

**Dr. Teobaldo Llosa**

**MANUAL**

**PARA EVALUAR**

**EL ESTRÉS**

**DE LOS EJECUTIVOS**

**EL SÍNDROME “TÚPAC AMARU”**



[www.joseantonioavalos.com](http://www.joseantonioavalos.com)

EL EJECUTIVO Y EL MUNDO EMPRESARIAL MODERNO  
ERGONOMÍA EJECUTIVA  
EL ESTRÉS EJECUTIVO  
EL DISTRÉS EJECUTIVO  
EL EJECUTIVO POLIFRÉNICO  
LA HORA LABORAL ÓPTIMA  
EL DÍA LIBRE O FREE DAY  
RIESGO-ESTRÉS CORONARIO EJECUTIVO  
TÉCNICAS BREVES DE RELAJACIÓN PARA EJECUTIVOS  
TEST DE AUTOEVALUACIÓN

DR. TEOBALDO LLOSA-ROJAS

# Manual para Evaluar el Estrés de los Ejecutivos

Dr. Teobaldo Llosa-Rojas, Psiquiatra, Doctor en Medicina  
Fligth Surgeon, Conferencista y Asesor en temas de Estrés  
Laboral

Graduado en la Universidade do Brasil de Rio de Janeiro,  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima  
School of Aerospace Medicine, Brooks, USAF, Texas, USA  
Air University, Maxwell, USA

Addiction Research Center of the National Institute of Drug  
Abuse (ARC/NIDA), de Maryland, USA.

Autor de los libros Estrés de los Ejecutivos y Manual para  
Evaluar el Estrés Laboral

Actualmente es Director de la Clínica del Estrés para Ejecutivos  
y Coca Médica SAC

Con la colaboración de

Luis M. Llosa, MD, Psychiatrist, St Luke's - Roosevelt Hospital, New York.  
Lic. Luz Marina Luna, Magister en Psicología, Clínica del Estrés para  
Ejecutivos, Lima

Torre de Consultorios Anglo-Americana  
Alfredo Salazar 314 C-402, San Isidro  
Telf. 51-1- 4219939 anexo 442 e.mail: psicoestres@hotmail.com

Lima, 2011

Dibujo: de José Antonio Ávalos





## Disfruta tu Éxito

**“el Ejecutivo que no es feliz no está sano”**

En el mundo moderno globalizado de la economía y finanzas los políticos envían mensajes a los Ejecutivos y a las Empresas de ofertas de incremento de fuentes y puestos de trabajo. Eso estimula a los desocupados y a la vez hace que los Ejecutivos activos se actualicen mediante cursos de Maestrías y Doctorados para mantener su trabajo o para aspirar a otros cargos, compitiendo con otros que tienen sus mismas aspiraciones y quizás orientadas hacia el mismo puesto vacante.

Pero la mayoría de Ejecutivos luchan básicamente para lograr una calidad de vida satisfactoria actual y asegurar con el tiempo una pensión de jubilación a largo plazo, la cual en muchos casos será insuficiente y servirá principalmente para comprar medicinas para las enfermedades propias de su *vejez*. *Si sinceramente creyésemos que nuestros esfuerzos laborales van a garantizar una adecuada jubilación y vejez*, la mayoría de los Ejecutivos actuales seguramente sólo obtendrán esos beneficios cuando ya sean adultos mayores o ancianos, como si no se hubiesen ganado el derecho a disfrutar de su juventud y adultez desde el inicio de su vida laboral y de la actual. Lograr esos beneficios los obliga a mantener una adecuada salud para poder obtenerlos dentro de muchos años, sacrificando su presente y el de sus familias.

El autor propone una solución efectiva y de aplicación y beneficios actuales: prolongar la vida útil laboral del Ejecutivo a través de la reducción de su desgaste biológico, utilizando para ello técnicas adecuadas para modular su estrés personal y laboral y evitar el distrés, que es la verdadera amenaza para perder la salud y el trabajo. Varias “herramientas” ergonómicas son presentadas en este Manual que pretende ser informativo, instructivo y simple de entender y aplicar, de tal manera que el Ejecutivo pueda trabajar más años disfrutando de los logros de su esfuerzo laboral y transmitiendo esos beneficios a su Empresa y a su familia, pero sobre la base de que él debe ser el primero en lograr ese bienestar y felicidad *porque nadie se enferma por trabajar sino por*

trabajar mal o por no trabajar, y porque el Ejecutivo que no es feliz no está sano y si no está sano con seguridad perderá su empleo y los beneficios que tenía programado obtener en su vejez.

## NO TODO LO QUE TIENE EXPLICACIÓN TIENE JUSTIFICACIÓN

*“los éxitos evidentes no necesitan tanta explicación”*

Constantemente durante el ejercicio empresarial el Ejecutivo tiene que explicar sus planes y decisiones, pero debe tener presente que no todo lo que se explica tiene justificación para realizarse. La justificación implica un acto, algo que se ha realizado o una decisión que de todas maneras se va a realizar. Uno de los momentos de mayor producción de estrés ejecutivo es cuando se trata de justificar o hacer prevalecer una decisión luego de haber explicado los motivos, porque el Ejecutivo espera su aprobación o desaprobación. Por ejemplo, en decisiones empresariales se puede explicar por qué se malogró un sistema (mala calidad), pero no justificar por qué se compró (por ahorrar, no había presupuesto, coimas, favorecer amigos). Explicaciones podrán haber muchas, pero un buen Ejecutivo sabe que debe explicar y justificar sus decisiones y actos. Sabe por ejemplo, que comprar algo barato y sin garantía no avala (no justifica) empresarialmente su decisión (explicación), *porque no todo lo que tiene explicación tiene justificación.*

### LECTURA PARALELA RECOMENDADA

Libro: Tus zonas erróneas  
Autor: Wayne Dyer



Se sugiere leer primero el Capítulo 4: La ruptura con el pasado, y luego leerlo desde el principio.



## El estrés “Túpac Amaru”

**“No se selecciona Ejecutivos para convertirlos en mártires empresariales”**

Túpac Amaru II (José Gabriel Condorcanqui) fue un mártir incaico al que quisieron ejecutar amarrándolo por sus cuatro extremidades en forma de X a cuatro caballos, jalándolo en direcciones opuestas con la intención de desmembrarlo. Como no pudieron lograrlo lo decapitaron. En la práctica laboral no es raro encontrar Ejecutivos sometidos a estas situaciones que he denominado (T.Llosa, 2010) el *Síndrome Túpac Amaru* y que se caracteriza por las tensiones a las que muchas veces está sometido el Ejecutivo. Tensiones propias de su actividad laboral (fidelidad con su trabajo, competitividad empresarial, frustraciones por no lograr las metas, incertidumbre laboral, desocupación, pérdida del trabajo, dificultad para adaptarse a las innovaciones tecnológicas, inactividad, búsqueda de nuevos empleos), tensiones familiares (dificultades con la pareja o los hijos), tensiones económicas (hipotecas, presupuesto insuficiente), tensiones biológicas (malestares o enfermedades), tensiones emocionales (frustraciones, romances), tensiones conductuales (alcoholismo, adicción a drogas, juegos, relaciones paralelas), u otras tensiones propias de la vida privada del Ejecutivo, pueden configurar el síndrome Túpac Amaru. Algunos, como Túpac Amaru podrán resistir inicialmente el desmembramiento; otros, como él mismo serán decapitados por el mundo de la economía y las finanzas y por una sociedad cada día más exigente en novedades a las cuales no siempre es fácil adaptarse o adoptarlas. Por eso el Ejecutivo debe identificar las tensiones (estreses) que lo jalen de todas direcciones y tratar o pueden desmembrarlo y aprender a soltarlas o soltarse, pues por una de ellas puede arruinar su vida laboral o personal, pero también puede arruinar a su Empresa, a su familia y su futuro.

### **Amigos y familiares en uno de los caballos**

Responsabilidades con los familiares, o amigos que se “cuelgan” a su economía pueden ser fuente de intenso estrés y estar en uno de los caballos que jalen al Ejecutivo.

## IDENTIFICANDO TU SÍNDROME TÚPAC AMARU

**Objetivo:** ayudarte a reconocer las tensiones que pueden configurar tu estrés Túpac Amaru que podrían llevarte a no ser promovido o perder el trabajo.

Todo Ejecutivo debe identificar los puntos cardinales que lo amarran, jalán y lo tensionan al punto de arriesgarlo a desmembrar su salud y su economía. Si bien es cierto que las deudas y el cumplimiento del pago de los diversos impuestos, las obligaciones familiares, los problemas de salud y otras tensiones jalan al Ejecutivo por todas partes, también es frecuente que muchos Ejecutivos sean adictos al trabajo (ergomaniacos), y no sea la empresa la causante de sus tensiones sino su personalidad o sus motivaciones particulares. Si no aprende a soltarse o lograr que otras obligaciones lo suelten, acabará perdiendo su salud y su trabajo. Por alguno de sus extremos debe comenzar a librarse del síndrome de Túpac Amaru.

**Anclajes frecuentes donde se amarra el Ejecutivo:** Ocupas un **cargo** ejecutivo. Estás con 20% de **sobrepeso**. Tienes serios problemas **familiares**. Tienes serios problemas **financieros**. Bebes más de 7 (mujeres) o 14 (hombres) copas de **licor** durante la semana laboral. Bebes más de 4 tazas de **café** en el trabajo. Fumas **tabaco** diariamente. Fumas **marihuana** o inhalas **cocaína** en días laborables. Tienes serias dificultades de **memoria** o concentración. Tienes **relaciones sentimentales/ sexuales** conflictivas. Estás en **tratamiento** de algún trastorno psicológico. **Comes** de todo y a cualquier hora. Tienes **problemas** en tu trabajo (**rindes menos**, estás **desactualizado** en tu especialidad, llegas **tarde** o **faltas** sin justificación). Te han **llamado** la atención por alguno de los problemas anteriores. No sabes cómo **soltarte** o lograr que te **suelten** esos problemas (este es **indicador fundamental** de tu estrés Túpac Amaru).

### NO HAY LÍMITE DE EDAD PARA VOLVER A LUCHAR

Muchos Ejecutivos después de haber luchado y triunfado laboralmente, por una serie de circunstancias pierden el trabajo y caen en crisis económicas. Eso lo vemos diariamente en el mundo de las Finanzas. Pero muchos vuelven a luchar y a triunfar sin importar la edad, aunque no todos sean mayores. Los Ejecutivos en el mundo moderno deben tener una reserva laboral anímica y estar preparados para repotenciarse y volver a luchar. Cada día se ven más Ejecutivos "mayores" luchando y triunfando nuevamente en su misma profesión o en otra que lograron desarrollar sin sentirse derrotados por la edad o las circunstancias. A cierta edad lo más importante no es triunfar sino *estar apto para seguir luchando*, porque sólo así podrá intentar nuevamente el triunfo.



## El estrés del Ejecutivo

*“El triunfo empresarial radica no solamente en alcanzar el éxito sino en mantenerlo, ya que triunfos efímeros muchas veces pueden traer más problemas que beneficios”*

**Objetivo:** Indicarle cuál es la forma adecuada de manejar su estrés personal y laboral para poder mantener el alto nivel competitivo que exige su cargo Ejecutivo dentro de la empresa y *disfrutar* de sus éxitos.

El **Mundo Empresarial** es el ambiente en el que los Empresarios desarrollan proyectos con metas determinadas, en las cuales se invirtieron ideas y capitales. El éxito en la competencia dependerá de “personas calificadas responsables del logro de los objetivos” llamados **Ejecutivos**. Por lo tanto el mundo empresarial, y dentro de ello la Empresa Privada, es un *producto humano*.

El Ejecutivo moderno se caracteriza por ser una persona *calificada y entrenada* que ha sido seleccionada para responsabilizarse de funciones definidas, figura en el organigrama empresarial, está motivado para mantener o elevar el rendimiento de la empresa, está en constante actualización, alcanza los objetivos, logra el éxito, lo sostiene, está apto para ser promovido a niveles de mayores responsabilidades, está preparado psicológicamente para cesar en su cargo sin caer en el derrotismo, pero además es una persona saludable que puede *disfrutar* de su éxitos.

El **Ejecutivo moderno** se caracteriza por ser un adulto joven a intermedio, de Universidades o Escuelas Técnicas de reconocido prestigio y con Maestría, Doctorado o con experiencia evidente en el cargo que ocupa o postula, domina un segundo idioma y practica algún hobby.

Quién ocupa un cargo ejecutivo deberá *resistir la competencia todo el tiempo que sea necesario* para lograr las metas señaladas y luego *mantenerlas todo el tiempo que la Empresa lo requiera* y el Ejecutivo *necesite el trabajo*; lograrlo será una prueba del uso inteligente del estrés laboral, evitando así el **distrés Ejecutivo** que puede

producirle baja del rendimiento profesional y conductas inadecuadas que le harán perder el trabajo o la salud.

El Ejecutivo es un producto profesional y empresarial muy costoso y por eso deben ser periódicamente “evaluados y repotenciados” en sus calificaciones y funciones mediante cursos de actualización, cambio de dirección laboral y reforzamiento de su *salud ejecutiva*, ya que los *Ejecutivos en riesgo* son aquellos que no reúnen los requisitos máximos del Perfil Ejecutivo adecuado al cargo que ocupa, ni poseen la resistencia psicofísica necesaria para evitar el distrés laboral. Estos ejecutivos generan niveles muy altos de estrés en ellos mismos y en la empresa y por eso representan un riesgo potencial.

Dentro del proceso de selección de Ejecutivos la **Entrevista Personal** del candidato añade datos inéditos a los documentos presentados y se constituye en la herramienta más importante para la decisión final. En ella se deben analizar detalladamente los factores estresantes del cargo ofrecido y las fortalezas del candidato y pronosticar su adaptación dentro de límites tolerables de estrés laboral durante el tiempo que la empresa lo requiera, tomando en consideración si el cargo exigirá un Ejecutivo promedio, de alto nivel o un asesor. Para ello es conveniente buscar en el candidato niveles altos de su Inteligencia Emocional y tener buena salud psico-física y conductual que coincidan con su motivación profesional. Debemos tomar en consideración que existen muchas “inteligencias laborales” (intelectual, artística, deportiva, literaria, etc.) que se deben detectar y evaluar durante la selección de acuerdo al trabajo que ocupará el Ejecutivo.

A fin de reducir el acumulo de estrés laboral y modularlo es recomendable conocer el tipo de “otras” aptitudes o inteligencias que tiene el Ejecutivo así como hobbies a fin de desarrollarlas paralelamente a su función principal de tal manera que el Ejecutivo pueda disfrutar de sus aptitudes simultáneamente, lo cual servirá como filtro contra la sobrecarga laboral a través de situaciones gratificantes. Asimismo, un Ejecutivo de alto nivel se estresará menos si reúne los requisitos máximos para ocupar el cargo, siempre y cuando los utilice, porque sabemos que la sobre-calificación puede ser motivo de insatisfacción laboral si no se aplica el bagaje de conocimientos. Algunas veces los postulantes **sobrecalificados** son rechazados para puestos de exigencias de nivel intermedio porque el Ejecutivo tiende a bus-

car puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de conocimientos y abandona la empresa al poco tiempo, lo que puede explicarse por el estrés de la insatisfacción o infra-estimulación.

Las **mujeres** y los **hombres** tienen algunas características biológicas y emocionales diferentes como fuentes de estrés. La **opción sexual**, asunto de muchas controversias actuales, también debe ser considerada durante la selección de Ejecutivos, en lo referente a las ventajas o desventajas que pueda tener su inclusión en determinados trabajos. La **edad** siempre ha sido un factor determinante en la selección de Ejecutivos. Los Ejecutivos jóvenes o ancianos puede ser causa de estrés intenso, sea por la falta de experiencia de los primeros o por es sobreesfuerzo de mantener el rendimiento de los segundos. Hay una franja cronológica cada día más definida, especialmente ahora que los márgenes laborales se han estirado hasta la década de los 70-80 años gracias al aumento del promedio de vida de la población activa. Me refiero a la franja que antes era considerada "anciana" o de "jubilación", que comenzaba a los 60 años y actualmente representa un grupo laboral cada día más numeroso y activo, con más ventajas que desventajas, gracias a las medidas sanitarias y moduladoras del estrés personal y laboral y la experiencia acumulada por los años de trabajo de los Ejecutivos.

Cuando el Ejecutivo está **sin trabajo** a pesar de reunir todos los requisitos para ocupar un cargo, se desarrollan síntomas de **Abstinencia del Trabajo** que generan intenso estrés manifestado por ansiedad, irritabilidad, insomnio, depresión, baja la autoestima, trastornos del apetito, desinterés sexual, trastornos fisiológicos, aislamiento y durante algún tiempo **apetencia compulsiva a buscar trabajo**, que de no conseguirlo puede llevarlo al derrotismo con abandono de la búsqueda de trabajo y a desesperación con ideas o intentos suicidas. Recordemos que nadie se enferma por trabajar sino por trabajar mal o por "no trabajar". En este sentido se pueden comparar los síntomas y reacciones con la abstinencia y apetencia de ciertas drogas y alcohol.

Como una conducta estresante paralela puede considerarse la *ergomanía* más conocida actualmente como **workaholic**, insuficientemente definida pero que describe personas obsesivas en el trabajo al punto de trabajar horas extras o acumular trabajo para llevar a casa sin compensación económica. Pueden ser muchos los factores que originen o desencadenen esta conducta,

especialmente personalidad obsesivo-compulsiva. Hay que diferenciarla de la hiperactividad voluntaria de algunos Ejecutivos para demostrar el interés en la empresa o para mantener el trabajo cuando está en riesgo su estabilidad laboral.

Cuanto más coincida el *perfil máximo* del Ejecutivo con las demandas del *puesto*, mayor resistencia tendrá el Ejecutivo al estrés laboral y al estrés Ejecutivo. La resistencia garantiza la permanencia en el trabajo y el cumplimiento de las metas y el logro del éxito. Si bien los recursos naturales son importantes, la mayor riqueza de un país está en su gente. Son las personas preparadas y productivas las que generan riqueza para sí mismas y para los demás, por ejemplo a través del empleo, según opina Dionisio Romero, Empresario, Perú. El verdadero capital es el humano, como indica Dante Arbocó, de la ONG El Capital Humano. Es parte importante de la misión del equipo *Seleccionador* conocer los niveles actuales de estrés personal y la resistencia al estrés laboral previo a la decisión final en el proceso de selección de todo Ejecutivo moderno, especialmente en los que van a cubrir puestos Ejecutivos de mediano o largo plazo. Tener en cuenta estos conceptos es necesario especialmente cuando la *política global debe tender a incrementar los puestos de trabajo*, según opina Miguel del Cid de la OIT, Panamá. En países de crecimiento sostenido como el Perú la actividad de las empresas Executive Search han incrementado su actividad, según comenta Fernando Guinea, CEO Socio Fundador de Amrop, Perú, o en Chile donde al recuperarse de las consecuencias del último terremoto la actividad empresarial ha comenzado a crecer significativamente, como es el caso de las empresas de publicidad, de acuerdo a lo informado por Felipe Romero CEO de Clear Channel, Perú. Para disfrutar de nuestros éxitos debemos mantenernos saludables, como recomienda Teobaldo Llosa Hernández, Gerente Central de Pacífico Seguros, Perú.

#### EJECUTIVOS DE "ALTURA"

*"muchas reuniones ejecutivas se realizan en regiones montañosas"*

Los Ejecutivos que viajen a reuniones en ciudades de la sierra deben tener en consideración que a mayor altura mayor deficiencia de oxígeno (hipoxia) lo cual puede traer como consecuencia agotamiento físico, dificultades de memoria y concentración, somnolencia diurna, insomnio, cefaleas, gases, disminución de la visión e irritabilidad. Algunas personas sufren de dolores articulares (los gases de las articulaciones se expanden con la altura y pasan de la sangre a los diversos espacios del cuerpo, especialmente a los que se movilizan). Es aconsejable tomar las medidas preventivas antes de una reunión o viajes a las alturas. En muchas ciudades, como el Cusco, se venden pequeños balones personales con oxígeno con mascarilla listos para usar por demanda para varias aspiradas (pufs).



## El estrés, producto biológico normal

*“No todos los que dicen estar cansados están estresados”*

**Objetivo:** adquirir los conocimientos modernos e indispensables sobre el estrés.

Cuando hablamos del *estrés* nos referimos a un concepto actualmente muy popular generalmente relacionado con tensiones de la vida diaria y sentido o manifestado como agotamiento físico, mental o emocional, que nos obliga a “descansar” o a evitarlo. Pero el estrés no es un asunto tan simple como para ser tratado a la ligera ni para “curarlo” con una vuelta al parque, ni con un viaje al Caribe.

