es placenterav Produce equilibrio y bienestar | <ul style="list-style-type: none">v La percepción es de amenaza.v Hay un desajuste entre la demanda y los recursos.v La respuesta es inadecuada, evitable, desproporcionada.v Disminuye la capacidad de resolver adecuadamente los conflictos.v Produce desequilibrio y trastornos bio-psico-sociales.v Tiene consecuencias en el organismo, alteraciones físicas y psíquicas que pueden conducir a enfermedades graves. |



¿Cómo se produce el estrés?

Hace miles de años lo que producía estrés a nuestros antepasados de la edad de piedra era la percepción de las múltiples amenazas reales que formaban parte de su vida.

Era realmente imprescindible para sobrevivir, tener la capacidad de respuesta inmediata que les permitiera enfrentarse a los ataques o huir de ellos. Las condiciones de vida eran tan duras que necesariamente tenían que demostrar más fuerza y resistencia en momentos puntuales para vencer enemigos de todo tipo que ponían en auténtico peligro su vida.

Para ello, determinadas glándulas del cuerpo segregaban - y segregan unas sustancias que tenían y tienen – la virtud de preparar el cuerpo para la lucha o huida. El proceso se desencadenaba, y esas sustancias segregadas por el organismo se consumían con el desgaste físico que venía a continuación. Gracias a esa capacidad del organismo de sobreesfuerzo, la especie sobrevivió. Ahora revisaremos algunas de las causas principales del estrés para posteriormente poderlas identificar al enumerar las consecuencias que el estrés tiene en nuestro organismo.

Causas Psicosociales del Estrés

Estos son el resultado de una interacción entre el comportamiento social y la manera en que nuestros sentidos y nuestras mentes interpretan estos comportamientos. En otras palabras, el estrés social se determina por el significado que le asignamos a los eventos de nuestras vidas. Aquí debemos, por ende, comprender que como cada persona tiene un patrón de diferente, también su estrés será diferente.

Algunos ejemplos de estos tipos de estresantes que con frecuencia surgen durante el transcurso de nuestra vida son: desengaños, conflictos, cambios de trabajo, pérdidas personales, problemas económicos, presión de tiempo, jubilación, dificultades para tomar decisiones, cambios en la familia

Causas Bioecológicas del Estrés

Las causas bioecológicas se originan de toda actividad derivada de nuestras funciones normales y anormales de los órganos y sistema del organismo humano, incluyendo de los que produce el ejercicio, y de aquellos estresantes que surgen de nuestro ambiente físico o ecológico.

Factores Ambientales

Son condicionamientos del medio físico que nos obligan, de vez en cuando, a una reacción de estrés, tales como: calor, frío, ruido, estímulos ópticos, la contaminación del aire, heridas o traumas, entre otras.

Una vez que ya revisamos algunos factores externos que nos producen estrés revisaremos los signos que presenta nuestro organismo ante estas amenazas percibidas, con el objetivo de identificarlas y poder controlarlas y tratar de minimizar su impacto negativo en nuestra vida.

Signos fisiológicos del estrés



Se estimulan las funciones vitales que aumentan la capacidad física de luchar o de huir.

- ✚ Aumentan la tensión arterial y la frecuencia cardiaca para llevar más sangre al aparato locomotor.
- ✚ Elevan el nivel de glucosa y de ácidos grasos en sangre para llevar soporte energético a nuestros músculos.
- ✚ La respiración se vuelve más rápida y superficial.
- ✚ Se produce dilatación de la pupila para ver mejor.
- ✚ Aumenta la sudoración, la tensión muscular y aparece pilomotoricidad.
- ✚ Se agudizan el oído y la respuesta refleja a estímulos.
- ✚ Se reduce el umbral del dolor, para soportar mejor las agresiones externas.

Las funciones vitales que el organismo no considera primordiales se ralentizan:

- ✚ Se enlentece la digestión y aumentan los jugos gástricos
- ✚ Se debilita el sistema inmunitario para ahorrar energía
- ✚ Aparece rigidez y palidez.
- ✚ La respuesta sexual disminuye.

Fases: Síndrome de Adaptación Generalizada

Desarrollado y descrito por Hans Selye. En el desarrollo del estrés habría tres estadios progresivos, según la duración de la situación y la respuesta del individuo:

1. Fase de alarma: Lucha o huida son las dos reacciones inmediatas

Ø Mecanismo de acción: Se activa el sistema nervioso autónomo simpático, se estimula el hipotálamo que manda mensajes a la glándula pituitaria, lo que libera determinadas hormonas que tienen un efecto directo en el organismo.