*El estrés es un complejo de reacciones y manifestaciones biológicas y conductuales ante estímulos internos y externos que surgen de lo más profundo de nuestro organismo con la finalidad de adaptarlo a los cambios y superar las amenazas que podrían destruirlo y que, contrariamente a lo que muchos piensan, no es una enfermedad ni tiene por que producir enfermedades.*

Por el contrario, es necesario cierta dosis de estrés para poder sentirse bien de salud y para rendir adecuadamente en cualquier actividad laboral, sea manual, deportiva, artística o académica. Sin embargo, si el estrés no es administrado adecuadamente sí puede producir trastornos, a veces pasajeros y recuperables con un simple descanso, pero otras veces duraderos o permanentes que requieren tratamientos profundos, especializados y prolongados, ya que en algunas ocasiones la inadecuada dosificación del estrés puede matar; pero en la mayoría de las circunstancias de la vida diaria, el uso *inteligente* del estrés puede facilitarnos el logro de nuestros objetivos, siendo uno de ellos el triunfar en el trabajo y a través de él, mejorar nuestra calidad de vida. Usar el estrés inteligentemente nos facilitará mejorar nuestras relaciones familiares, interpersonales y laborales y nos producirá la tranquilidad y paz interna que tanto buscamos afanosamente en las cosas externas; nada de lo externo surtirá efecto si primero no nos relajamos internamente, ya que el control principal del estrés está dentro de nosotros.

La evaluación del estrés del trabajo se basa en pautas establecidas por la ergonomía que incluye por parte del trabajador los aspectos biológicos y conductuales y por la parte laboral las características del puesto, el ambiente y el grupo humano con el que se trabaja, tratando de conciliar el rendimiento humano máximo adecuado con el logro de los objetivos laborales, a través de menor desgaste y de prevención de incidentes y accidentes. Para entender lo que es el estrés deberemos tomar en consideración la vivencia de las tensiones diarias de la vida rutinaria y la acumulación de esas tensiones a mediano o largo plazo. Unas y otras repercuten de diversas maneras en las respuestas humanas ante el estrés.

El concepto de estrés fue propuesto y estudiado por **Selye** en 1956 en sus aspectos fisiológicos y por Cox y Mackay en 1976 en sus aspectos psicológicos. Selye demostró que cuando el organismo es sometido a cualquier estímulo ocurren respuestas que constituyen el *síndrome general de adaptación* y que tiene tres etapas: La *reacción de alarma*, demuestra que toda exposición a estímulos (estresores) externos (ambiente laboral) o internos (fisiológicos/tensión o psicológicos/responsabilidades), produce cambios adecuados y necesarios de adaptación inmediata y transitoria. Esta reacción acaba rápidamente cuando el estímulo o estresor desaparece. Si el estímulo -persiste el organismo puede desarrollar *resistencia*, la cual lo ayuda durante un tiempo a tolerar las tensiones. Sin embargo dicha resistencia no le sirve indefinidamente porque puede disminuir o agotar sus reservas bioquímicas. A medida que dichas sustancias van disminuyendo comienza la fase de *agotamiento*.

El *Estrés* es parte inseparable de esa secuencia (reacción, resistencia y agotamiento) que es *normal, automática y necesaria* para adaptarse a los diversos estímulos identificados por nuestro organismo como tensiones, agresiones o retos. El estrés es un proceso constante de intercambio de reacciones fisiológicas, emocionales, mentales y conductuales que buscan adecuar (adaptar) el organismo a las diversas exigencias y cambios del ambiente y, contrariamente a lo que muchos creen, es necesario para funcionar adecuadamente. Todo organismo necesita cierta tensión para trabajar óptimamente la que deberá oscilar entre un nivel mínimo pero efectivo y máximo pero tolerable. Si la tensión es insuficiente y persistente el organismo no trabajará adecuadamente y desarrollará aburrimiento, tedio o hastío por hipo-acti-



vidad o falta de objetivos definidos; si la tensión es exagerada y mantenida el organismo desarrolla fatiga por trabajo exagerado y reposo inadecuado (agotamiento) y pierde su capacidad de reacción óptima, desarrollando trastornos y enfermedades.

El estrés en sentido estricto, no se puede eliminar, pues es parte inseparable del proceso continuo de adaptación al medio ambiente, incluyendo el trabajo. *El estrés sólo se inactiva con la muerte del órgano o del organismo.*

Los estímulos, por muy "leves" que sean (aquellos que no logramos percibir conscientemente, pero que sí pueden ser percibidos por nuestros receptores internos inconscientes) producirán siempre reacciones de adaptación. Si los estímulos son muy intensos y repetidos pueden llevar en mediano o largo plazo a trastornos (distrés) pasajeros o permanentes (enfermedades, limitaciones, incapacidades) caracterizados por baja en el rendimiento de cualquier tipo (escolar, deportivo, laboral, intelectual, emocional, manual, espiritual, etc), desarrollo de enfermedades denominadas ocupacionales, como hipoacusia o quemaduras eléctricas, o por el desarrollo de enfermedades psicosomáticas como gastritis, presión alta, infartos o aquellas donde el estrés ha demostrado tener una presencia desencadenante muy importante como el cáncer, la irritabilidad, las depresiones y los suicidios. El estrés es un factor fundamental en la ergonomía de las personas en todos los campos de sus actividades y especialmente en el rendimiento académico, deportivo y laboral. El estrés acumulado y mal controlado que origina los trastornos antes mencionados es un factor importantísimo y evidente en el desarrollo de las limitaciones o incapacidades laborales.

### ***definición Popular***

La mayoría de personas confunde o identifica el estrés con la etapa de "agotamiento" del síndrome general de adaptación, pues consideran que los problemas de memoria, concentración, fatiga, baja en el rendimiento, pérdida de sueño o irritabilidad son pruebas irrefutables de que están estresadas; eso es cierto en gran medida porque la experiencia popular es ciencia de observación (aunque no de explicación), pero el estrés no sólo significa sentirse agotado o con malestares, porque las sensaciones agradables también pueden originar estrés y hasta trastornos y muerte. ¿Quién no conoce los casos de infartos por emociones

agradables intensas pero inesperadas (súbitas), luego de ganar un gran premio, o durante las crisis de hiperactividad maníacas?

### *tipos de estreses*

El *eustrés* (estrés adecuado, normal, necesario, tolerable) nos permite funcionar dentro de límites convenientes, óptimos, nos facilita la producción adecuada de nuestros trabajos, previene y regula los trastornos fisiológicos y psicológicos del trabajador. *Niveles moderados de estrés (estimulación) son asociados con rendimiento eficiente.* Fuentes de estrés normal pueden ser cualquier tipo de estímulos o reacciones, como la cólera o el dolor, *pero también las buenas noticias* como las vacaciones o aumentos de sueldo por que todo ello estimula o hace funcionar nuestros mecanismos de defensa y adaptación. Lo que hace que el eustrés se convierta en distrés, *“más que la intensidad”*, es que los estímulos **se repitan o se mantengan** por períodos largos.

El *neutrés* (estrés “transparente, imperceptible) es el estrés cuyos estímulos o estresores no originan respuestas significativas fisiológicas y especialmente emocionales en la persona, como saber que llovió en Australia, a diferencia de una noticia que nos diga que ha llovido en Lima e inundó mi casa, lo cual sí origina respuestas emocionales y fisiológicas evidentes, a menos que se tenga amigos en Australia.

El *distrés* (estrés inadecuado, intolerable, perjudicial) se puede presentar por persistencia de estímulos insuficientes o por exceso de estímulos. Estímulos insuficientes pueden derivarse de actividades poco gratificantes, poco motivadoras, reposo o inactividad prolongados, actividades físicas o psicológicas insuficientes, que llevan al apagamiento general y a la incapacidad de “reactivarse” espontáneamente.

Estímulos intensos y sostenidos sin descanso adecuado pueden originar temporalmente baja en el rendimiento laboral (fatiga aguda), que de no superarse pueden llevar a trastornos y enfermedades permanentes (fatiga crónica), que no mejora con el simple reposo y que lleva indefectiblemente a perder el trabajo. Es un error pensar que el distrés es producido sólo por el exceso; también es originado por la insuficiencia de estímulos. Cuando en el lenguaje popular decimos que estamos estresados



lo que en realidad queremos indicar es que estamos muy cansados, agotados o distresados. El distrés se puede determinar por pruebas psicométricas, clínicas y de laboratorio.

### *la "percepción" del estrés*

Acorde con lo mencionado se puede concluir que cualquier situación suficiente para detectarla biológicamente, por mínima que sea, produce estrés, lo cual es verdad porque generalmente nos ocupamos del estrés que produce niveles de tensión que nosotros los detectamos mediante diversas manifestaciones biológicas o emocionales como las relatadas anteriormente. Cuando decimos que estamos estresados, queremos decir que "percibimos" (que notamos o sentimos) que estamos estresados, aunque generalmente cuando sentimos estresados es que en realidad estamos "distresados" (agotados o con malestares). Las personas que refieren que no sienten estrés, lo que quieren indicar es que "no perciben" el estrés que está ocurriendo constantemente en su organismo a niveles inconscientes o bioquímicos, porque el estrés es parte imprescindible de toda actividad biológica.

### *el estrés Inteligente*

Debemos tener presente que las reacciones de adaptación biológica son en principio "automáticas e instintivas", pues tienden a mantener o recuperar la *homeostasis*; en las etapas siguientes actúan las estructuras emocionales a niveles cognitivos (sistema límbico o cerebro emocional) y luego las corticales (racional o cognoscitivas). Es notorio que la acción estresante no requiere de emociones ni pensamientos para autorregularse, pues ambos, especialmente el proceso racional, son muy lentos en comparación a las reacciones instintivas y necesidades de supervivencia requeridas por todo organismo ante una amenaza de su integridad.

La readaptación instintiva incluye la movilización del sistema nervioso que tiene que ver con la *supervivencia* (liberación de catecolaminas: adrenalina y noradrenalina), del sistema endocrino de resistencia (especialmente liberación de cortisol) y sus efectos sobre la fisiología y metabolismo del organismo, que en una demostración de organización nos lleva a la conclusión irrefutable que el estrés actúa por procesos inteligentes pre-emocionales y pre-rationales evidenciando que actúa como "*estrés inteligente*"

te”, pues ser inteligente es solucionar problemas (escoger o decidir entre varias opciones, especialmente nuevas), a fin de que el organismo vivo reaccione con la respuesta orgánica adecuada y “a tiempo” para continuar viviendo con bienestar (lucha, fuga o transformación para adaptación).

## FASES DEL ESTRÉS LABORAL

(T. Llosa)



### LAS “TEMPERATURAS” DEL ESTRÉS

*“como toda maquinaria que produce energía el cerebro también se calienta”*

El estrés personal y laboral tienen una serie de indicadores de “temperatura estresante”, pero casi siempre se manifiestan inicialmente con ansiedad, irritabilidad o depresión, las que pueden llevar a problemas personales y laborales. Si imaginamos una Escala de 1 (en estrés no existe el cero porque el organismo siempre produce estrés) hasta 10, podemos autocalificarnos de la siguiente manera:

- Entre 1 y 10, ¿qué tan ansioso me siento últimamente en el trabajo?**
- Entre 1 y 10, ¿qué tan irritable me siento últimamente en el trabajo?**
- Entre 1 y 10, ¿qué tan deprimido me siento últimamente en el trabajo?**
- Entre 1 y 10, ¿qué tan preocupado me siento últimamente en el trabajo?**
- Entre 1 y 10, ¿qué tan cansado me siento últimamente en el trabajo?**

Podríamos calificar que el nivel de la “temperatura estresante” entre 1 y 3 es normal (fría, adecuada), entre 4 y 6 es limítrofes (tibia, tolerable) y entre 7 y 10 es alto (caliente, intolerable) porque se ha instalado el estrés que no se recupera con el simple descanso y cuanto más se acerca a 10 el riesgo de distrés será mayor (hirviendo, explosivo).



## Rutas del estrés

*“El estrés es un producto biológico que puede anticiparse dónde y cómo detectarlo”*

**Objetivo:** demostrar que el estrés actúa *desde y a través* de una serie de vías y órganos de nuestro cuerpo y se manifiesta por reacciones que pueden ser medidas por diversos medios.

Para adaptar el organismo a las circunstancias el estrés actúa a través del sistema nervioso y glandular, produciendo y liberando adrenalina, corticosteroides (especialmente *cortisol* que se considera como un marcador biológico del estrés crónico), endorfinas y diversas hormonas que activan al organismo para la acción y reacción de adaptación automática y rápida. También actúan a través del sistema inmunitario produciendo anticuerpos para defender el organismo de invasiones patológicas. En todo proceso estresante se moviliza el sistema metabólico a través de la tiroides y otros centros hipotalámicos. Intervienen la corteza frontal (conocimientos, lógica, raciocinio), área septal (regula la vida instintiva) y el sistema límbico o cerebro emocional (cíngulo, hipocampo, amígdala temporal, tálamo e hipotálamo). Este último es el principal centro controlador del estrés.

El *cerebro emocional* utiliza estos circuitos interactuando con la corteza pre-frontal para obtener las mejores respuestas a los retos, a través de la conducta, que es un sistema adaptativo, ya que evalúa el ambiente y lo relaciona con los recuerdos, los instintos y las emociones para tratar de obtener el mejor resultado y actuar inteligentemente (*inteligencia emocional*), seleccionando la respuesta conveniente a seguir ante determinados estímulos o situaciones, cosa que desgraciadamente no siempre se logra.

Al estudiar el estrés hay que recordar que la exposición a estímulos nuevos e inesperados (súbitos) puede desencadenar respuestas más intensas (mayor liberación de adrenalina y cortisol por ansiedad y reacción de protección) que estímulos más graves pero para los que la persona está preparada o con los que ya ha tenido experiencias anteriores. La respuesta psicobiológica es

mayor ante un estímulo no predecible que ante uno predecible, aunque la duración y la intensidad sean iguales. El dicho “guerra avisada no mata gente” es aplicable aquí.

Las catecolaminas (adrenalina, noradrenalina) son especialmente sensibles a los estímulos requeridos para llevar a cabo las tareas, mientras que los corticoides lo son a nivel de desagrado. El “**esfuerzo**” se relaciona con la secreción de adrenalina, mientras que el “**distrés**” lo hace con niveles aumentados de adrenalina y cortisol.

## ***Inteligencia Emocional***

*Magister Luz M. Luna, Psicóloga*



La **Inteligencia Emocional (IE)** es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y el de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente nuestras emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones con las personas de nuestro ambiente familiar, social y laboral, de acuerdo a los conceptos de *Daniel Goleman*. En el mundo empresarial moderno el logro de las metas y el éxito de sus ejecutivos dependerá cada más de su inteligencia emocional; los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a la claridad de sus objetivos, su confianza en sí mismos y su poder de “leer” los sentimientos ajenos.

La Inteligencia Emocional se desarrolla a través de la vida, pero se puede aprender, mejorar y aplicar a las diversas situaciones de la vida diaria y laboral, identificando las debilidades y fortalezas de las personas a través del manejo adecuado (inteligente) de su conducta. Estos rasgos se pueden evaluar a través de la entrevista realizada por un entrevistador experimentado o con tests psicométricos, como el **ICE de Bar-On**, que mide 15 factores o habilidades de la persona, calculándolos desde bajos a muy altos, entre ellos la *tolerancia a la tensión*: capacidad de resistir las situaciones adversas y tensas (estrés/distrés) sin desmoronarse, enfrentándolas activa y positivamente.

La buena combinación de conocimientos con actitudes conductuales acertadas moldean una personalidad eficiente y asertiva. El sólo hecho de tener un alto nivel intelectual o bagaje cultural no garantiza el éxito personal si no se posee una inteligencia emocional adecuada. El inteligente emocional es aquel que sabe solucionar los problemas en forma constructiva manejando adecuadamente su estrés personal y laboral.





## El estrés de la vida diaria

*“No hay día, ni aún dormido, que no produzcamos estrés”*

**Objetivo:** demostrar que todas las actividades de nuestra vida diarias, aún las que no percibimos conscientemente, son productoras de estrés en menor o mayor grado.

Despiertos o dormidos las tensiones de la vida cotidiana influyen en las respuestas biológicas y emocionales de las personas. Si el sueño es placentero el despertar será saludable, con la sensación de haber descansado y recuperado energías; si el sueño es intranquilo, discontinuado o con pesadillas, el despertar se manifestará con sensación de malestar, “falta de sueño”, cansancio y desgano. El nivel de estrés irá en aumento a medida que vamos enfrentando problemas y tensiones, por muy simples que aparentemente sean, como que no hay agua caliente para bañarse, o que hay que pagar la luz o que han cortado el teléfono; luego vendrán los problemas del tránsito, las demoras, las frenadas violentas para evitar chocar con un bus, las tensiones de los robos en las calles, la preocupación por las ventas que hay que intentar el día de hoy, conseguir dinero para pagar el recibo del teléfono y cientos de pequeños “*estreses del día*” o “*estreses de las 24 horas*”, que para algunos observadores son más importantes que la acumulación de tensiones crónicas, no porque estas últimas no sean importantes, sino porque del manejo adecuado de los estreses diarios puede evitar su acumulación. *Muchos de los estreses de la vida diaria son estreses laborales o relacionados con el trabajo.* Por ejemplo, si al levantarnos nos estresamos porque vamos a llegar tarde a la oficina, basta que llamemos para explicar y de eso en alguna medida hará que no acumulemos más estrés, pero además deberemos hacer algo más para “limpiar” el estrés que se acumuló desde que calculamos que íbamos a llegar tarde (la llamada de atención del jefe o los descuentos por tardanza); en ese caso deberemos ser “realistas” y responsabilizarnos por lo ocurrido. Además deberemos introducir “*estreses limpiadores*” de los estreses desagradable a fin de evitar que se acumulen las tensiones diarias, como meditar sobre lo ocurrido, escuchar música o mensajes relajantes, técnicas de relajación breves en la

oficina, buscar emociones agradables y tratar de estar contento y activo lo más que se pueda.

Si bien los conceptos “estreses de la vida diaria” o “estreses de las 24 horas” no tienen una definición “científica rigurosa”, en la práctica nos ayudan mucho a entender los procesos de acumulación del estrés inadecuado y generalmente inesperado. Podemos tener una idea de los niveles del estrés cotidiano a través del *Inventario* de Brantley, Waggoner, Jones y Rappaport, 1987. Se trata de una lista de situaciones que también nos puede ayudar a ir aprendiendo a controlarlas para que en futuras situaciones no nos estresen tanto como la primera vez.

Debemos recordar que un mismo estímulo (estresor) no siempre origina las mismas respuestas en las personas, ya que la reacción individual dependerá no sólo del estímulo externo, sino de los detectores y analizadores de la persona. Un gol de triunfo provocará una inmensa alegría en un equipo y una tristeza o decepción en el otro equipo y sus partidarios. *El estrés no existe antes de los estímulos*, sino que se forma como respuesta organizada del organismo ante cualquier estímulo (estresor), por lo que hay que reducir su sumación, ya que la tensión crónica implica la existencia de un estado de alarma permanente que da lugar a la liberación sostenida de corticoides con la consiguiente inhibición inmunitaria y mayor riesgo de enfermedades.

Hay que tener presente que cada modalidad de trabajo tiene su característica propia la que puede producir mayores o menores niveles de estrés laboral, por lo que esos aspectos deben tenerse en cuenta ergonómicamente hablando. Este Manual se ocupará del estrés del trabajo del Ejecutivo, pero deberemos considerar el tipo de trabajo que realiza el Ejecutivo en cada modalidad laboral y las características de la empresa en la que trabaja.

### RECOMENDACIÓN

Hacerte evaluación de tu inteligencia emocional.

Debe ser aplicada por psicólogo(a) experimentado(a).

## AJUSTE DE ESCALA SOCIAL (EAS)

autor: **Holmes & Rahe**

No sólo los acontecimientos desgraciados producen estrés sino también los desagradables; existe relación entre la suma de cambios ocurridos y la frecuencia de enfermedades; cuanto más significativo es el cambio ocurrido o por ocurrir, mayor es la exigencia de adaptación y cuanto más acelerado es el ritmo de los cambios más significativo e intenso es el estrés. *Marca un (X) en el casillero adecuado.*

1. Muerte del cónyuge	100	24. Problemas con la ley	29
2. Divorcio	73	25. Triunfo personal sobresaliente	28
3. Separación conyugal	65	26. Esposa que empieza o abandona el trabajo fuera de casa	26
4. Encarcelamiento o confinamiento	63	27. Inicio o finalización de la escolaridad	26
5. Muerte de un familiar cercano	63	28. Cambio importante en las condiciones de vida (nueva casa, otra ciudad)	25
6. Enfermedad o lesión personal grave	53	29. Cambio de hábitos personales (vestuario, amigos, otros)	24
7. Matrimonio	50	30. Problemas con los superiores (con el jefe)	23
8. Despido del trabajo	47	31. Cambio importante en las condiciones o el horario de trabajo	20
9. Reconciliación conyugal	45	32. Cambio de residencia	20
10. Jubilación	45	33. Cambio a una nueva escuela	20
11. Cambio notable en la salud o en la conducta de un familiar	44	34. Cambio importante en el tipo y/o cantidad de tiempo libre	19
12. Embarazo	40	35. Cambio importante en la frecuencia de ir a la iglesia	19
13. Dificultades sexuales	39	36. Cambio importante en las actividades sociales (clubes, cine, visitas)	18
14. Existencia de un nuevo familiar (nacimiento, adopción, etc)	39	37. Contraer hipoteca o préstamo inferior a US. 10,000 (coche, TV, otros)	17
15. Reajuste financiero importante (reorganización, quiebra, etc)	39	38. Cambio importante en los hábitos de sueño	16
16. Cambios financieros importantes (ganar o perder más de lo habitual)	38	39. Cambio importante en el número de familiares que viven juntos	15
17. Muerte de un amigo íntimo	37	40. Cambio importante en los hábitos dietéticos	15
18. Cambio a una línea o tipo de trabajo distinto	36	41. Vacaciones	13
19. Incremento importante en las disputas conyugales	35	42. Navidad	12
20. Desembolso mayor a US. 10,000 (compra de casa, negocios, etc)	31	43. Transgresión menor de la ley (manifestaciones, infracción de tráfico, etc)	11
21. Vencimiento de hipoteca o préstamo	30		
22. Cambio importante en las responsabilidades laborales	29		
23. Abandono del hogar por parte del algún hijo (independencia, matrimonio)	29		

Los autores han determinado que muchas veces los trastornos por estrés no se presentan inmediatamente a los acontecimientos, sino que pueden ocurrir meses después; los que suman un total de **150 a 300 puntos** en algunos momentos de su vida son candidatos a serios problemas de salud; los que en algún momento determinado suman 300 ó más puntos y los repiten o mantienen durante un año corren un alto riesgo de presentar una enfermedad grave en los próximos dos años.

*Inventario de estrés cotidiano*  
(Brantley, Waggoner, Jones y Rappaport, 1987)

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación se expone una lista de posibles acontecimientos generadores de tensión o de molestias. Lea con cuidado cada frase y piense si le ha ocurrido a usted en las últimas 24 horas. Si no le ha ocurrido, ponga una X en el espacio que hay a continuación de la frase. Si le ha ocurrido, indique la intensidad de la molestia que le ha causado, puntuando de 1 a 7 en el espacio correspondiente. (Al inicio del cuestionario se explica la manera de puntuar.) Conteste lo más sinceramente que pueda para que la información que obtengamos sea útil.

X: No me ocurrió en las últimas 24 horas.

1: Me ocurrió pero no fue estresante.

2: Me resultó muy poco estresante.

3: Me resultó poco estresante.

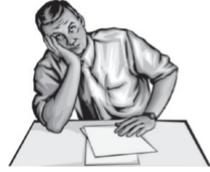
4: Me resultó bastante estresante.

5: Me resultó muy estresante.

6: Me resultó extraordinariamente estresante.

7: Me causó pánico.

	Puntuación		Puntuación
1. Rendir poco en el trabajo .....		25. Temer el embarazo o la enfermedad ....	
2. Rendir poco por culpa de otros .....		26. Sufrir malestar físico o enfermedad .....	
3. Preocupación por el trabajo pendiente .		27. Alguien coge prestado algo suyo sin su	
4. Prisa para acabar el trabajo dentro del		permiso .....	
plazo .....		28. Daños a sus propiedades .....	
5. Interrupción de su trabajo o actividad..		29. Accidente menor (romper algo, desgarrar	
6. Alguien ha arruinado totalmente su trabajo		ropa) .....	
.....		30. Preocuparse por el futuro .....	
7. Tener que hacer algo para lo que se sirve.		31. Encontrarse sin comida ni objetos de	
.....		aseo .....	
8. Incapacidad para acabar un trabajo		32. Discutir con el cónyuge, el novio o la	
9. Estar desorganizado .....		novia .....	
10. Ser criticado o agredido verbalmente ...		33. Discutir con otra persona .....	
11. Ser ignorado por los demás .....		34. Esperar más de lo que quisiera .....	
12. Hablar o actuar en público .....		35. Ser interrumpido mientras piensa o	
13. Ser maltratado por un camarero o un		descansa .....	
dependiente.....		36. Alguien se le cuela, sin respetar el	
14. Ser interrumpido mientras habla .....		no. ....	
15. Verse obligado a hacer vida social .....		37. Rendir más en algún deporte o juego	
16. Anulación de la cita o compromiso por		38. Hacer algo que no quiera hacer .....	
parte del otro .....		39. Ser incapaz de cumplir los planes	
17. Competir con alguien .....		diarios. ....	
18. Ser mirado fijamente .....		40. Tener problemas con el coche .....	
19. No oír de otro lo que a uno le gustaría.		41. Tener problemas de tráfico .....	
20. Tener contacto físico no deseado .....		42. Tener problemas económicos .....	
21. Ser malentendido .....		43. No tener algo que se quiere .....	
22. Quedar cortado o en ridículo .....		44. Encontrar algo fuera de sitio .....	
23. Dormir mal .....		45. Mal tiempo .....	
24. Olvidar algo .....		Total .....	



## El estrés laboral, ocupacional o del trabajo

*“todo actividad laboral de cualquier tipo, por mínima que sea, siempre genera estrés en mayor o menor intensidad”*

Es el estrés cuyas causas y efectos se derivan principalmente de las actividades en el trabajo de cualquier tipo, sea físico, mental, emocional, industrial, en el campo o en las grandes ciudades, comercial, intelectual o artístico. Una de sus modalidades es el “*estrés ejecutivo*”, que se desarrolla en los trabajadores encargados del logro de las metas y el éxito en las empresas y cuyas causas están en los altos niveles de exigencias en la imagen profesional y responsabilidades relacionadas con los objetivos y fechas a cumplir. Una modalidad relacionada con el desarrollo de la tecnología es el “*tecnoestrés*” que cada día va dependiendo más y más de los avances de los sistemas de computación (software, intranet) denominado “*estrés de la informática*”; asimismo, el “*estrés de las comunicaciones*” relacionado a la sobrecarga y a la “*urgencia*” de las noticias y novedades que recibimos de todo el mundo a través de los medios de comunicación (periodismo, teléfono, cable, celulares, internet). Cada actividad laboral sea manual, artística, intelectual, social, religiosa, académica, militar, deportiva, transportistas o de cualquier otro tipo tiene sus propias características y sus fuentes de estrés y sus consecuencias del distrés. Hay que conocerlas para poder regularlas adecuadamente.



### ESCALA DE ANSIEDAD (HAS)

autor: **M. Hamilton**

Ansiedad es un estado común caracterizado por sentimientos de temor acompañados de molestias físicas e hiperactividad del sistema nervioso; la ansiedad anormal se manifiesta con una intensidad exagerada, duradera y distorsionada de cualquier hecho de la vida real. La ansiedad es el síntoma más común y el primero que se presenta en los Ejecutivos estresados.

## CALIFICACIÓN

Colocar en los casilleros el número que corresponda a sus síntomas.

- ninguno:** (0) no presenta ni siente nada de eso en ningún momento  
**leve:** (1) ocurre irregularmente por cortos períodos de tiempo  
**moderado:** (2) ocurre más constantemente y duración más larga, requiriendo esfuerzo considerable por parte del sujeto para hacerle frente  
**severo:** (3) continuo y domina la vida del sujeto  
**muy severo:** (4) incapacitante

Animo ansioso	sentimientos de tensión, fatigabilidad, respuesta asustada, llanto fácil, miedos, anticipación de lo peor, anticipación tímida, irritabilidad
Tensión	tembloroso, sentimiento de intranquilidad, incapacidad para relajarse
Miedos	de la oscuridad, de extraños, de ser dejado solo, de animales, del tráfico, de multitudes
Insomnio	dificultad para lograr el sueño, sueño interrumpido, sueño insatisfactorio y fatiga al despertar, sueños, pesadillas, terrores nocturnos
Intelectual	dificultad en concentración fatiga al despertar, sueños, pesadillas, terrores nocturnos
Animo deprimido	pérdida de interés, falta de placer en entretenimientos, depresión, despertar temprano, balanceo diurno
Somático (muscular)	dolores o hincadas, espasmos, rigores, sacudidas mioclónicas, rumiación, voz insegura, tono muscular aumentado
Somático (sensorial)	tinnitus (ruidos en los oídos), visión borrosa, golpes calientes y fríos, sensaciones de debilidad, sensaciones de punzaciones
Síntomas cardiovasculares	taquicardia, palpitaciones, dolor torácico, palpitaciones de los vasos, sensación de desmayo, pérdida de pulso
Síntomas respiratorios	presión o constricción en el tórax, sensaciones de sofocación, suspiros, disnea
Síntomas gastrointestinales	dificultad en tragar, flatos, dolor o distensión abdominal, sensación de quemazón, llenura gástrica, náuseas, vómito, diarreas, pérdida de peso, estreñimiento, acidez.
Síntomas genitourinarios	micción frecuente o urgente, amenorrea, menorragia, desarrollo de frigidez, eyaculación prematura, pérdida de libido, impotencia
Síntomas autonómicos	boca seca, rubores, palidez, tendencia a sudar, mareos, cefalea tensional, caída del cabello
Conducta durante la entrevista	inquietud, intranquilidad, temblor de manos, frente fruncida, cara tensa, respiración jadeante o rápida, palidez facial, deglución, eructos, espasmo de los tendones, pupilas dilatadas, exoftalmos(ojos salidos)



## El estrés laboral Ejecutivo

*“El Ejecutivo que concentra mayor responsabilidad empresarial desarrolla mayor carga de estrés laboral, especialmente si no la comparte con su equipo”*

Es el estrés laboral de las personas encargadas del logro de las metas y el éxito en las empresas, que se caracteriza por los altos niveles de exigencias en la imagen profesional y responsabilidades en las decisiones (estén asociadas o no a autoridad), relacionadas con los objetivos y fechas a cumplir. Una de las consecuencias de la situación estresantes que viven los ejecutivos es la proliferación de escuelas e institutos de maestrías y doctorados, pues los ejecutivos se ven obligados a “actualizarse” incentivados o sugestionados muchas veces por el marketing de las universidades o institutos, que cada día ofrecen nuevas modalidades de resolver los problemas, especialmente de tipos financieros y empresariales. El Ejecutivo distresado no podrá cumplir estas metas.

No todos están capacitados para adaptarse a las innovaciones empresariales. En esos casos deberán **reorientarse** a trabajos acordes con su experiencia y capacidad y no insistir en calificarse en tareas para las que podrían estar limitados pues eso creará altos y sostenidos niveles de estrés laboral. Reconocer nuestras *nuevas limitaciones* es importante para evitar frustraciones laborales. Las limitaciones en un área no limitan para otras. El Ejecutivo debe prepararse a través de su vida laboral para aceptar que en alguna etapa de sus actividades se presentarán innovaciones a las que no podrá adaptarse o no podrá ser muy eficiente. Insistir sólo lo llevará al distrés laboral. En esos casos deberá buscar formas de compensar sus limitaciones o simplemente aceptar que no está apto para determinada tarea laboral y reorientarse laboralmente. La **sobrecalificación** también puede ser causa de estrés ejecutivo por frustración, ya que muchos ejecutivos invierten grandes cantidades de dinero en estudios y no consiguen mejores puestos o empresas dónde aplicar sus conocimientos o ganar mejores honorarios.

## ESCALA DE RESISTENCIA AL ESTRÉS EJECUTIVO (EREJE)

autor: T. Llosa

En este test se relacionan las capacidades laborales con la situación de salud y las vivencias del Ejecutivo; marca con una (X) el casillero que corresponde a tu situación *laboral y de salud actual*. Deja *en blanco* el que no corresponda. En las preguntas 5,6,7,8,9 y 10 *basta que tengas uno* de los problemas para que marques. (X)

**Calificación:** la resistencia al estrés Ejecutivo se inicia en (+1) (resistencia débil) y será más intensa en (+7). A partir de (0) o menos de cero, el Ejecutivo no tendrá resistencia. Los riesgos de desarrollar distrés laboral serán más intensos cuanto más se acerque el puntaje a (-7). El distrés puede originar la *pérdida del trabajo*.

1. actualmente estoy trabajando y desempeñando un cargo ejecutivo y estoy calificado como ejecutivo (con estudios especializados profesionales, carrera corta o técnico, relacionados con el trabajo que ejerzo actualmente); me mantengo actualizado.	+3	fracturas, amputaciones), me han operado, dolores musculares.	
2. actualmente estoy trabajando y ejerzo un cargo ejecutivo y aunque no estoy calificado académicamente como ejecutivo (no soy profesional, carrera corta ni técnico en el cargo que desempeño), tengo experiencia en el cargo y estoy actualizado.	+2	6. uso tabaco (alcohol, tranquilizantes, somníferos, cocaína, marihuana) como mucho, juego mucho (casinos, caballos, bingos, loterías), etc, creo que soy adicto	-1
3. soy ejecutivo y estoy sin trabajo y necesito trabajar	-1	7. tengo problemas emocionales (personales, familiares, sociales) o de conducta (agresividad, estafador, incumplido, irresponsable); he pensado o intentado suicidarme	-1
4. califico para 1, 2 ó 3 y he hecho un curso de actualización el último año relacionado con mi cargo actual o con el que deseo ocupar.	+1	8. tengo problemas económicos personales (deudas, me deben, no me prestan, no me dan créditos, no me alcanza el dinero), mi empresa no va bien.	-1
5. sufro de gastritis, migraña, presión alta, asma, insomnio, epilepsia, sobrepeso, riesgo cardiaco alto, diabetes, estoy embarazada o dando de lactar, impotencia, frigidez, tengo limitaciones físicas (uso silla de ruedas, muletas, sordo, ciego, mudo), deformaciones físicas, secuelas de enfermedades (parálisis,	-1	9. problemas laborales (bajo rendimiento, bajo sueldo, faltas, con mis jefes, con mis empleados, mis socios, con cobradores, con los impuestos) busco trabajo, trabajo sin descanso, no tomo vacaciones, estoy enfermo.	-1
		10. estoy en problemas legales (policiales, juicios, embargos, coactivos, orden de detención, espera de sentencia, estoy preso, etc)	-1
		11. practico regularmente técnicas de relajación y/o Free Day	+3

NIVEL EREJE

TOTAL



## Diversas modalidades de trabajos Ejecutivos

*“hay muchos trabajos de rango Ejecutivo que no son reconocidos como tales pero que producen altísimos niveles de estrés laboral”*

### *El estrés laboral Académico*

Estrés relacionado con la necesidad social de “aprender” y “demostrar” lo aprendido, en el que intervienen principalmente los factores intelectuales como memoria, concentración, juicio y creatividad. El estrés académico (que se desarrolla en la escuela básica, colegio, universidades, institutos, maestrías y doctorados) es una de las mayores fuentes de estrés en las personas, especialmente niños y jóvenes, pero últimamente también en los adultos jóvenes y mayores que están obligados a actualizarse para poder competir, mantener su puesto o conseguir otro trabajo. El problema surge a causa de los sistemas de evaluación y la filosofía competitiva de las escuelas y empresas, desde niveles básicos hasta los doctorados, ya que la importancia que en nuestra sociedad, especialmente en la occidental, se le da a la inteligencia cognoscitiva (racional) sobre las otras inteligencias (emocional, artística, deportiva, filosófica, manual) ha construido un mundo de estructuras altamente competitivas y de urgencias que muchas veces la persona no puede soportar pero que sin embargo se le obliga social y laboralmente a pesar de que cada día se demuestra más que lo estrictamente intelectual no es esencial para triunfar en la vida ni para ser feliz. Nuevos enfoques, que incluyen entre otros, la *inteligencia emocional*, así como otros filosóficos y sociales basados en valores diferentes, están cambiando las bases y los métodos académicos, sustentados ahora en la comprensión de las necesidades del “otro” (empatía), ya que las nuevas corrientes de la educación opinan que más que el conocimiento global o los altos niveles intelectuales corticales, la actualización, la madurez emocional y la iniciativa pueden ser mejores herramientas que el almacenamiento cultural para triunfar en el trabajo.

## *El estrés laboral de los Deportistas*

Es una modalidad de trabajo donde la exigencia y la urgencia del éxito está directamente relacionada al trabajo deportivo que realizan, especialmente cuando es competitivo y por eso es uno de los más estresantes, porque genera expectativas de éxito o decepciones o frustraciones a corto plazo ya que las críticas a sus resultados son inmediatas a sus triunfos o fracasos, de allí que muchos deportistas, especialmente los profesionales, sean proclives a conductas inadecuadas y a enfermedades psicósomáticas. El estrés ocupacional deportivo puede desarrollarse en cualquier estructura laboral, sea en las organizaciones estatales, privadas o mixtas, o realizarse en las modalidades individuales o de pequeños grupos. La medicina deportiva es uno de los campos donde las normas ergométricas se hacen más exigentes, especialmente por su carácter competitivo y de superación constante de las metas y records.

## *El estrés laboral de los Militares*

El grupo socio-laboral militar (marina, ejército, aviación, policía y equivalentes) es un grupo altamente estresado porque se prepara constantemente para “enfrentarse” a enemigos reales o imaginarios. El estrés de la vida militar es uno de los que alcanza los niveles más altos dentro de los grupos laborales, ya que no sólo se vive en función de prevención de accidentes (que en algunas circunstancias son muy altos) sino de supervivencia pues es el grupo más expuesto al ataque con armas reales de alto poder destructivo. La disciplina es vertical, hay que tener altos niveles vocacionales y de tolerancia y adaptación al medio altamente tensional y donde generalmente la capacitación del militar le sirve de prestigio limitado hasta su ascenso a la clase inmediata superior; es decir, un capitán puede ser muy sobresaliente en su especialidad y haber inclusive realizado cursos de maestría o doctorado en universidades paralelamente a sus funciones militares, pero no por eso ascenderá de capitán a coronel ni a general.

Por otro lado, en la vida militar es donde quizás la super especialización se vuelve más limitante cuando se retira o se es expulsado de la institución; ejemplo de ello es el caso de un comandante de submarino o un piloto de avión de combate. ¿en qué pueden trabajar en la sociedad civil si no han tenido entre-



namientos diferentes a su especialidad militar?. El promedio de permanencia en la vida militar se va reduciendo, entre otras razones, por retiro voluntario por los bajos sueldos, por las limitaciones que genera la dedicación exclusiva, la poca gratificación a largo plazo y por sentir la vida militar altamente estresante. Un aspecto que no deberemos olvidar es que el militar no deja de ser una persona común en su vida familiar, aunque en la social siga casi siempre con los esquemas castrenses.

Una variante de estrés relacionado con la vida militar es el **estrés del combate**, donde el trabajo militar se vuelve urgentemente defensivo/destructivo y el riesgo de muerte está presente durante todo el combate; sus consecuencias son las conocidas neurosis de guerra o estrés post-traumático de las batallas. El *estrés* de la *guerra* o del *terrorismo* son variantes de estrés que afectan a la población general y que puede desencadenar estrés post-traumático y crisis de pánico.