Ø Efectos fisiológicos: Aumento de la frecuencia cardiaca, de la tensión arterial, de la tensión muscular, de los niveles de glucemia, de la frecuencia respiratoria, aparece sudoración, dilatación de la pupila y se paraliza la digestión.

2. Fase de resistencia: El sistema parasimpático toma el mando. Aparecen reacciones adaptativas. Las actividades internas intentan volver a la normalidad. Se requiere y consume gran cantidad de energía.

Ø Síntomas y signos físicos:

- ✚ Frecuentes dolores de cabeza.
- ✚ Tensión y dolor en los músculos (cuello, espalda y pecho).
- ✚ Fatiga frecuente.
- ✚ Desórdenes estomacales (indigestión, diarrea).
- ✚ Insomnio y pesadillas.
- ✚ Sequedad en la boca y garganta.

Ø Síntomas mentales:

- ✚ "Tics" nerviosos (morder las uñas o un lápiz, tocarse repetidamente la cara, cabello o bigote, rascarse la cabeza).



- ✦ Irritabilidad y dificultad para reír.
- ✦ Ansias de comer algo.
- ✦ Dificultad para concentrarse y para recordar datos.
- ✦ Complejos, fobias y miedos, y sensación de fracaso

3. Fase de agotamiento: Los signos de la fase de alarma reaparecen. Se reducen los mecanismos de adaptación de energía. Puede haber ya riesgo y peligro para la salud y la vida, y aparecen las enfermedades.

Conclusión

En el presente artículo revisamos las definiciones de competitividad y los factores que la determinan. Relacionamos cómo los efectos de estrés pueden impactar directamente unos de los elementos del análisis de competitividad, y curiosamente las empresas pueden jugar un papel muy importante en desarrollar a través de:

- ✦ programas de desarrollo organizacional,
- ✦ fomento de las habilidades directivas y de liderazgo de la alta gerencia,
- ✦ un mejor manejo del cambio considerando la cultura organizacional,
- ✦ finalmente analizar de forma sistémica aquellos otros elementos humanos que puedan influir de forma negativa en la implementación de programas de mejora en las empresas para resolverlos de fondo a través de sistemas de recursos humanos alineados a la estrategia.

Cabe mencionar que apoyamos nuestra hipótesis respecto a que a mejores habilidades de gestión, se reducirá el nivel de estrés en las empresas y por lo tanto se aumentará la competitividad de las mismas. Este documento es una clara invitación al cuestionamiento de los directores de las empresas latinoamericanas para darse cuenta como a través de una mala gestión se puede llegar a deteriorar la competitividad. Se anexa en la bibliografía algunas ligas de organismos apoyados por el Banco Mundial y la Universidad de Georgetown respecto a que aspectos recomiendan revisar como una metodología de inversión en países extranjeros.

Imaginemos para terminar 2 casos diferentes, un país llamado "SIN_BUENA_GESTION" que en los últimos 5 años ha recibido 100 millones de dólares de inversión extranjera directa de los cuales no se ha generado un retorno positivo de la inversión por problemas con los empleados, sindicatos, la cultura del país así como los socios principales dentro de ese país. Ahora veamos al país "CON_BUENA_GESTION" que también ha recibido 100 millones de dólares de inversión extranjera directa en los últimos 5 años, de los cuales ya se generaron retornos de la inversión, una parte de la cual se reinvertió en proyectos de innovación propuestos por los empleados locales, los países inversores están muy satisfechos por la calidad, eficiencia y valores éticos de los empleados, sindicatos, ejecutivos, socios y proveedores dentro de este país.

Claro que el ejemplo anterior es una gran simplificación de la realidad, podemos encontrar en la literatura de negocios reciente de casos de inversionistas extranjeros que se salen del país por la incapacidad de lograr resultados por cuestiones culturales, laborales y de valores.



Mientras los países desarrollen de mejor manera sus habilidades gerenciales y el manejo del estrés podrán fomentar mayor desarrollo en los empleados, los ingresos, la comunidad y el país. Para lograr lo anterior se requiere una mayor capacitación a todos los niveles en las empresas, una mayor integración entre las empresas y universidades para ofrecer planes de estudio que cubran estos contenidos, así como el apoyo del gobierno y distintas organizaciones para fomentar una nueva cultura laboral Latinoamericana.

Gustavo R. Parés Arce

Maestro en Administración (MBA) con especialidad en Alta Dirección por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Campus Ciudad de México. Ha recibido educación ejecutiva en EUA, México, Francia, Chile y Argentina. Autor de diversos artículos de TI publicados en foros en EUA, Canadá, China, España y Rusia. Ha trabajado en puestos gerenciales en ING México, ha sido practicante en Nestlé de Chile, consultor para una entidad del gobierno mexicano y ha participado en proyectos de TI para la Universidad de Illinois en EUA