## *El estrés del trabajo Doméstico*

El **trabajo doméstico**, conocido en sus dos vertientes más comunes, el de “ama de casa” (llamada laboralmente patrona, equivalente al rol Ejecutivo en el hogar) o el de “empleada de servicio o empleada doméstica” (ama, limpieza, cocina, jardinería, chofer), es seguramente el trabajo más antiguo y universal, muy pocas veces reconocido como estructura laboral con derechos legales; aparece más como una “obligación” básica familiar, cuando la que lo realiza es la esposa o la madre de familia; cuando es realizado bajo contrato de personal ajeno a la familia, se les denomina “empleadas” que es equivalente a la antigua (y a veces vigente) calificación de sirvientes. Independiente de los aspectos legales, el trabajo doméstico, aún en los países en que está bien estructurado implica una serie de obligaciones y responsabilidades del trabajador (mayormente mujeres), dentro de las que se incluyen responsabilidades morales, pedagógicas y legales. En algunos grupos sociales el trabajo doméstico, especialmente la modalidad “cama adentro” tiene visos de esclavitud o de propiedad de la persona empleada, pues los horarios libres (días de permiso) son condicionados; se estila fijar “un día de permiso”, lo cual es, laboralmente hablando, el día libre de 24 horas (día libre semanal de los empleados comunes); pero los otros seis días son prácticamente a “dedicación exclusiva”, lo que ergonómicamente significa sobrecarga de estrés laboral

inadecuado. El cálculo del estrés en el trabajo doméstico debe ser evaluado añadiendo el factor de dedicación extra de tiempo de trabajo al estrés personal, muchas veces difícil de identificar y calcular.

El trabajo Ejecutivo doméstico tiene uno de sus puntos estresantes álgidos en el presupuesto familiar, especialmente en los gastos “para el diario”, el consumo de luz, teléfono, averías y el costo del servicio doméstico. Otra carga estresantes es el cambio (rotación) de empleadas y la expectativa de su desempeño. Algunas familias cuentan con “ama de llaves”, que es la persona que asume la dirección del hogar y por ello el ama de casa reduce su estrés laboral ya que lo traslada al ama de llaves. La educación y cuidado de la salud y conducta de los hijos deben considerarse como parte importante y generadora de altos niveles de estrés doméstico familiar.

### *Estresores característicos y diferenciados de cada actividad laboral*

Cada modalidad laboral tiene ciertos estresores característicos que la diferencian de otras actividades laborales. Por ejemplo el trabajo de los detectives y vigilantes tienen estresores relacionados con amenazas, heridas y muerte, los bomberos se enfrentan a estresores relacionados con fuego y asfixia, los cargadores y albañiles reaccionan ante estresores de carga y peso con riesgo a producir hernias de disco en la columna, o caídas con fracturas de huesos o rotura de sus materiales, el trabajo de la prostitución legal enfrenta entre otros estresores, riesgos de enfermedades venéreas y Sida, los pescadores se protegen del ahogamiento e insolación, los choferes de transporte público con la competencia de otros transportes y el cumplimiento de las reglas de tránsito, los pilotos de líneas aéreas con el estrés propios de esa actividad tan exigente y de alto riesgo donde las fallas pueden pagarse con la muerte del piloto, las hostess y los pasajeros, o los controladores de tránsito aéreo que por error pueden originar que los aviones se estrellen.

Los trabajos informales como los vendedores ambulantes, los limpiadores de carros, los carretilleros, los conductores de moto-taxi, los choferes de taxis informales y los deportes de alto riesgo (incluyendo deportes profesionales), entre muchas otras



actividades humanas con objetivo de supervivencia y manutención tienen sus propios estresores, los cuales generalmente los podemos diferenciar de otros grupos de estresores laborales. Su identificación ayudará a prevenir accidentes y mejorar el rendimiento en cada actividad específica.

### **EL ESTRÉS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

*“obtener y comunicar las primicias produce altos niveles de estrés periodístico”*

Lo desarrollan los periodistas a causa de la urgencia y competitividad de las *primicias* y *exclusividad* de las noticias. Por otro lado los niveles de estrés pueden ser muy intensos en el público que escucha (radio), lee (periódicos), o mira (televisión, internet) las noticias, especialmente en el Perú, donde la mayoría de noticias son desagradables y se mezclan problemas de toda índole (aumento del precio de los combustibles, secuestros, violaciones, eliminación de competencias deportivas, crímenes, terrorismo), en una ensalada de estímulos angustiantes donde casi no existen mensajes de consuelo y esperanza a corto plazo. La exageración de las noticias con fuerte carga emocional (robos, crímenes, secuestros, violaciones, atropellos, incendios), han saturado los noticieros diurnos y nocturnos a tal punto que parecen páginas policiales. El estrés de las comunicaciones forma parte del estrés de la vida diaria y lo intensifica a veces a niveles de distrés.

### **NIVELES EJECUTIVOS Y RESPONSABILIDADES**

*“nadie entra sin hablar con el portero”*

No todos los trabajos ejecutivos tienen igual nivel ni complejidad empresarial, pero aún así debemos considerar que sí tienen igual responsabilidad en sus respectivos cargos, por muy inferior que aparezcan en el organigrama. Si bien el trabajo del Gerente general es mucho más complejo que el del encargado de la guardianía, ya que este último depende de las directivas del Gerente general, la responsabilidad laboral del encargado de la seguridad, incluyendo al portero debe considerarse al mismo nivel que la del Gerente ya que la seguridad de la oficina es fundamental para la empresa y para el personal que trabaja en ella y por eso existe ese cargo. Por ello no debemos confundir niveles de mando con responsabilidades. Los niveles pueden variar pero la responsabilidad, aún en el último escalón del organigrama debe ser la misma. De esa manera el portero se sentirá “obligado” a cumplir adecuadamente con su función y se sentirá “importante” dentro de la empresa. Sentirá que es un “Ejecutivo” en su puesto porque está capacitado y autorizado para permitir o prohibir el ingreso.

**ACTUALIZA TU AUTO - CONOCIMIENTO  
ACEPTA O RECONOCE CUÁLES SON TUS**

1. Dos mejores cualidades de tu personalidad.  
\_\_\_\_\_
2. Dos mayores defectos de tu personalidad.  
\_\_\_\_\_
3. Dos mayores cualidades ejecutivas.  
\_\_\_\_\_
4. Dos peores defectos ejecutivos.  
\_\_\_\_\_
5. Dos cualidades sociales.  
\_\_\_\_\_
6. Dos defectos sociales.  
\_\_\_\_\_
7. Dos satisfacciones familiares.  
\_\_\_\_\_
8. Dos problemas familiares.  
\_\_\_\_\_
9. Dos momentos felices hoy día.  
\_\_\_\_\_
10. Dos momentos decepcionantes hoy día.  
\_\_\_\_\_
11. Dos satisfacciones económicas actuales.  
\_\_\_\_\_
12. Dos preocupaciones económicas actuales.  
\_\_\_\_\_





## Ergonomía

*“Toda actividad con un objetivo es un trabajo”*

**Objetivo:** conocer la capacidad de rendimiento y los límites psico-físicos de nuestro organismo.

Para comprender qué es el *estrés laboral* primero deberemos tener en **consideración** los principios de la *ergonomía* en el trabajo. Tomando como base la ergonomía moderna, la cual es definida por William T. Singleton en la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1998) (2), como: *“el estudio o la medida del trabajo”*, donde trabajo significa una actividad humana con un propósito y va más allá del concepto más limitado del trabajo como una actividad para obtener un beneficio económico, al incluir todas las actividades en las que el operador humano sistemáticamente persigue un objetivo, abarcando así los deportes y otras actividades del tiempo libre, las labores domésticas, como el cuidado de los niños o las labores del hogar, la educación y la formación, los servicios sociales y de salud, el control de los sistemas de ingeniería o la adaptación de los mismos, como sucede por ejemplo, con un pasajero en un vehículo y los obreros especializados o los gerentes generales de las empresas, a lo que deberemos añadir el trabajo intelectual como diseñar leyes, emocional como la creación poética o proteger desvalidos y espiritual como el trabajo religioso y la meditación relajante”.

La Ergonomía, al estudiar el trabajo humano busca hacerlo más completo y con menos riesgos, pero también busca que el trabajador de cualquier campo dure más tiempo en su trabajo: que el deportista mejore su rendimiento, supere sus records y dure más años compitiendo, el obrero cumpla su horas de trabajo manual sin accidentarse y sin agotarse exageradamente y el ejecutivo de mando medio o alto, que pueda tolerar más horas de responsabilidades y trabajo sin bajar la calidad de sus logros y sin desarrollar fatiga crónica ni infartos cardiacos.

De acuerdo a los conceptos ergonómicos y aplicándolos a las diversas situaciones ocupacionales consideramos que por las características en que se desarrollan las actividades del trabajador

peruano, se hace necesario e impostergable introducir medidas preventivas y reactivadoras en su quehacer laboral, a fin no sólo de mantener sano al trabajador, sino de enseñarle y ayudarlo a desarrollar al máximo sus condiciones potenciales dentro de los límites de la seguridad ocupacional y de la permanencia prolongada de su trabajo. Dentro de las medidas ergonómicas más efectivas se incluye el descanso (para la recuperación de los niveles óptimos de funcionamiento físico y mental), en cualquiera de sus múltiples estructuras, sea como reposo por horas, el descanso semanal o las vacaciones de ley.

### ***indicadores de Satisfacción laboral***

En todas estas modalidades laborales mencionadas la persona bien adaptada y motivada siente que está trabajando en el trabajo que siempre deseó y está contento; trabaja en la especialidad en que está calificado; está actualizado; ha hecho un curso de entrenamiento o actualización el último año; cada día le va mejor en el trabajo y siente que los jefes (o sus" empleados) están contentos con él; se siente seguro y que tiene futuro en el trabajo.

### ***el estrés laboral de la Desocupación***

*"no todo trabajo requiere de empleo"*

Es una variante laboral cada día más compleja y estresante que puede llevar rápidamente a la depresión, desesperación y suicidio, sea por jubilación, por edad (mayores de 40 años), por pérdida del trabajo, por estar buscando trabajo, por inactividad o por incapacidad laboral (estar encarcelado o inválido por enfermedad o por ancianidad). No trabajar produce mayores niveles de estrés que trabajar adecuadamente porque el organismo necesita estar activo para no atrofiarse. Hay que tener presente que *"El proceso de reinserción toma tiempo y puede llegar a ser una tarea de largo aliento en la que es clave mantener la energía, buena actitud y motivación"*, según declara Inés Temple, Presidenta de DBM, Perú-Chile.

### ***el estrés de la Incertidumbre laboral***

Es una variante muy actual del paquete estresante laboral por la inseguridad de los trabajadores en las empresas y tiene como base principal la estructuración de las leyes del trabajo y sus complementarias (seguridad social y salud) o su mala aplicación. En las empresas modernas, especialmente en las transnacionales o en las que están en procesos de reingeniería, la incertidumbre es un factor muy estresante, especialmente para los Ejecutivos desde mando medio a nivel gerencial (CEOs).



## Estrés del Ejecutivo viajero

*“Cada día el Ejecutivo viaja más por trabajo y trabaja más durante sus viajes”*

**Objetivo:** indicarle al Ejecutivo qué medidas tomar para recuperarse del estrés de los viajes aéreos.

El mundo globalizado y la selección de Ejecutivo para empresas transnacionales ha incrementado notoriamente el número de viajes y el kilometraje de viajes de los Ejecutivos lo cual incrementa el estrés laboral por una serie de estresores que todo Ejecutivo y empresa deben tener en cuenta.

Los viajes pueden ser por tierra, mar o aire. Los primeros implican el riesgo de accidentes en carreteras y la fatiga si es el Ejecutivo el que maneja. Los segundos pueden producir estrés por *marismo* (molestias a causa del movimiento marino, como náuseas y cefalea), a lo que se puede asociar fobia al mar o miedo si es que no sabe nadar. Pero donde el estrés del transporte se hace más evidente es en los **viajes aéreos** que son lo más utilizados en el mundo moderno pues ahorran tiempo de desplazamiento. Si bien el transporte aéreo comercial es tan o más seguro que el terrestre, no deja de ser fuente de ciertas reacciones emocionales que pueden ser frecuentes en los Ejecutivos viajeros, tal como el miedo a volar o en sus niveles intensos, la fobia al vuelo o a los espacios cerrados (aviones), lo cual eleva los niveles de adrenalina y cortisol en el Ejecutivo que está obligado a viajar. Este aspecto debe ser considerado durante la entrevista para selección de Ejecutivos ya que ha habido casos en que el Ejecutivo ha renunciado porque la empresa lo obliga a viajar constantemente.

Pero independientemente de los temores y riesgos de accidentes existe un factor que es productor de intenso estrés en el viajero y tiene que ver con los ritmos circadianos (reloj biológico), lo que se acentúa en los viajes aéreos de este a oeste o de oeste a este, cosa que no es significativo en los viajes de norte a sur o viceversa, salvo el cansancio si el viaje ha durado muchas horas y la exposición a cambios climáticos. Es importante tomar en consideración este aspecto ya que muchas veces el Ejecutivo viaja de América a Europa o Asia y va del aeropuerto a una

reunión y no percibe, aparte del cansancio, que sus niveles de estrés pueden haber aumentado lo cual podría perjudicarlo al tomar decisiones importantes a causa de la tensión interna y la sobrecarga de adrenalina. En otras palabras, los viajes a grandes distancias a través de varios husos horarios pueden influir considerablemente sobre el rendimiento del Ejecutivo (concentración, tolerancia, irritabilidad, somnolencia, trastornos digestivos y del sueño por varios días, dolores musculares, y una serie de molestias que sin ser muy intensas pueden ser la prueba de acumulo de estrés). Estas molestias son más pronunciadas cuando los husos horarios se cruzan de occidente a oriente; en tal caso se necesita un reposo más prolongado que después del mismo vuelo en dirección opuesta.

A fin de determinar las pausas recomendadas para los pasajeros después de vuelos a través de varios husos horarios, *Bulley* se sirve de la siguiente fórmula:  $PR = t/2 + (Z - 4) + C_{sal} + C_{lleg}$ , donde  $PR$  es el período de reposo en décimas de día,  $t$  es la suma de las horas de vuelo,  $Z$  es el número de husos horarios atravesados,  $C_{sal}$  es el coeficiente de salida y  $C_{lleg}$  es el coeficiente de llegada. Los coeficientes de salida y llegada son:

Tiempo local	$C_{sal}$	$C_{lleg}$
08.00-11.59 h	0	4
12.00-17.59 h	1	2
18.00-21.59 h	3	0
22.00-00.59 h	4	1
01.00-07.59 h	3	3

Ejemplo: suponiendo que un pasajero sale de Europa Central a las 14.00 horas (tiempo centroeuropeo,  $C_{sal} = 1$ ) y aterriza en los Estados Unidos a las 21.00 horas (tiempo local,  $C_{lleg} = 0$ ) después de un vuelo de 12 horas ( $t$ ) que ha cruzado dos husos horarios ( $Z$ ), necesitará un lapso de 5 décimas de día, o sea, 12 horas, para la *normalización* de su “reloj” biológico.

El Ejecutivo *viajero* debe considerar el estrés que producen los cambios climáticos (el frío o el calor intensos, la lluvia o la nieve pueden afectar la salud o el rendimiento del Ejecutivo), los cambios de horarios de comida y sueño, la altura (las reuniones pueden ser en la costa o en la sierra donde la hipoxia puede afectar su lucidez y estado de ánimo), y también el alejamiento de la familia por muchos días, a lo que se puede sumar las depresiones de los viajeros por la soledad en hoteles o en ciudades donde no tienen conocidos.



## La fatiga y el estrés

*“Se agota más el que no sabe dosificar su trabajo”*

**Objetivo:** identificar las situaciones estresantes que puedan reducir el rendimiento laboral del Ejecutivo.

Se refiere a las diferentes condiciones que causan una disminución de la resistencia y de la capacidad de trabajo; se puede presentar como fatiga muscular manifestada principalmente con dolores musculares y disminución de la fuerza, o como fatiga general, manifestada como disminución del deseo de trabajar, por lo que también se conoce como fatiga psíquica o nerviosa. El *estrés* es la reacción que se desarrolla o subyace en todo proceso biológico de adaptación a cualquier estímulo interno o externo y es parte inseparable del proceso de la fatiga; en toda fatiga existe un nivel de estrés (tensión), pero no todo estrés no sólo no lleva a la fatiga, sino que hasta cierto nivel de estrés puede actuar en muchas circunstancias como **antifatigante** o regulador de la **tonicidad** al actuar como “*activador*” fisiológico, hormonal y anímico, como en el caso del pre-calentamiento deportivo antes de iniciar los juegos.

Laboralmente hablando el estrés es la suma de todos los parámetros del sistema de trabajo que influyen sobre los trabajadores; los conceptos de fatiga y *descanso/recuperación* en el trabajo humano están estrechamente relacionados con los conceptos ergonómicos de estrés y tensión, según Rohmert. Los parámetros del estrés son el resultado de la tarea del trabajo (trabajo muscular o no muscular: los factores y dimensiones orientados hacia la tarea) y de las condiciones físicas, químicas y sociales bajo las que debe realizarse el trabajo (ruido, clima, iluminación, vibración, turnos de trabajo, etc; los factores y dimensiones orientados hacia la situación). La recuperación a través del *descanso* es un factor importantísimo para entender lo que es el estrés laboral y cómo se puede regular adecuadamente, asuntos que serán desarrollados más adelante.

Los *trastornos* por estrés (distrés) son el resultado del fracaso adaptativo del organismo. Las primeras manifestaciones son

ansiedad y depresión, generalmente descritas como cansancio, falta de sueño, irritabilidad, dolores musculares, cefaleas y muchas otras que podemos resumir en dos:

*Fatiga aguda:* son manifestaciones de agotamiento, cambios de ánimo, baja del rendimiento y trastornos fisiológicos, que se evidencian en el trabajo como aumento de errores en las tareas o sensación de malestar con deseos de dejar de hacer lo que está realizando o de faltar al trabajo; todo ello asociado a ansiedad y depresión, que pueden durar días, pero que generalmente se resuelven con el simple descanso, cambio de ambiente, solución del problema causante y/o técnicas de relajación.

*Fatiga crónica:* son manifestaciones similares pero agravadas de los síntomas de la fatiga aguda, pero no ceden al reposo ni a otras medidas que solucionan a esta; los síntomas aparecen después de varias semanas o meses; se manifiestan, entre otros síntomas, como desgano laboral y sufrimiento por querer cumplir con el trabajo pero sentir que no puede más, asociado a ideas de incapacidad y frustración, lo que lleva a trastornos limitantes o enfermedades algunas veces incapacitantes que requieren tratamiento psicológico, médico o medidas de tipo laboral, como suspensión temporal o definitiva del trabajo.

Entre las causas que pueden llevar a la limitación laboral por estrés debemos mencionar las fobias sociales y las crisis de pánico y entre las somatizaciones diversas manifestaciones atribuidas o intensificadas por el estrés como son náuseas, diarreas, falta de aire, mareos, dolor torácico, palpitaciones, alergias, resfriados repetidos, herpes labial y genital, problemas dentales, irritabilidad, depresión, dismenorrea, vómitos del embarazo, impotencia, dolores musculares, articulares, alopecia, cefaleas, confusión mental, además de limitaciones físicas.

Las causas que pueden llevar a la incapacidad laboral por estrés pueden ser la hipertensión arterial no controlable, congestión cardiaca, arritmias cardiacas, astenia neurocirculatoria, asma bronquial, úlcera péptica perforada, colitis ulcerativa, obesidad, anorexia, diabetes, disminución del sistema inmunológico o cáncer y fatiga crónica, además de las limitaciones físicas.

Las *limitaciones físicas o discapacidades*, también pueden producir niveles elevados de estrés y llevar al distrés, como usar sillas de ruedas o muletas en edificio sin ascensor; el hipertenso y

diabético si no les hacen dietas especiales; los ciegos, sordos y mudos si no reciben ayuda técnica para adaptarse a su trabajo; los alérgicos en general y los trabajadores con baja capacidad intelectual si es que se le exige más allá de los límites dentro de los que pueden funcionar aceptablemente.

Las consecuencias o trastornos más comunes atribuidos a sobrecargas y a subcargas laborales estresantes son los accidentes de trabajo, los dolores musculares diversos, insomnio, ansiedad, agotamiento y baja del rendimiento laboral, distrés, el aburrimiento, el tedio, los infartos cardiacos y cerebrales, las gastritis y úlcera péptica. También los intentos suicidas por depresión aguda y el uso o abuso de drogas y alcohol pueden ser frecuentes durante los estados de estrés intenso.

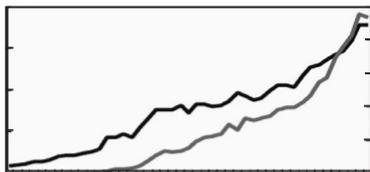
### ESTRÉS DE LAS SECRETARIAS EJECUTIVAS

Los bancos y muchas empresas han creado diversos cargos ejecutivos (ejecutiva de cuentas, etc.), pero los más numerosos son los de Secretaria Ejecutiva. De acuerdo al nivel de responsabilidad que les deleguen el estrés laboral puede alcanzar niveles muy intensos que acaben trastornando su salud y su eficiencia en el trabajo.

### INDICADORES DEL DISTRÉS POLÍTICO

*“las Encuestas son las mayores productoras de estrés político”*

El interés de trabajar por los demás se convierte en indiferencia y puede volverse un factor de inseguridad del político, el cual se dedica a pensar y favorecerse *él mismo*, volviéndose inconsecuente con sus promesas y principios políticos, cambiando de posturas o partidos hasta extremos totalmente contrarios a aquellos que defendía durante su campaña y que lo llevaron a su cargo. La política actual nos ofrece muchos ejemplos de distrés político. La base de ello está en la poca tolerancia a la frustración, la inmadurez emocional, y en la falta de solidez de la convicción de sus ideas y promesas.



## POLIFRENIA Y EJECUTIVOS

*“La Polifrenia es una actividad mental de la que puede beneficiarse el Ejecutivo”*

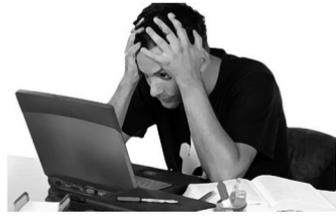


Hemos acuñado el término **Polifrénico** para identificar un síndrome que presentan algunas personas, en este caso Ejecutivos, caracterizado por: varios pensamientos simultáneos, pero independientes, bien definidos y diferenciados. Puede o no, estar asociado a **polifasia** (\*). Ocurre en personas hiperactivas, tipo “A”, ergomaniacas, competitivas y creativas. La característica básica es estar produciendo (pensando) dos o más ideas simultáneamente. Puede ser *homogénea* (solo pensamientos) o *heterogénea* (pensamientos simultáneamente con polifasia, o con imágenes mentales o música). También puede ser *simple* o *compleja*. La **polifrenia simple** es aquella en que los pensamientos tienen relación o están asociados a un objetivo, como imaginar un paisaje y “recordar” una música relacionada con el paisaje (tal vez añoranza de un acontecimiento amoroso, o pensar en ir a la playa y a la vez pensar en ir a comprar anteojos de sol). La **polifrenia compleja** es aquella en la que los pensamientos no tienen relación entre sí, como pensar en un negocio inmobiliario y simultáneamente pensar en comprar un kilo carne y luego ir a jugar tenis, por ejemplo.

Generalmente ocurre en estado de lucidez normal, muchas veces incentivado por situaciones emocionales especiales, o cuando estando pensando en un tema determinado se le impone otro pensamiento a la persona. En esa situación, cada uno y todos esos actos pensantes funcionan adecuadamente y diferenciados, de tal manera que podemos separarlos y mantenerlos activos sin que uno inhiba al otro. Esa es la polifrenia: varios pensamientos independientes simultáneos, sin sensación de hiperactividad o de urgencia luchando contra el tiempo (a diferencia de la polifasia).

(\*) A diferencia de la polifrenia que es fundamentalmente un proceso de pensamientos, la **Polifasia** (polyphasia) es definida como una actividad que comprende más de un pensamiento o actividad a la vez que puede llevar a la saturación de pensamientos y actividades que reducen la lucidez, la atención y aumenta el estrés personal. Un ejemplo de polifasia es cuando una Ejecutiva va manejando al trabajo mientras habla por el teléfono free hands del carro, colocándose el maquillaje con una mano en el espejo, o arreglándose el peinado en el espejo retrovisor del carro. La *polifasia*, a diferencia de la *polifrenia*, está relacionada con la sensación de la urgencia del tiempo en la que la persona debe hacer muchas cosas a la vez porque el “tiempo no les alcanza”. La polifasia es fuente común de altos niveles de estrés, mientras la polifrenia puede desarrollar principalmente fatiga mental.

Es necesario diferenciar los síndrome Polifrénico y Polifásico de las personalidades hiperactivas, obsesivo-compulsivas, de los maniacos bipolares, de los logorreicos, de la fuga de ideas en los maniacos, de ciertos pensamientos psicóticos, que son situaciones que deben ser consultadas a un Psicólogo o un Psiquiatra.



## El distrés laboral

*“el trabajo inteligentemente diseñado reduce y evita el distrés laboral”*

**Objetivo:** identificar y alertar de las sobrecargas estresantes laborales que pueden llevar a trastornos y enfermedades ocupacionales y personales.

Para comprender el estrés relacionado al trabajo deberemos situarnos en los principios de la *ergonomía del trabajo* y eso incluye no sólo el concepto clásico del trabajador como obrero, empleado o ejecutivo, sino el trabajo académico como estudiante de colegio o universidades, el trabajo militar, docente, religioso y todo tipo de actividad que tenga un objetivo, sea fundamentalmente económico o de prestación de servicios sociales como trabajo religioso, médico y social, de análisis metafísico como filosofía, político o de su prestigio personal como literatura, periodismo, arte, canto, o grupal como deportes en general o trabajos individuales en domicilio sea de tele-trabajo o simplemente trabajo de producción poética.

### indicadores de *Insatisfacción* laboral

Siente que está en el trabajo que siempre deseó pero no está contento; lo que gana no es suficiente; preferiría cambiar de puesto, pero dentro del mismo trabajo; trabaja en ese trabajo por necesidad económica; preferiría estar trabajando en otro lugar; no está trabajando en las áreas en que se podría desempeñar mejor; está buscando otro trabajo porque tiene problemas con los jefes, con sus subalternos o con los compañeros; está buscando otro trabajo porque necesita ganar más dinero; busca otro trabajo porque no se siente capacitado o actualizado; trabaja porque tiene obligaciones personales o familiares que cumplir, pero ya está cansado; desea jubilarse ahora sin importararle la edad o el tiempo de servicios; se siente inseguro porque lo pueden despedir en cualquier momento; estoy sin trabajo pero ya no quiero trabajar aunque necesito dinero y tengo responsabilidades; siento que no rindo como antes; no tomo vacaciones hace más de un año y siento que las necesito; ya no estoy tan bien conceptualizado como

antes y me doy cuenta de eso; quisiera hacer otro tipo de trabajo, diferente al que he hecho siempre; no me gusta el ambiente de trabajo; creo que estoy enfermo por culpa del trabajo.

## **indicadores de distrés *Laboral* actual**

Llegas tarde frecuentemente al trabajo. Faltas sin justificación. Deseas cambiar de trabajo a pesar de que ganas bien o tienes buen puesto. Cambias de carácter y ánimo desde que entras a la oficina. Regresas demasiado cansado o irritable del trabajo. Llamas por teléfono a personas que nada tienen que ver con tu trabajo, mientras estás en la oficina. Conversas mucho con tus compañeros de oficina sobre temas no laborales. Te duermes en el trabajo. Tomas mucho café en la oficina. Críticas las órdenes. Te enfermas demasiado. Te levantas mucho de tu escritorio. Deseos de volver a tomar vacaciones pronto. Pides vacaciones adelantadas. Pides muchos permisos sin justificación. Baja tu rendimiento y tu interés en el trabajo. Inicias varios trabajos o proyectos de la empresa y no los terminas. Tienes problemas con tus compañeros de trabajo. Baja tu imagen o concepto de buen ejecutivo que tenías. Comienzas a presentar de crisis de pánico o síntomas de fobia social en el trabajo o señales de estar desarrollando síntomas de Burnout.

### **INDICADORES DE DISTRÉS BURNOUT**

*“es conveniente que el Ejecutivo detecte su estrés antes que los demás”*

Se caracteriza por cansancio emocional (estar emocionalmente extenuado por el contacto con personas a las que hay que atender por nuestro trabajo: empleados, público, enfermos, alumnos, feligreses), despersonalización (insensibilidad y falta de sentimientos hacia las personas que se relacionan con nuestro trabajo) y falta de realización personal (declive en el sentimiento de competencia, autoestima y éxito en el trabajo). Se manifiesta con ausentismo, baja de rendimiento, desapego e insatisfacción laboral, no siente emoción en su actividad laboral, desarrollo de enfermedades sicosomáticas, abandono de sus obligaciones, prefiere cargos dependientes que gerenciales, desinterés en la calidad del trabajo, desapego e insensibilidad con los compañeros de trabajo, irresponsabilidad, desinterés en actualizarse profesionalmente, conducta inadecuada y fatiga, así como estar consciente de sus problemas pero no hacer nada para superarlos o buscar ayuda (lo que se confunde con estados depresivos).



## Indicadores del distrés Ejecutivo

*“nadie se enferma por trabajar, sino por trabajar mal o por no trabajar”*

**Objetivo:** identificar las situaciones estresantes del trabajo Ejecutivo que puedan producir enfermedades limitantes o incapacitantes.

Se caracteriza por algunos indicadores del distrés laboral (insatisfacción laboral), a los que se asocia desinterés por mantenerse actualizado profesionalmente, preferir cargos dependientes que gerenciales, síndrome depresivo-ansioso por agotamiento, estar consciente de sus problemas laborales y por eso se siente ansioso, deprimido y agotado, pero no hace nada por superar esa situación y no busca ayuda y si la busca no es constante. Renuncian a sus cargos a pesar de ganar bien, desarrollan trastornos psicossomáticos, pierden el sueño y piensan o intentan suicidarse si no logran los objetivos.

*El triunfo empresarial radica no solamente en alcanzar el éxito, sino en mantenerlo, ya que triunfos efímeros muchas veces pueden traer más problemas que beneficios.* Para sostener el éxito se requiere de fortalezas técnicas y de resistencia física y mental para disfrutarlo. El manejo adecuado del estrés durante el tiempo que se requiera para lograr los objetivos garantizará la realización de los proyectos, por lo que el “tiempo” es muy importante en el proceso del alcance de los objetivos y es un factor inseparable del estrés, ya que los trastornos del estrés no sólo tienen relación con la intensidad de los estímulos, sino con el tiempo que puede soportarlo la persona.

El Ejecutivo no deberá jamás temerle a la palabra estrés, sino a las consecuencias de su manejo inadecuado. Evidencia de ello es que no sólo el exceso de trabajo sostenido puede producir distrés, sino también la poca o nula actividad, es decir, tener estrés insuficiente. De allí he acuñado la sentencia que dice *“nadie se enferma por trabajar, sino por trabajar mal o por no trabajar”*, especialmente en las épocas actuales. El ejecutivo es un producto profesional y empresarial muy costoso que hay que asegurar.

El conocimiento de su Inteligencia Emocional, la práctica de técnicas de Relajación y el uso del Día Laboral Libre (Free Day), entre otras herramientas, lo ayudarán a manejar inteligentemente su estrés, disfrutar del éxito y conservar su trabajo, pilares donde se soporta la felicidad de todo Ejecutivo moderno.

## **el distrés laboral *Burnout***

Descrito por H. Freudenberger (1974) y C. Maslach (1978) es una variante del estrés laboral que se desarrolla en personas dedicadas a actividades o profesiones donde se utiliza gran carga emocional en la relación con las personas (médicos, enfermeros, servicio social, religiosos, profesores de educación inicial, psicólogos, consejeros, relacionistas públicos) y se caracteriza por cansancio emocional (estar emocionalmente extenuado por el contacto con personas a las que hay que atender por nuestro trabajo): empleados, público, enfermos, alumnos, feligreses), despersonalización (insensibilidad y falta de sentimientos hacia las personas que se relacionan con nuestro trabajo) y falta de realización personal (declive en el sentimiento de competencia, autoestima y éxito en el trabajo). Se manifiesta con ausentismo, baja de rendimiento, desapego e insatisfacción laboral, no siente emoción en su actividad laboral, desarrollo de enfermedades sicosomáticas, abandono de sus obligaciones, prefiere cargos dependientes que gerenciales, desinterés en la calidad del trabajo, desapego e insensibilidad con los compañeros de trabajo, irresponsabilidad, desinterés en actualizarse profesionalmente, conducta inadecuada y fatiga, así como estar consciente de sus problemas pero no hacer nada para superarlos o buscar ayuda (lo que se confunde con estados depresivos).

## ***Indicadores del distrés Académico***

Las manifestaciones del distrés del trabajo académico se pueden presentar desde edades tempranas con fracasos escolares, deserción escolar, bajo rendimiento, falta de concentración, mala conducta, conflictos con los profesores y compañeros, repetición del año escolar o expulsión del colegio, consumo de tabaco, drogas y alcohol, ausentismo escolar, agresividad, falta de objetivos y metas futuras, prefiere carreras cortas o actividades técnicas o venta libre o nada que tenga que ver con “estudios”, como deportes, artes o vagancia. En los niveles profesionales (universidad, maestrías, doctorados) las manifestaciones son similares,



pero la sensación de dificultad para culminar los estudios es más notoria. Muchos estresados académicamente logran completar sus cursos y obtener diplomas, pero su aprendizaje no es académicamente garantizado, porque el estrés académico hace que los nuevos conocimientos se aprendan o graben fraccionalmente.

Factores como los mencionados en la *regla de Buzán* demuestran que en el estudio la *“tolerancia adecuada es 90 minutos, con una atención máxima de asimilación de 20 minutos y que se requiere variar los temas en intervalos de 8 minutos para evitar la fatiga y falta de concentración en el tema”*; otros factores como la edad, las responsabilidades familiares, las responsabilidades laborales asociadas a las académicas, el mayor número de horas de actividad sin descanso (sumando horas de trabajo y de estudios que son generalmente en las noches o fines de semana), la competencia asociada al cargo y a los honorarios y el costo de los cursos, incrementan el esfuerzo y desarrollan estrés de incertidumbre e incompetencia, cuya primeras manifestaciones son cansancio, problemas de concentración y memoria, decepción, insomnio, aumento de café, tabaco o licor e irritabilidad en el hogar. El distrés académico se hace cada día más notorio a causa de los cada día más competitivos programas de las universidades que exigen del estudiante (de promedio de edad cada vez más alto), un rendimiento *“competitivo”* muchas veces a base de sobreesfuerzos cognoscitivos. No es infrecuente encontrar personas mayores a los 60 años matriculados en cursos de maestrías, para poder seguir compitiendo en el mundo globalizado, por lo que el estudio del desgaste cerebral propio del envejecimiento es un factor que se debe tener presente al evaluar a dichas personas.

## *Indicadores de distrés Doméstico*

Las trabajadoras del hogar viven en permanente estado de alerta y prevención de accidentes caseros, como quemaduras en las cocinas eléctricas o a gas, quemaduras con planchas, cortes al romperse la vajilla, al cortar las carnes; son proclives a desarrollar dolores musculares, resfriados, quemaduras diversas, crisis alérgicas, especialmente por el polvo de las alfombras, depresiones asociadas a crisis de autoestima, violaciones o violencia por parte de los patrones o despidos inesperados, entre otras muchas consecuencias. Los niveles de estrés en esas situaciones diarias y repetitivas pueden ser o no muy altos, pero sumados

al agotamiento del trabajo doméstico en sí, elevan significativamente el estrés, lo que facilita el desarrollo de enfermedades o accidentes laborales. Sin embargo también hay situaciones muy favorables que hacen que el ama de casa o la empleada del hogar disfruten adecuadamente de su trabajo; la relación armoniosa matrimonial (esposo-ama de casa-hijos) o de patrones-empleada puede llevar a un trabajo beneficioso y de bajos niveles de estrés doméstico.

## *Indicadores del distrés Deportivo*

**del deportista:** se caracteriza por fracaso en su rendimiento deportivo, baja de sus marcas, dolores musculares, tendencia y aumento de accidentes deportivos, baja en la autoestima, desinterés por su deporte, pasa de deportista competitivo-profesional a deportista aficionado o abandona el deporte para ser entrenador. Es común la irritabilidad y agresividad, el consumo de drogas estimulantes e indicadores de Burnout si es deporte colectivo.

**del equipo técnico y del espectador:** el estrés deportivo no se limita al deportista en sí sino también al equipo técnico (especialmente al entrenador), al público y a los hinchas, que son los que sufren las consecuencias agudas como depresiones o cólera, reaccionando con vandalismo para descargar su furia y demostrar su decepción y descontento por la pérdida de su equipo o la pérdida de dinero si es un deporte competitivo, o con los ya conocidos infartos agudos en fanáticos.

### **EL BURNOUT POLÍTICO**

*“los políticos sinceros son más proclives al Burnout”*

Puede considerarse como una variante de burnout, especialmente cuando el compromiso programático va asociado a fuerte carga emocional y a promesas que tienen como objetivos fundamentales a las personas o poblaciones más necesitadas. Estas actitudes deben mantenerse durante las campañas pre-electorales y continuarlas al asumir los cargos. La frustración y el enfrentamiento a la realidad (limitaciones de presupuesto, legales, baja en las encuestas o falta de apoyo al cumplimiento de los proyectos de leyes prometidas) van desencadenando en el político bien intencionado, niveles de estrés por frustración y por presiones de sus votantes. Las consecuencias del burnout de origen político es la trasgresión de las normas constitucionales que lleva al cinismo político para no perder el puesto.



## Aspecto legales del estrés

*“conocer la ley laboral ayuda a delimitar nuestras conductas y reforzar la permanencia en el trabajo”*

**Objetivo:** indicar qué factores pueden ser causal de pérdida del trabajo.

El estrés laboral no está tipificado como causa de despido, aunque sí sus consecuencias. Existen muchas modalidades laborales que tienen sus propias normas y condiciones contractuales, por lo que todos los trabajadores deben estar al día en las normas legales que regulan sus contratos, incluyendo los regímenes especiales tipo militar, services, transnacionales o religiosos.

Las causas de despido están relacionadas con la capacidad y la conducta del trabajador, como el detrimento de la capacidad física o mental o la ineptitud sobrevenida determinada en el desempeño insuficiente de sus tareas, el rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio del grupo bajo condiciones similares; las relacionadas con la conducta del trabajador, la inhabilitación del trabajador, la concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas y aunque no sea reiterada cuando por la naturaleza de la función o del trabajo revista excepcional gravedad; el abandono de trabajo por varios días consecutivos, las ausencias injustificadas, así como la impuntualidad reiterada pueden ser causa o efecto de estrés laboral en cualquiera de sus manifestaciones, lo que a la larga origina la pérdida del trabajo, accidentes y enfermedades ocupacionales que pueden ser causa de conflictos y demandas legales contra la empresa contratante.

Existen disposiciones legales que *reglamentan las conductas* de los trabajadores en las empresas. Ellas contemplan las causales de despido por faltas injustificadas y reiteradas, abandono del trabajo, alcoholismo, drogadicción, acoso sexual, conducta e indisciplina y otras que deben conocer los Ejecutivos. La *imagen Ejecutiva* se sostiene sobre una conducta asertiva y la aceptación del grupo social, por lo que todo Ejecutivo debe ser ejemplo de persona madura y correcta para sus compañeros de trabajo.

## LAS HOJAS, MATES Y HARINA DE COCA ANTIFATIGANTES LABORALES

“en las regiones andinas la mayoría de Ejecutivos  
las consumen”



La **coca**, planta oriunda de los Andes y Amazonía sudamericana ha sido utilizada milenariamente para disminuir la fatiga laboral en los trabajos agrícolas y mineros, así como para las grandes caminatas como lo hacían los chasquis durante las épocas pre-incaica e incaica. Su uso tradicional, practicado actualmente por millones de personas en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia y Perú se hace a través del chachado de las hojas de coca mezcladas con una sustancia alcalina (Ilipta) a fin de extraer su alcaloide cocaína que es la sustancia con efectos estimulantes y antifatigantes. Modernamente se ha hecho uso popular beber su infusión bajo la forma de **mate de coca** (hojas trituradas sumergidas en agua caliente), y últimamente el uso de **harina de coca** (hojas molidas hasta consistencia harinosa) que se añade a las comidas con o sin sustancia alcalina. Los efectos son similares en las tres presentaciones cuando se ingieren por la boca: efectos estimulantes anímicos (**no excitantes**), efectos antifatigantes (**disminuye la fatiga muscular y mental**), control del apetito y control de los niveles de glucosa en sangre. No lleva a la adicción tipo drogadicción como cuando se inhala bajo la forma de clorhidrato de cocaína o se fuma como pasta de coca o crack. Es por eso que el consumo de hojas de coca bajo la modalidad de chachado (picchado, accullico), y como infusiones o harina de coca es recomendable para los Ejecutivos en cualquiera de las tres modalidades, de acuerdo a las circunstancias, pero la más adecuada para el Ejecutivo moderno es beber Mate de Coca (**2 a 4 bolsitas**) a media mañana y a media tarde. La precaución que hay que tener es que si se hace un examen de orina o de cabello saldrá positivo a cocaína y una persona inexperta podrá pensar que el Ejecutivo es adicto a la cocaína. Esa paradoja, en países andinos donde el consumo de cocaína por vía oral a través de las hojas, mates o harina es legal y popular crea a veces serios problemas laborales y legales. Hay empresas que prohíben chachar coca y beber mate de coca o consumir harina de coca a sus trabajadores. Los **Seguros de Salud** no diferencian la adicción al clorhidrato de cocaína y pasta de coca o crack del uso tradicional o moderno legal (mate de coca), incurriendo muchas veces en injusticias y no contribuyendo al control o disminución del estrés laboral de sus Ejecutivos. *Al igual que la yerba mate, el café, el té y otras plantas tradicionales, las hojas de coca consumidas por vía oral deben ser incluidas en el arsenal antifatigante de los Ejecutivos modernos.* Los problemas legales por limitaciones de laboratorio no deben ser causal de su prohibición.



## Conductas peligrosas

*“No siempre actuamos porque lo hemos decidido”*

**Objetivo:** identificar las conductas que pueden llevar a producir niveles inadecuados de estrés y nos hacen actuar aún contra nuestra voluntad.

Muchas conductas rutinarias (hábitos) hacen la vida más llevadera ahorrando esfuerzos para realizar tareas repetitivas. Sin embargo la exageración de ciertas conductas habituales o abusos de sustancias que no son alimentos ni medicinas puede llevar a serios trastornos limitantes de la salud o a enfermedades incapacitantes con riesgo de pérdida del trabajo. Algunos hábitos, inicialmente inocuos, pueden convertirse en comportamientos compulsivos y en adicciones si los dejamos intensificarse sin control por lo que el Ejecutivo debe evitar sus *excesos* para no desarrollar estrés.

Muchos Ejecutivos toman café, fuman tabaco, beben licor o gaseosas que contienen cafeína, comen exageradamente postres, ven televisión muchas horas, toman algún tranquilizante cuando están tensos o somníferos cuando tienen insomnio. Algunos van a los casinos, usan cocaína, tienen vida sexual indiscriminada o son promiscuos, en fin, una serie de conductas que potencialmente tienden a volverse hábito, luego obsesiones y compulsiones y después adicciones. Si repasamos bien la lista notaremos que algunos Ejecutivos han desarrollado muchas de esas conductas y las usan frecuente y simultáneamente.

Usadas moderadamente pueden ser beneficiosas. Café, té, mate de coca, yerba mate, actividad sexual satisfactoria, vino u otro tipo de licor refinado, por ejemplo. Usadas descontroladamente son perjudiciales. Algunas como el alcohol y la cocaína pueden llevar a graves adicciones y conductas que a la larga harán que el Ejecutivo no rinda de acuerdo a su potencial y pierda el trabajo.

Hay otras **conductas de riesgo** como las compras compulsivas, los juegos de azar que pueden desarrollar graves ludopatías y

también la compulsión adrenalítica a juegos de riesgos extremos tan de moda actualmente. Será conveniente que el Ejecutivo tenga consciencia de sus conductas porque muchas pueden desarrollar adicciones severas y otras pueden deberse a características de personalidad obsesivo-compulsivas o a trastornos psíquicos de tipo maniaco en Ejecutivos con características bipolares.

### **SIMULACRO DE AUTOEVALUACIÓN ACTUAL (HOY DÍA)**

Todo Ejecutivo debe entrenarse en calcular su estrés personal con la finalidad de regularlo adecuadamente y darse una especie de "mantenimiento" de salud laboral preventiva: cuanto mayor el puntaje del día mayor producción de estrés. Cada semana o mes debería hacer un cuadro con la curva de los puntajes para ver la evolución de su estrés diario. A mayor puntaje mayor estrés.

1. edad entre 40 y 80 años (1punto)
2. imc (igual o superior a 25 es 1 punto)
3. pulso (superior a 90 es 1 puntos)
4. soy personalidad tipo "A" (1 punto)
5. he fumado hoy día (1 punto)
6. he aspirado o fumado cocaína hoy día (1 punto)
7. soy hipertenso y hoy día he estado mal controlado (1 punto)
8. soy diabético I-II y hoy día he estado mal controlado (1 punto)
9. nivel de ansiedad (en Escala de 1-10, superior a 5 es 1 punto)
10. nivel de depresión (en Escala de 1-10, superior a 5 es 1 punto)
11. nivel de irritabilidad (en Escala de 1-10, superior a 5 es 1 punto)
12. Inventario de estrés cotidiano (promedio 4-5 es 1 punto y 6-7 son 2 puntos)
13. hoy día he practicado técnicas de relajación durante la jornada laboral (restar 2 puntos)

#### **CÁLCULO DE INDICE DE MASA CORPORAL (IMC)**

Peso entre talla al cuadrado

$$\text{imc} = p / t^2$$



## Chequeo de la salud laboral

*“El Ejecutivo que no está sano no puede disfrutar plenamente de sus éxitos”*

**Objetivo:** evaluar el rendimiento y la resistencia al estrés del organismo a través de exámenes clínicos y especializados.

La *evaluación* (chequeo o control médico) periódica del estrés laboral tiene como objetivo determinar el rendimiento y el desgaste del organismo actual, así como su capacidad de recuperación y el pronóstico de salud a mediano o largo plazo, a través de exámenes clínicos y especializados, lo cual servirá para pronosticar el éxito y/o la permanencia en el trabajo.

La evaluación del estrés laboral debe incluir obligatoriamente la evaluación del estrés personal global (estresores personales, familiares, económicos, laborales, sociales, legales, de salud), que son aspectos que hay que analizar periódicamente en salud ocupacional, ya que unos pueden influir en los otros y repercutir negativamente en el rendimiento laboral, pues pueden llegar a constituir el *síndrome Túpac Amaru*.

Toda evaluación de estrés laboral deberá tener en cuenta el tipo de trabajo o tarea que realiza la persona evaluada, como ser trabajador manual, obrero, empleado promedio (estatal, particular), industria, comercio, campo, ciudad, costa, mar, aire, sierra, selva, ejecutivo, empresario, civil militar, religioso, intelectual, artista, trabajador del hogar, deportista, solo o en equipo, muscular o con máquinas, radiaciones, alto riesgo, explosivos, entre otras tantas actividades humanas. Deberá obligatoriamente incluir el informe del departamento de Recursos Humanos de su empresa.

Para evaluar el estrés laboral, se deben seguir algunas pautas que son indispensables para un análisis correcto. Esas pautas nos llevarán a determinar niveles en las diversas áreas analizadas, pero también nos indicarán características importantes de la vida personal y laboral del examinado.

Debemos tomar en cuenta que en la evaluación médico-laboral periódica el objetivo nuclear es el diagnóstico médico-ergonómico con fines de permanencia o de promoción en el trabajo, por lo que hay que tener presente que los examinados podrían esconder información de ciertos trastornos a fin de evitar la pérdida del trabajo. La experiencia del médico, sumada a los informes del área de recursos humanos minimizará el riesgo de los datos “escondidos” del trabajador.

No es difícil determinar si una persona está estresada, porque la mayoría de personas estresadas se dan cuenta de su estrés y lo comentan o los mismos compañeros lo notan. Lo que hace el técnico es identificar con mayor precisión la o las causas del estrés que aflige a la persona, además de indicar qué tan estresado (niveles) está, ya que muchas personas sienten que están muy estresadas porque se agotan al caminar o tienen problemas de memoria, que podrían tener otras causas, pero orgánicamente su estrés podría no ser tan intenso, mientras que otras piensan que no están muy estresadas y sin embargo su organismo sí podría mostrar señales de estrés, como aumento de glucosa o cortisol en la sangre.

La evaluación del estrés no es, como muchos creen, solamente la evaluación psicológica y emocional (ansiedad, depresión, control de impulsos, tolerancia al estrés, inteligencia emocional), sino del conjunto de parámetros que además de los mencionados incluyen evaluación fisiológica, biológica, limitaciones físicas y funcionales, clínica, laboratorio, exámenes específicos de acuerdo al órgano afectado o que se sospecha afectado por el estrés y detectado por electrocardiograma, endoscopía digestiva y tomografía o resonancia magnética entre otros, además de evaluaciones propias de cada actividad, o situaciones específicas de cada sexo, como trastornos ginecológicos, infertilidad, abortos habituales, embarazo o menopausia, situaciones que incrementa el estrés de las mujeres trabajadoras y repercuten notablemente en sus rendimientos de los campos laboral comercial, industrial, de la construcción, agrícola, ganadero, artesanal, académico o deportivo. En los hombres las disfunciones sexuales, infertilidad y problemas de próstata. Los datos que se deben considerar obligatoriamente en toda evaluación integral del estrés laboral y que deben constar en su *Ficha de Salud Ocupacional* son los siguientes:



## esquema general de *Evaluación*

**Datos generales:** identificación (nombre, DNI), estado civil, situación laboral (activo, inactivo, jubilado), fecha, residencia. Si se justificase y sin criterio discriminatorio se preguntará la raza, color, nacionalidad o preferencias sexuales. Aunque no es una rutina, algún día se tomará en cuenta el ADN del Ejecutivo para anticipar trastornos genéticos que mediante ingeniería genética se podrán eliminar.

**Fisiológicas** como índice sexo/edad, presión arterial (PA), pulso, respiración, temperatura, electrocardiograma y pruebas de esfuerzo si fuese necesario, pero obligatorio a partir de los 40 años.

**Índices biológicos:** sueño; horario de trabajo; descanso semanal; micción y evacuación diaria; apetito, actividad, tolerancia al esfuerzo; índice de masa corporal (imc).

**Evaluación clínica** actual, antecedentes personales, antecedentes familiares, *examen ginecológico* por posibilidades de embarazo; características *laborales* del puesto que ocupa, que debe ser informado por el examinado o la empresa. Examinar la **producción mental** en mayores de 50 años por la posibilidad de señales de demencia tipo Alzheimer u otras y que debe incluir tests psicométricos y tomografía o resonancia magnética cerebral si el caso lo acreditase.

Deberán investigarse manifestaciones **psicosomáticas** relacionadas con sobrecargas personales y laborales, como insomnio (una de las primeras manifestaciones del distrés) o si toma somníferos para dormir, problemas neurovasculares (migraña), sexuales, urológicos, gastritis, úlcera, colon irritable, dolores musculares, diabetes tipo II, cardiaco o si sus perfiles lipídico o hepático son inadecuados.

Debe estudiarse el **estrés dental** que es producido por los trastornos que llevan a buscar su atención, como las odontalgias (caries). La excesiva contracción de los músculos de la mandíbula puede llevar a la disfunción témporo-mandibular, la que muchas veces ocurre durante el sueño y la persona no se da cuenta de ello, descubriendo este fenómeno cuando se asiste al dentista; la mala-oclusión puede manifestarse con dolores de cabeza

y dificultades del sueño o del apetito por dolores al masticar. El mal aliento producido por caries es otro factor de estrés, así como uso de planchas o la falta de piezas dentales anteriores, especialmente en personas que trabajan en relaciones públicas y ventas. Debemos recordar que una de las manifestaciones de las reacciones de cólera y agresividad es apretar los dientes lo cual puede producir fracturas dentales e inflamación de las encías.

Los *niveles emocionales e intelectuales* deben medirse con escalas válidas y utilizadas internacionalmente, las que deben ser de manejo de los psiquiatras y psicólogos, en este caso de los que trabajan en recursos humanos. Para efectos de diagnósticos del estrés las escalas de "autoevaluación" deberán ser fundamentalmente psicométricas cuantitativas, como por ejemplo, decir si: *en una escala de 1 a 10 califica con más de 5 sus tendencias ansiosas, depresivas u obsesivas o compulsivas*. De encontrarse niveles altos o dudosos, se deberá recurrir a la evaluación psicológica profunda todo ello confirmado con escalas psicométricas e interpretativas manejadas por el especialista; asimismo se deberá conocer las conductas (uso de alcohol, drogas, juegos, deportes peligrosos) y personalidad. El estudio de la personalidad debe hacerse con tests estandarizados y exclusivamente por psicólogos; dentro de la evaluación se podrán determinar sub escalas, de acuerdo al tipo de actividad laboral, como irritabilidad u hostilidad en *personalidades tipo A* (\*), especialmente en ejecutivos con riesgo coronario alto; inteligencia emocional en vendedores, control de los impulsos en religiosos y muchos otros factores de personalidad deseables o no para cada actividad. La detección e información falsa intencional o información de autoevaluación sincera que no coincida con la observación del examinador debe ser reevaluada mediante técnicas que no sean influenciadas por el examinado. Por ejemplo, negar ser hipertenso puede demostrar falsedad mediante la toma de la presión arterial, o no tener problemas visuales mediante examen oftalmológico.

*"en el trabajo unos prefieren mandar y otros obedecer, pero todos trabajan"*

(\*) *tipo A*: es persona extrovertida, exterioriza su respuesta al estrés por medio de reacciones excesivas, irritable, agresivo, impulsivo, ambicioso, vive en tensión y en competencia permanente, necesita constantemente el reconocimiento de los demás, perfeccionista, vive pendiente del reloj, impaciente, hiperactivo,

su fuente principal de placer es el trabajo pero no sabe relajarse en la oficina, sacrifica muchas veces su vida familiar y afectiva por el trabajo. Muchas personas desarrollan estas características por aprendizaje inadecuado. Se ha demostrado que entre las características de las personalidad A el mayor riesgo no es ser personalidad A sino presentar *rasgos de hostilidad, agresividad, rabia y furia*, que han demostrado ser los más peligrosos e importantes para el desarrollo de ataques cardiacos. Las personalidades "resistentes" al estrés (personalidad tipo B) demuestran buen control de impulsos emocionales, así como las más animadas, positivas, con buena auto-estima y alegres son las mejor protegidas contra dichos ataques. Las *personalidades tipo A* están predispuestas a sufrir de hipertensión arterial, angina de pecho, infarto del miocardio, hemorragia cerebral, úlcera gastro-intestinal, aumento del colesterol, de peso, obesidad, diabetes, ansiedad, depresión, agotamiento, conflictos en el trabajo y suicidio. El 90% de sujetos afectados de infarto cardiaco son del tipo A; su riesgo a volver a sufrir infarto es de 28%.

La **evaluación global** de acontecimientos vitales o suma de vivencias significativas (Holmes & Rahe) y la autoevaluación (\*\*) son dos parámetros muy importantes, ya que nos dará el estrés histórico de los últimos meses y la percepción de la propia salud del examinado. En el mundo laboral globalizado el cargo ejecutivo es el que reúne el mayor número de estresores que pueden llevar a la fatiga crónica a corto plazo, trastornos de conducta (irritabilidad y hostilidad) o muertes por las responsabilidades y apremios en alcanzar objetivos. A fin de determinar la resistencia a dichas situaciones hemos diseñado una escala que involucre todos esos estresores, la *Escala de Resistencia al Estrés Ejecutivo* (EREJE, T.Llosa, 1999) que detecta los niveles de protección a dichas sobrecargas, dentro del estrés laboral.

*Desgaste cerebral*: se realiza para diferenciar la vejez normal (geriátrica) de las demencias tipo Alzheimer, arterioesclerosis, tóxicas o infartos cerebrales. El aumento del promedio de vida de la población, especialmente la activa ha incrementado también los años de trabajo y los límites para jubilaciones, lo que ha incorporado generaciones laborales mayores que pueden estar más expuestas a presentar señales de atrofia cerebral. La primera debe ser evaluada por el geriatra y las últimas requieren de exámenes más específicos como evaluación neurológica y psicológica, resonancia magnética, neurospect cerebral, mini-test mental, Wais o tests neuro-psicológicos.

Deben evaluarse los aspectos *laborales generales* en el trabajador promedio y especializado; descarte de *burnout* en ciertas profesiones u ocupaciones, la resistencia personal al estrés ejecutivo, *niveles de actividad/inactividad*, descanso semanal legal, *día libre* (día de libre disponibilidad o free day).

El *Laboratorio* constituye un medio muy importante diagnóstico y pronóstico que incluirá obligatoriamente el dosaje de **cortisol** (es el marcador biológico del estrés pues eleva sus niveles en el estrés crónico tipo distrés), prolactina, glucosa, amilasa pancreática, tranquilizantes, marihuana, cocaína y nicotina.

(\*\*) *Autoevaluación* o "autopercepción" del estrés.

La "autoevaluación" es un factor importante en la determinación del estrés y debe ser considerada en toda evaluación, ya que generalmente la persona estresada es la primera que siente "sus" malestares, Marque (X) el círculo que indique cómo se ha sentido mayormente en los últimos 3 meses, y marque con (Y) el círculo que indique cómo se siente la última semana, considerando lo anotado debajo de las figuras.

				
<b>Feliz</b> siempre tengo momentos de alegría	<b>Bienestar</b> disfruto de la vida	<b>Cansado</b> pero me recupero rápido	<b>Agotado</b> y no me recupero rápido	<b>Enfermo</b> me siento mal

Las personas que marcan los círculos 4 (+1) y 5 (+1) son las que generalmente "sienten" que están estresadas, porque relacionan el estrés con agotamiento o enfermedad más que con cansancio simple, bienestar o felicidad. Las que marcan la opción 3 (0) no siempre están seguras de estar o no estar estresadas, pero si se recuperan rápido (con descanso simple) es un indicador que no están acumulando estrés nocivo. También es posible que el análisis demuestre que se puede detectar estrés en los círculos 1(-1) y 2 (-1), pues ocurre que en esas situaciones el estrés generalmente es imperceptible conscientemente, ya que está compensado por una gama de reacciones biológicas o conductuales que lo "esconden" y porque toda persona tiene un "detector consciente" límite (*cutoff*) mínimo de su tensión interna (emocional, bio-

química y fisiológica), diferente en cada persona y variable por épocas, de acuerdo al estilo de vida y a la salud de la persona, que también tiene “filtros” que impiden que el estrés se acumule (alegría, bienestar, descanso). Debemos tener presente que la alegría exagerada (emociones intensas duraderas) también produce estrés, aunque no tiene que ser nocivo, salvo que la persona siga “excitada” tiempo después de producido el evento. Las emociones intensas, aún positivas, elevan las catecolaminas por lo que no deberían mantenerse en niveles muy altos. Más importantes son los estados de ánimo positivos, animados, estar alegre (pero no excitado mucho tiempo) y activo.

### *señales de Alarma*

El Ejecutivo debe estar alerta a los indicios que nos alerten de la sobrecarga estresante. El agotamiento sin haber trabajado mucho, el insomnio, el nerviosismo sin causas visibles, irritabilidad, aumento del uso de tabaco, café, alcohol, inicio en consumo de drogas, intolerancia ante menores molestias, dificultades de memoria y concentración, desinterés de las cosas que normalmente nos agradan, postergación de solución de problemas y una serie de indicadores de que puede estar instalándose el distrés. Es común que todo ello se acompañe de ansiedad y luego desarrolle depresión, que son las primeras señales de que algo se está descontrollando en nuestro organismo. Test psicométricos o evaluaciones psicológicas pueden determinar los niveles de los trastornos.

### *entrevista Personal*

*“es la situación más real de conocer quién es la persona que evaluamos”*

Es un procedimiento fundamental para corroborar o interpretar los resultados y no se debe prescindir de ella; la función del examinador es comprobar tal información y averiguar las fuentes del estrés, las áreas afectadas (personal, familiar, laboral, deportiva, académica), los órganos o sistemas a través de los que se manifiesta el estrés (cardiovascular, digestivo, visual, locomotor) o las manifestaciones emocionales y conductas activadas o agravadas por el estrés: uso de tabaco, alcohol, drogas, juegos, depresiones, ideas suicidas, irritabilidad, accidentes de tránsito entre otras. La entrevista personal es una herramienta de altísimo valor en el proceso de selección y evaluación periódica del personal, por eso es recomendable que el Ejecutivo postulante a un puesto antes de

la entrevista duerma bien la noche anterior, no coma nada que produzca gases, evacúe y miccione antes de la reunión y practique sus técnicas rutinarias de relajación. Lo ideal es introducir las manos cinco minutos en agua fría antes, pues la expectativa e incertidumbre que crea una entrevista laboral eleva la adrenalina, el pulso, la temperatura, la tensión muscular emocional y muscular. El agua fría reduce todos esos niveles. Es una buena práctica a seguir antes de toda reunión empresarial.



### **Riesgo Estrés Coronario Ejecutivo-RECE (índice Llosa)**

Con criterios más específicos en relación al impacto cardiovascular del estrés-distrés hemos introducido algunos factores de *Riesgo Estrés Coronario Ejecutivo (RECE)* por considerar que en los criterios clásicos no se considera en su real dimensión el peso que puede tener el distrés global para el desarrollo de enfermedades cardiovasculares. El peso lo calificamos como (+ 1), (0), y (- 1). El primero indica mayor riesgo RECE, el segundo es neutro, no indica riesgo actual RECE y el tercero indica nivel protector (filtro) que podría compensar los otros riesgos.

**Nivel de Riesgo RECE:** hombres  $\geq 45$  años o mujeres  $\geq 55$  años o menopausia prematura sin reemplazo hormonal (+1); historia familiar de enfermedad coronaria prematura (+1); fumador (+1); hipertensión arterial (+1); HDL-col  $< 35$  (+1); diabetes (+1); uso de cocaína nasal, inyectada o fumada (+1); personalidad tipo A (+1); distrés global (+1); sin día de descanso laboral (+1); autopercepción 1 y 2 (-1), autopercepción 3 y 4 (+ 1), niveles de ansiedad y depresión dentro de límites normales (0), EREJE positivo (-). *Restar un factor de riesgo* (filtros) si se encuentra HDL-col  $> 60$  (-1), aplica el free day (-1), practica técnicas de relajación rutinarias (-1)

**Interpretación:** Lo ideal es tener un puntaje de cero (0) o menor de cero ( $< 0$ ). La protección contra el distrés será mayor cuanto mayor sea el valor negativo (-) A partir de (+1) la gravedad de los factores será indicada por los antecedentes y el estilo de vida del examinado. Debemos tener presente que una persona con puntaje positivo bajo y aún menor a cero podría infartarse o morir súbitamente si es consumidor de cocaína, para la cual los "filtros" no tienen mucha influencia preventiva, o si siendo hipertenso no está bajo tratamiento y dietas especiales.



## Descanso y recuperación

*“Se trabaja mal y menos cuando no se descansa”*

**Objetivo:** demostrar los efectos de la fatiga laboral en el rendimiento y la forma de recuperarse mediante el descanso adecuado.

### la *Fatiga Mental*

En el campo de la ergonomía existe un interés especial por predecir la fatiga en función de la intensidad, la duración y la composición de los factores de estrés y por determinar el tiempo necesario para la recuperación. Ello exige relacionar los conceptos de ergonomía, tareas (trabajo), estrés laboral, fatiga, carga mental de trabajo, fatiga mental, descanso y recuperación.

La tensión mental es una consecuencia normal del proceso de enfrentarse a la *carga mental de trabajo*. La carga mental describe, sobre todo, los aspectos conocidos de la tarea, es decir, los requisitos y exigencias que las tareas imponen a los trabajadores, que podrían utilizarse para predecir el resultado de la misma. Las cargas prolongadas o las exigencias de un trabajo demasiado intenso pueden llegar a causar, a corto plazo, situaciones de sobrecarga (fatiga) y subcarga (monotonía, hastío) y a largo plazo, incluso otras consecuencias como síntomas de estrés/distrés y enfermedades laborales. El concepto básico es el estrés-tensión. Los requisitos de la tarea constituyen el estrés (el reto) y los trabajadores tratan de adaptarse o de enfrentarse a las exigencias impuestas de la misma forma que lo harían con otras formas de estrés. El enfoque relacionado con las *exigencias de la tarea* se desarrolló en el seno de aquellas ramas de la psicología laboral y la ergonomía que están más vinculados con el diseño de las tareas, especialmente en lo que respecta al diseño de tareas nuevas y futuras, aún desconocidas: el denominado *“diseño prospectivo de tareas”* (Hacker). Hay criterios suficientes para diferenciar la fatiga mental de la monotonía, el hastío y del estrés-distrés (en sentido estricto), de acuerdo a Schmidtke, como se muestra a continuación (**cuadro 1**):

## Cuadro 1

### Trabajo mental

Criterios	Fatiga Mental	Monotonía	Hastío	Estrés/distrés
<b>Condición clave</b>	Inadaptación por condiciones de sobrecarga	Inadaptación por condiciones de subcarga	Pérdida de percepción del sentido de la tarea	Percepción de los objetivos como una amenaza
<b>Estado de ánimo</b>	Cansancio sin aburrimiento ni agotamiento	Cansancio con aburrimiento	Irritabilidad	Ansiedad, miedo, aversión
<b>Evaluación emocional</b>	neutral	neutral	mayor aversión afectiva	mayor ansiedad
<b>Recuperación</b>	Requiere mucho tiempo	Al poco tiempo de cambiar de tarea	?	Alteraciones a largo plazo en la recuperación
<b>Prevención</b>	Diseño de tareas, formación, pausas cortas	Enriquecimiento del contenido del trabajo	Programación por objetivos y enriquecimiento del trabajo	Rediseño del puesto, gestión de conflictos y del estrés

Trabajo, estrés, fatiga, descanso y recuperación son etapas **inseparables** en toda actividad laboral universal. Como esquematizan Helbig y Rohmert (cuadro 2), la fatiga está en función de la estructura de la actividad, del tiempo y de los niveles del trabajo, lo que condicionará el tipo de descanso y tiempo de recuperación, lo cual puede requerir desde minutos u horas hasta días, meses o años.

## Cuadro 2

### Trabajo, Fatiga y Recuperación

Nivel de Actividad	Período	Fatiga por	Recuperación por
Vida laboral	décadas	esfuerzo excesivo durante décadas	jubilación
Fases de vida laboral	Años	esfuerzo excesivo durante años	vacaciones
Secuencias de turnos de trabajo	meses o semanas	régimen de turnos desfavorables	fin de semana, días libres
Un turno de trabajo	un día	estrés superior al límite de resistencia	tiempo libre, períodos de descanso
Tareas	horas	estrés superior al límite de resistencia	período de descanso
Parte de una tarea	minutos	estrés superior al límite de resistencia	cambio de factores de estrés

En el análisis ergonómico del estrés y la fatiga para determinar el tiempo de recuperación necesario, lo más importante es considerar un período de *un día laborable*. Los métodos de estos análisis comienzan por determinar los distintos factores de estrés en función del tiempo (Laurig). Si introducimos en el **Cuadro 2** el factor edad podemos concluir que el desgaste cerebral por envejecimiento normal puede tener fuerte influencia en el desgaste relacionado al rendimiento laboral; asimismo, si tomamos “*un día*” como la unidad de trabajo semanal y el “*fin de semana*” como la unidad de descanso semanal, podremos demostrar que el *descanso semanal (1 día a la semana)* es un factor muy importante para el proceso de recuperación, pero posiblemente “*lo más importante*” es cómo se programan los períodos de descanso durante las 6-12 horas de trabajo diarias, que deben incluir necesariamente descansos breves, técnicas de relajación breves en el lugar de trabajo, activadores relajantes, dieta atenuadora del estrés y una serie

de actitudes y normas que deberán estar programadas para ser realizadas desde que la persona entra al trabajo.

La introducción del factor que denominamos "**hora laboral óptima (hlo)**" es otro parámetro que introducimos en nuestros cálculos de pronóstico y prevención de la fatiga laboral y como indicador pronóstico del rendimiento dentro del corto plazo. El beneficio de las **vacaciones** y especialmente el de la **jubilación** son ergonómicamente menos importantes para el adecuado control del estrés laboral, aunque sean de mayor beneficio para recuperarse del estrés personal global o el social, por ejemplo.

## **el descanso Semanal (ds) legal típico**

*"hay que trabajar para poder descansar"*

Es una norma internacional ya consagrada trabajar en función de horas y descansar en función de días, de preferencia fines de semana. Hay muchas modalidades laborales, pero todas deben incluir descansos semanales. Una de las modalidades, quizás la más común, es el horario paralelo horizontal, que consiste en trabajar de lunes a viernes en horarios de mañana y tarde y a veces sábado en el mañana; otra es la modalidad vertical, que consiste en trabajar por turnos de 12 ó 24 horas por 24, 36 ó 48 horas de descanso. El descanso semanal no sólo representa un derecho legal laboral sino también una necesidad de mantenimiento de la salud a través de una adecuada combinación de actividad/reposo que, entre las causas sociales, fue la raíz original del movimiento internacional que llevó a la reducción del horario de trabajo y a la obligatoriedad del descanso semanal, entre otros beneficios.

## **demostración de los beneficios**

Durante el *día de descanso semanal* los niveles hormonales sanguíneos (glucosa, cortisol y otros) y los parámetros fisiológicos (presión arterial, pulso, temperatura, respiración, sudoresis) tienden a recuperar sus límites normales.

La introducción del factor "*día de descanso semanal legal*" en el estudio de los efectos sobre el estrés laboral aplicado casi universalmente es un factor cuyos beneficios se pueden demostrar biológicamente. Asimismo pueden demostrar los *perjuicios que puede originar la no aplicación del descanso semanal legal*. Cada caso debe analizarse individualmente y en función de las causas que producen o acumulan el estrés.





## Hora laboral óptima (HLO)

*“La hora laboral óptima se mide por rendimiento y no por reloj”*

**Objetivo:** presentar una herramienta laboral que prevenga el desgaste.

Es la herramienta ergonómica que hemos diseñado (T.Llosa,1999) para aplicarla en las tareas (trabajos) estructurados sobre horas de trabajo y la definimos como “el período (60 minutos) de mayor rendimiento (R) y productividad (P) obtenidos con el menor desgaste (D) mental (m), emocional (e), conductual (c) o físico (f), dentro de límites de estrés tolerables (et):  $HLO (R+P) > D (m + e + c + f = et)$ ”. El rendimiento se mide por los niveles máximos tolerables de trabajo físico y/o mental del Ejecutivo durante la producción. La productividad se mide por el nivel de las metas alcanzadas comparadas con los niveles de las metas programadas a una fecha determinada. El desgaste o baja del rendimiento se manifiesta a través de síntomas o signos de “evasión laboral” a través de deficiencias de memoria, concentración, nerviosismo, aumento del pulso, cansancio, dolores musculares, aumento de tabaco, café, tranquilizantes, número de salidas de la oficina o del escritorio durante la hora laboral, llamadas telefónicas privadas no relacionadas al trabajo que se está realizando.

La hora laboral óptima debe ser considerada como la verdadera unidad laboral para calcular y controlar el estrés laboral actual. Para ser “óptima” la HLO debe ser mayor (>) que el desgaste (D). Una hora trabajada óptimamente (bien estructurada y de bajo nivel de producción de estrés) produce niveles más bajos de estrés laboral.

La *regla de Buzán* antes mencionada puede dar pautas para adecuar el trabajo al desgaste y rendimiento. Otros factores como la edad, las responsabilidades familiares, las responsabilidades laborales asociadas a las académicas, el mayor número de horas de actividad sin descanso (sumando horas de trabajo y de estudios que son generalmente en las noches o fines de semana), la competencia asociada al cargo y a los honorarios y el costo de

los cursos, incrementan el esfuerzo y desarrollan estrés de incertidumbre e incompetencia, cuya primeras manifestaciones son cansancio, problemas de concentración y memoria, decepción, insomnio, aumento de café, tabaco o licor e irritabilidad en el hogar.





## El día libre

*“más grave que no tener trabajo es no tener libertad”*

**Objetivo:** presentar una nueva herramienta laboral-ergonómica para reducir la acumulación de estrés en los Ejecutivos.

El *día libre (dl)*, *día laboral libre (dll)*, *día de libre disposición (dld)*, *free day (fd)*, es un sistema laboral diseñado por nuestro equipo (T. Llosa, 1999), caracterizado por la “reducción de los días de trabajo sin reducir el rendimiento o las horas efectivas de trabajo”, como herramienta efectiva para prevenir y/o tolerar la sobrecarga del estrés laboral. Es el período de 24 horas que utiliza el trabajador para “no realizar las actividades laborales obligatorias”, pero que sí puede utilizarlas para cualquier otro tipo de actividad, inclusive laborales, que no tengan relación con su trabajo principal. El *free day* debe ser añadido al día de descanso regular del trabajador (fin de semana) y no debe ser convalidado con feriados o vacaciones. Debe tomarse semanalmente un día útil que no sea lunes o viernes, ni sábado, domingo o feriado en los que trabajan la semana típica, es decir, puede ser martes, miércoles o jueves, para no acumular muchos días de inactividad laboral. A fin de compensar las horas no trabajadas el día libre, el trabajador puede acordar con la empresa quedarse 1 ó dos horas diarias más para cumplir con el número de horas legales, o aplicar la hora laboral óptima, como una herramienta laboral que garantice el logro de las metas en el trabajo.

Los *beneficios del día laboral libre* se evidencian a las pocas semanas, pues ha demostrado ser una herramienta útil para manejar inteligentemente el estrés laboral y ayuda al trabajador a mejorar su performance empresarial y personal, especialmente para los ya conocidos trabajadores que sufren de malestares por que “nunca descansan en el trabajo” o por que “nunca dejan de trabajar”. Baja el ausentismo, los atrasos, el cortisol, la glucosa, la irritabilidad, mejora el sueño, el apetito, el ánimo, disminuyen los dolores musculares, baja el pulso y la temperatura y se reactiva el deseo de trabajar eficientemente, entre otros aspectos.

## comentarios

Hay situaciones o casos en que la aplicación del descanso semanal (ds) demuestra ser más beneficioso y otras situaciones en que los beneficios sólo se obtendrán si se complementan el día de descanso semanal (ds) sumado al día laboral libre (dl); así mismo se presentan casos en que el día laboral libre (dl) sirve para evitar que el trabajador sin descanso semanal acumule mayor estrés laboral. Es evidente que el descanso semanal legal (o modalidades de descanso equivalentes) es la norma fundamental para recuperarse del estrés acumulado; asimismo, está demostrado que el sólo descanso semanal no garantiza el adecuado control del estrés y es allí donde el día laboral libre o free day toma importancia fundamental, no sólo para el mantenimiento del rendimiento sino para la preservación de la salud.

### **“Filtros” para el estrés-distrés**

Es evidente que ciertas medidas preventivas o moduladoras son eficaces para evitar la acumulación del estrés parásito o para compensar las sobrecargas de estrés si no podemos evitarlas. Por ejemplo, una dieta balanceada (uso de azúcar no refinada, uso de aceite de oliva, vegetales), el aumento del HDL a niveles mayores a 60, dejar de fumar, tener momentos de alegría y sensaciones de bienestar, disfrutar de descansos adecuados durante el día y evitar acumulación de fatiga semanal, dormir bien, practicar relajación, tener ideas y metas claras en la vida son, entre muchos otros, los *“filtros”* que pueden desarrollar todos los trabajadores. Lleva a la conclusión de que estos deben gozar obligatoria o preferencialmente de descanso semanal o su equivalente y en los tiempos modernos (en otras modalidades de trabajo), beneficiarse además con el día laboral libre (dl) durante la semana laboral y esto debe ser aplicado no sólo a los trabajadores clásicos (oficinas, fábricas, etc), sino a todos los equivalente laborales y ergonómicos, como son los estudiantes de colegios, institutos, universidades, militares, policías y todas las situaciones que exigen dedicación de cinco o más días a la semana en horarios” que la persona puede utilizar a fin de evitar el distrés. Una modalidad que está creciendo a nivel empresarial es el **teletrabajo**, *“actividad profesional que se realiza básicamente desde casa y utilizando herramientas telemáticas, lo que supone una concepción diferente de horarios y relaciones laborales”*. Esta modalidad es conveniente para algunos discapacitados permanentes o temporales en sus diversas modalidades, si se aplica de acuerdo a las normas laborales de la

empresa contratante o a las fijadas por el propio trabajador independiente si trabaja desde su casa u oficina como una especie de anexo o sucursal de la entidad principal. La fatiga y desarrollo de accidentes y enfermedades ocupacionales horizontales (todas las mañanas, tardes o mañanas y tardes), disminuyen. Hay que aprender a identificar y utilizar los “filtros”.

### FREE DAY Y OFERTAS POLÍTICAS DE PUESTOS DE TRABAJO

*“la herramienta laboral que podría revolucionar los criterios del trabajo y hacer realidad las promesas de los políticos”*



Una de las ofertas más importantes de los políticos durante sus campañas presidenciales es el incremento de puestos de trabajo, muchas veces asegurando varios millones en un período de cuatro o cinco años. Sabemos que cumplir lo prometido dependerá del crecimiento de la economía. Sin embargo si el Gobierno aplicase la herramienta laboral que proponemos, el Día Libre laboral o Free Day, gran parte de esas promesas podrían cumplirse a corto plazo sin forzar el presupuesto estatal y sin necesidad de aumentar los “empleos” burocráticos. Recordemos que *no todo trabajo requiere empleo*. El Free Day puede ser la herramienta laboral que libere al Gobierno de esa promesa y obligación, reglamentando que todo trabajador empleado cuente con un día laboral libre durante la semana laboral. Esto incentivará la *creatividad*, facilitará la creación de redes laborales independientes entre personas *libres* y podrá cambiar las normas del empleo. Reducirá la dependencia al empleador y el estrés laboral y facilitará el incremento de los ingresos económicos personales por una vía paralela, ya que durante ese Free Day la persona podrá trabajar en otra actividad (diferente a la de su *empleo*). Al depender menos de su empleo con el tiempo descongestionará a las empresas, especialmente las estatales, y si su actividad laboral complementaria la realizase bajo la modalidad de *teletrabajo* desde su casa, podrá estar más cerca de su familia y compartir con ellos horas del día que durante las horas de su empleo formal posiblemente jamás se ven o se comunican..

### EQUIVALENCIAS DEL FREE DAY

Algunas empresas permiten a sus ejecutivos que los viernes no use turno. Otras dan “vales” de días libres o adelantan vacaciones. Muchos ejecutivos salen temprano en las tardes para relajarse jugando golf o tenis lo cual generalmente no es aplicado a otros empleados.

*Ninguna de estas medidas equivale ergonómicamente al free day*

## EJECUTIVOS DEL PASADO

*"la falta de creatividad del Ejecutivo adulto-mayor puede compensarse con los recuerdos y experiencias de sus éxitos laborales del pasado"*

Con los controles médicos modernos y las medidas higiénicas la población adulta-mayor ha ampliado su franja laboral de tal manera que actualmente se encuentran cada día más Ejecutivos activos mayores de 70 años. Al igual que los hallazgos preincaicos que se van descubriendo y demostrando su riqueza, mayor cuanto más antiguos, los Ejecutivos adultos mayores pueden aportar muchas "sorpresas" y datos valiosos con sus experiencias que en algún momento del pasado fueron las ideas brillantes y creativas que llevaron al éxito sus empresas. Los Ejecutivos modernos deben recordar que los éxitos empresariales no son logros de la modernidad, sino son perfeccionamientos de éxitos y de "inventos" de Empresarios y Ejecutivos creativos que impulsaron la revolución industrial en Europa y otros continentes hace más de dos siglos. Empresas como el diario El Comercio (1839), y productos como la Coca Cola (1886) son resultados de ideas brillantes de Empresarios que apoyaron a sus Ejecutivos y estos a sus sucesores durante más de cien años y que son los que mantienen vigentes sus productos y sus empresas. Por eso, escuchar a los "viejos" debe ser una norma empresarial para los Ejecutivos modernos porque entre muchas cosas repetitivas podrán desenterrar conceptos que podrían volver a aplicarse actualizados. El cerebro humano se desgasta progresivamente y va perdiendo la capacidad de grabar lo actual y va olvidando de hoy para atrás, como en capas, dejando aparecer las grabaciones antiguas. Por eso muchos ancianos no se acuerdan de lo que pasó ayer, pero recuerdan lo que hicieron hace 50 años, a veces mezclado con fantasías presbifrénicas (son las emociones y las imaginaciones de la juventud, tan necesarias para la creatividad).



## EJECUTIVOS DEL FUTURO

*"la falta de experiencia laboral juvenil en muchos casos puede compensarse con la creatividad"*

El desarrollo de la tecnología está ampliando el abanico de los conocimientos competitivos hacia las edades comprendidas entre 10 y 20 años. Los niños y adolescentes de esa franja están formando un grupo cada día más numeroso y experto en manejo de la tecnología, aprendiendo y adaptándose con mayor facilidad y velocidad que otras personas del abanico de edades. Los Ejecutivos modernos utilizan más cada día las nuevas tecnologías, muchas de las cuales ya son dominadas por sus hijos. Esto debe hacernos pensar que muchos de esos niños y adolescentes tendrán más facilidad para desarrollar nuevas tecnologías gracias a la imaginación y creatividad propia de esas edades. Si sumamos esa capacidad a conocimientos específico es posible que podamos formar Ejecutivos cada día más jóvenes, más imaginativos y más resistentes al estrés laboral. Es tiempo de decidir entre la experiencia de los "viejos" y la "creatividad" de los jóvenes. En cierto sentido de tiempo, junto al concepto de conocimiento adquirido y comprobado, la palabra *experiencia* significa pasado o antigüedad. El Ejecutivo ideal será el que combine ambas fortalezas, teniendo en cuenta que la "experiencia" con el tiempo poco a poco va volviéndose obsoleta pero pueden servir de referencia, mientras la creatividad abre el futuro, que sin embargo debe *experimentarse* para demostrar su valor. El equipo ideal deberá incluir jóvenes creativos y adultos experimentados.





## Tratamiento del distrés laboral

**“Postergar el tratamiento del distrés puede llevar a la incapacidad laboral”**

**Objetivo:** aplicar las medidas que recuperen la salud personal y laboral del Ejecutivo.

Todo trastorno del estrés laboral ha de incluir el tratamiento del estrés personal que lo acompaña y debe ser tratado por el especialista y coordinada con los encargados de Recursos Humanos. El manejo del estrés laboral debe mantenerse siempre dentro del margen “preventivo” de la franja trabajo/salud, para evitar el agotamiento y el desarrollo de enfermedades. El solo hecho de evitar situaciones estresantes puede aliviar pero no curar el distrés. Una vez que el trabajador ha desarrollado distrés debe buscar al médico o psicólogo, pues tratar de resistirlo sólo lo llevará a intensificarlo, cronificarlo o empeorar sus enfermedades y aumentar el riesgo de perder su trabajo, temor de que por sí mismo produce elevados niveles de estrés en los trabajador, lo que complica aún más su distrés.

Dentro de la gama de trastornos deberemos incluir las reacciones emocionales, las enfermedades psicosomáticas, los accidentes de trabajo, el cáncer, las enfermedades infecciosas facilitadas por la baja de las defensas inmunitarias, los trastornos dentales por estrés, las conductas sociopáticas por pérdida del control de impulsos (alcoholismo, drogadicción, delincuencia tipo robo o estafas en la empresa) y toda manifestación limitante o incapacitante derivada de actividades laborales y que pueden ser causas o consecuencias del estrés laboral (hipoacusia, sordera, fracturas, pérdida de miembros, quemaduras, ceguera, dolores musculares crónicos, intoxicación por gases, demencias tóxicas y muchas otras), así como impedimentos físicos que requieran sillas de rueda, bastones o aparatos ortopédicos.

Entre las medidas para controlar el estrés o tratar el distrés existen actos netamente laborales que son de responsabilidad de la empresa (seguridad industrial u ocupacional) pero otras son carácter médico y/o psicológico. Los trastornos médicos serán

evaluados y tratados por los médicos de acuerdo a la sintomatología, pero tratándose de estrés laboral siempre deberán complementarse las medidas preventivas fundamentalmente con ayuda del psicólogo de la empresa o particular,

## **Prevención del distrés laboral**

*“prevenir el distrés laboral es asegurarse el trabajo”*

Es la acción de anticipación de selección, filtrado, acomodo y control de actividades y desgaste para evitar las situaciones estresantes peligrosas; asimismo, prevenir es entrenarse en medidas adecuadas para reducir rápida y efectivamente cualquier sobrecarga estresante evitando y controlando su repetición así como su acumulación por tiempos prolongados, reduciendo el desarrollo de la fatiga y el colapso. Mediante la prevención lo que en realidad controlamos es el estrés de la vida diaria (el cual no podemos eliminar) para evitar el distrés intenso y prolongado mediante entrenamiento en técnicas de relajación, en control alimenticio, en evitar excesos y accidentes, en controlar periódicamente su salud y recordar que el estrés se convierte en distrés no sólo por la intensidad del trabajo sino por su duración prolongada sin reposo adecuado, por lo que todo trabajador deberá tener una rutina o *Agenda de Salud* que incluya gimnasia, caminar, deportes, vacaciones, diversiones relajantes, dieta adecuada y acciones de ayuda social, que son modalidades de *filtros del estrés-distrés*.

El estrés se debe modular y manejar constantemente identificando las situaciones de la vida diaria que nos crean tensión y malestar a fin de evitarlas si es que no podemos eliminarlas. En el hogar hay que practicar medidas relajantes físicas (algo de gimnasia antes de salir), emocional (desayuno agradable) y mental (pensamientos positivos). Hay que tratar de separar los problemas personales, familiares y laborales y no mezclar todo en una sola reacción. En el trabajo se debe practicar técnicas de relajación y otras medidas anti-distrés continuamente y de acuerdo a una rutina empresarial o personal. El hecho de practicar “descansos breves” durante la jornada laboral es una herramienta demostradamente efectiva para evitar acumular estrés laboral parásito y debe formar parte de la rutina de prevención de la fatiga y desgaste personal y de la prevención de accidentes. Algunas empresas están aplicando las tradicionales “siestas” después del almuerzo como una medida para reducir estrés antes de reiniciar actividades en la tarde.

La aplicación de los conceptos antes mencionados, denominados estreses del día, estreses de las 24 horas, estreses limpiadores y filtros del estrés son fundamentales para regular inteligentemente el estrés y evitar su acumulación y cronificación y son la base para vivir dentro de niveles de estrés tolerables fisiológicos y emocionales.

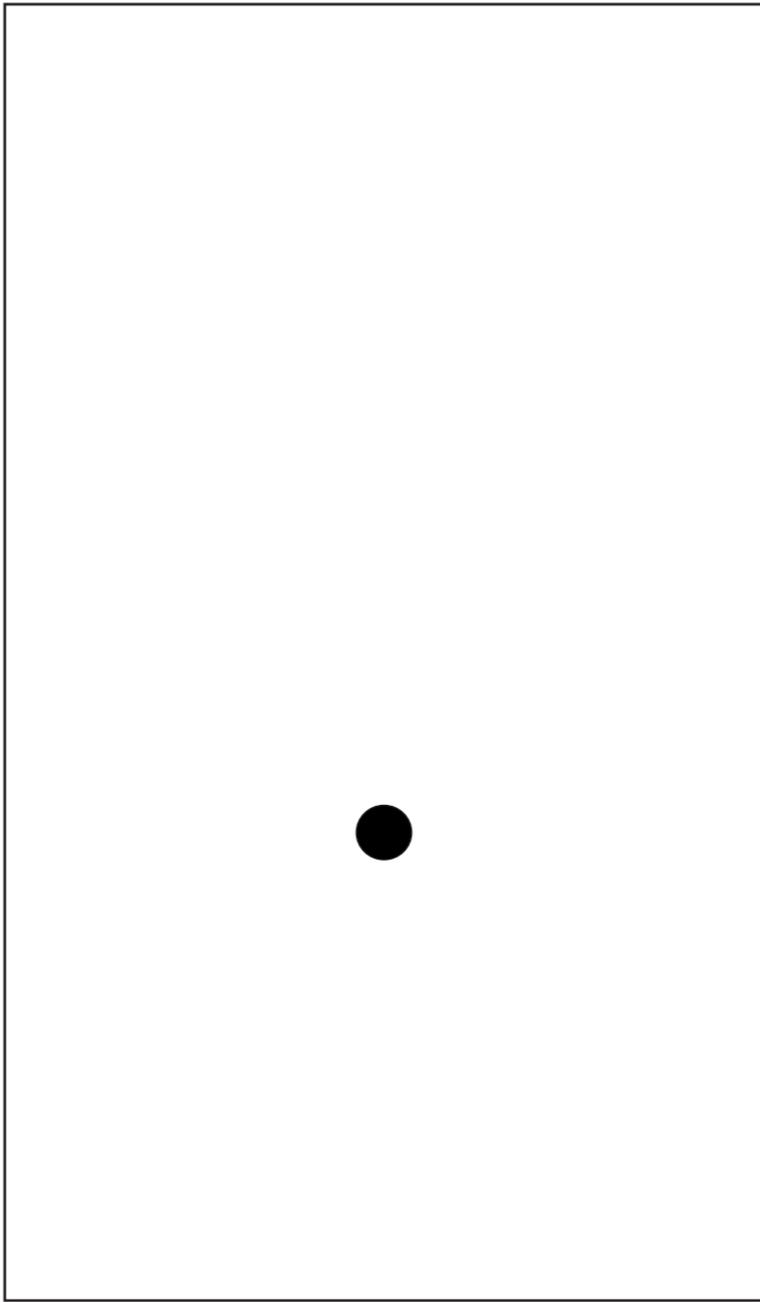
## **Repotenciación del trabajador**

Todo trabajador es un producto personal/laboral muy costoso y de acuerdo a su formación, unos más que otros pueden ser "repotenciados" en sus funciones, mediante cursos de actualización, cambio de línea laboral, re-motivación en su trabajo, control del estrés laboral y de los trastornos o enfermedades que pudiesen haberse desarrollado. Esta repotenciación no sólo debe dirigirse al ejecutivo, sino al trabajador en general y a todo el que constituya parte importante y necesaria de la fuerza del trabajo de la sociedad, con la finalidad de obtener el mejor rendimiento que se espere de ellos así como mantenerse activo el mayor número de años posible. Un complemento importante es la modalidad "*outplacement*", que apoya e instrumentaliza la recolocación laboral de personas desvinculadas por cuenta de la empresa que las separa, potenciando o reorientando su carrera hasta su nueva recolocación, manteniendo una actividad y una imagen personal y laboral satisfactoria.

## **tratamiento *Bioquímico* del estrés**

Aparte de las terapias farmacológicas no específicas ya establecidas (ansiolíticos, somníferos, antidepresivos, complejos vitamínicos, dietas especiales), últimamente están siendo desarrollados por varios laboratorio de investigación una serie de tratamientos para ayudar a controlar el estrés (como en el caso de abuso de drogas); son las llamadas **CRF antagonistas**, compuestos que bloquean la acción del *Factor Liberador de Corticotrofina* (CRF), sustancia natural que se encuentra en el cerebro. Los científicos piensan que los CRF pueden jugar un rol muy importante en la producción de ansiedad y otras respuestas emocionales durante el estrés y que sus antagonistas (CRF antagonists) podrían ser muy útiles en controlar las recaídas en los adictos a cocaína, heroína y nicotina, por ejemplo, ya que bloquean la reacción de estrés producida por la apetencia a la droga. Asimismo, terapias a base de **ácido málico** y **citulina** están siendo recomendadas para el cansancio físico y la disminución de la capacidad de trabajo.

**ESPACIO BLANCO (ver descripción en la pág. 75)**





## Técnicas de relajación

*“la relajación es la base de la recuperación”*

**Objetivo:** entrenarse en procedimientos de autoayuda de aplicación inmediata, efectiva y costo cero.

Las *técnicas de relajación* se han usado en diversas modalidades desde la antigüedad (yoga, zen) y posteriormente orientadas a tratar enfermedades y las tensiones de la vida moderna. Actualmente se aplican una serie de técnicas dirigidas a evitar la acumulación del estrés parásito y otras a disminuir o eliminar los efectos molestos del estrés; entre ellas podemos mencionar las técnicas respiratorias, la meditación, la Hatha Yoga, la imaginación mental, la terapia musical, los masajes terapéuticos, el Tái Chi Chúan, la relajación muscular progresiva, el entrenamiento autógeno, el biofeedback clínico y diversos ejercicios físicos (las gimnasias y los deportes), emocionales y mentales, así como alimentación balanceada orientada a la reposición de vitaminas, sales y minerales, así como a la regulación de las hormonas que se alteran con el estrés. Hay técnicas de *relajación breves (minutos)* de aplicación rápida (cuando se inicia la crisis) y acción benéfica inmediata, que ayudan a evitar la acumulación del estrés diario y a controlar las crisis de estrés cuando se presentan.

Otro grupo de técnicas más *complejas y profundas* que necesitan aprendizaje más técnico en ambientes especiales, requieren más tiempo para su aprendizaje (con un especialista) y aplicación (30 minutos a 1 hora) y que son, además de preventivas y disuasivas de la tensión, curativas de trastornos originados o desencadenados por el estrés laboral. Todos los métodos de relajación profunda tienen el mismo objetivo: *el controlar voluntariamente y disminuir el estado de tensión muscular para llegar a una relajación mental indispensable para el dominio del estrés y de sus síntomas*. Las evidencias cada día mayores del control que la mente puede ejercer sobre los órganos a través de la concentración (el poder mental) se han visto incrementadas últimamente a raíz del descubrimiento de que los tumores, además de vascularizados, están **“inervados”** (tienen nervios a través de los que puede llegar el mensaje nervioso o mental, en muchos casos los mensajes

relajantes). Recién podremos entender con mayor objetividad lo observado por los investigadores y por el público en general, de que muchas enfermedades, incluyendo el cáncer, pueden empeorar o mejorar (inclusive desaparecer) si la persona controla su estilo de vida.

Las técnicas breves generalmente son resúmenes de las técnicas más complejas y se pueden aplicar en la oficina, el carro o caminando en la calle y de preferencia deben acompañarse de música relajante. Deben aplicarse rutinariamente a fin de evitar acumular estrés, el cual se manifiesta por tensión, cansancio y contracturas musculares.

## **técnicas *Fisiológicas***

Otras técnicas simples que no son de relajación muscular sino fisiológicas (gimnasia, respiración, risa y buen humor, movimientos cortos y breves, alimentación balanceada, vestimenta adecuada, uso de aparatos relajantes) también se utilizan para evitar acumulación de estrés inadecuado y producen efectos favorables en las personas distresadas. Las técnicas que, aparte de las antes mencionadas, hemos diseñado para nuestro trabajo son las siguientes:

### **descripción de algunas *Técnicas***

*El buen humor*: está demostrado que reírse, inclusive a carcajadas, favorece la producción de sustancias estimulantes del ánimo (endorfinas, serotoninas); la risa no tiene que efectuarse obligatoriamente en un estado de felicidad. Inclusive, estando triste, deprimido o agotado, el forzar la risa puede ayudar a disminuir el estrés del cansancio y actuar como un anti-distresante y como anti-fatigante. El practicar mímica alegre y el buscar estados anímicos de felicidad y alegría son herramientas muy favorables para combatir el distrés y para evitar acumular estrés inadecuado. Dibujar o mirar figuras alegres (caritas felices) puede ayudar a relajarse y a evitar acumulación de estrés inadecuado, especialmente en el área emocional.

*Estiramiento* (EMLA). Se basa en el principio natural de estiramiento muscular observado en los animales cuando se despiertan, estirándose y poniendo la musculatura tensa dura (hipertónica) para desperezarse al despertarse, lo cual los lleva a la reactivación y a la obtención de un tono muscular adecuado y fisiológico; el estiramiento regula el tono muscular y a la vez elimina la tensión nerviosa acumulada pasivamente en los múscu-



los (electricidad o cargas estáticas). Es una forma de no sentirse “apretado” por sus tensiones ni por sus músculos.

*Técnica:* el trabajador, sentado en un sillón abre las piernas lo más que pueda y las estira poniéndolas rígidas; simultáneamente hace lo mismo con los brazos y separa los dedos; levanta la cabeza y abre fuertemente la boca y los ojos; si el lugar es propicio podrá bostezar o eliminar gases. Este ejercicio dura entre 10 a 15 segundos y puede repetirse las veces que lo desee, especialmente si está trabajando bajo presión.

**Ciclo respiratorio autoprogramado breve (CRAB).** Se basa en el principio del bloqueo (filtrado) y extinción (o transformación) de los estímulos externos a través de la modificación de las reacciones internas mediante técnicas respiratorias y mentalización autoprogramadas. Consta de cuatro fases que se repetirán 10 veces por sesión y dos o tres sesiones al día. Es “filtro limpiador” del estrés.

**Espacio Blanco (EB):** tomar una cartulina muy blanca como yeso y de tipo A-4 y pegar la punta de la nariz en el tercio inferior; mirar de frente y fijamente la cartulina y tratar de no pensar ni imaginar nada, sino en el color blanco, pero si aparecen imágenes, como un caballo por ejemplo, imaginar que lo pintamos inmediatamente con yeso y queda todo blanco y así para cualquier figura o pensamiento que aparezcan, hay que bañarlos con yeso e imaginar un universo blanquísimo y vacío. En toda oficina debería haber una cartulina blanca pegada a una pared (mejor si de 1m por 1 m) y el trabajador debe pararse junto a ella cuando esté tenso y estresado. Bloqueador.

**Inmersión de manos en agua fría:** cuando se está sobrecargado y se comienza a acumular tensiones, la persona se va “calentando” (se pone irritable). Una buena medida para “enfriar” el estrés es mojarse la cara o meter las manos en agua fría por unos minutos. Su efecto es inmediato y positivo. Técnica fisiológica (baja el pulso y temperatura)

**Masajes terapéuticos (MT):** masaje significa “amasamiento” y puede ser terapéutico, estético o deportivo. Toda persona posee una zona más sensible y receptiva a sus tensiones, que generalmente es muscular, por lo cual una serie de masajes con manos o equipos y música suave lo ayudará a relajarse física y mentalmente. Su efecto relajante es rápido y sus beneficios son fundamentalmente sobre la tensión y los dolores musculares, a los que se acompaña sensación de tranquilidad y paz.



Siempre tendremos alegrías y tristezas



Debemos mantenernos actualizados



Debemos mantener nuestra salud



Debemos mantener contactos sociales



Debemos ser optimistas



Debemos aprender a parar



Debemos descansar



Debemos relajarnos



## Conclusión

*“Concluir no es sólo terminar sino haber comprendido”*

**Objetivo:** hacer un resumen de todo lo expuesto enfatizando los aspectos más importantes que debemos tomar en consideración para poder autoregular nuestro estrés personal y Ejecutivo.

Para evaluar el estrés laboral es fundamental tener muy definidos los criterios de lo qué es el **estrés** y sus diversas manifestaciones y tener presente que el estrés-distrés laboral se desarrollan fundamentalmente por *estresores relacionados al trabajo de cualquier tipo*, pero también por baja resistencia personal al estrés laboral teniendo como factores precipitantes calificación inadecuada para el trabajo, falta de motivación, frustraciones laborales, factores ergométricos en la empresa, problemas de salud o limitaciones físicas no compensadas y el síndrome Túpac Amaru.

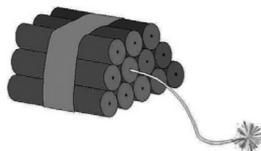
En el campo laboral los objetivos primarios de todo encargado de los recursos humanos debe ser mantener un nivel y una calidad de vida satisfactorios para el trabajador, lo cual repercutirá beneficiosamente en la empresa a través de la disminución de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales. Los principios de la ergonomía combinados a las normas de salud productiva con poco desgaste y adecuado descanso y recuperación son la base del mantenimiento prolongado de la salud de todo trabajador.

Dentro de lo mencionado deberemos tener en consideración las sugerencias que hemos hecho referente al uso obligatorio del descanso semanal, de las pausas breves durante el día, así como la alternativa del día libre (free day) y el buen uso y aplicación de la hora laboral óptima. Programas permanentes de relajación en el trabajo, capacitación y repotenciación periódica del personal son elementos muy importantes para mantener bajos niveles de estrés personal y laboral. El desarrollo de la inteligencia emocional, el uso *“inteligente”* del estrés y la aplicación de los *“filtros”* del estrés, son herramientas efectivas.

Por último, comprender que toda evaluación del estrés del Ejecutivo es la evaluación del estrés personal combinada con factores laborales, por lo que no debemos olvidar que a quién evaluamos es a la *persona*, afectada en mayor o menor grado por los factores laborales. Por lo tanto, deberemos tener en consideración que ante una presión desequilibrante del ambiente la persona puede desgastarse más allá de lo estimado y bajar su rendimiento promedio y no lograr la productividad esperada ni el bienestar deseado. Pero desde el punto de vista biológico puede enfermarse, limitarse, incapacitarse y hasta morirse, lo cual puede evitar si aplica adecuadamente lo indicado en este **Manual** sobre el estrés del Ejecutivo..

### CLÍNICA DEL ESTRÉS PARA EJECUTIVOS

**“el Ejecutivo nunca debe tomar decisiones trascendentales cuando se encuentre en crisis”**



El Ejecutivo distresado debe saber que existen válvulas de escape para aliviar o solucionar sus problemas. Pero nunca debe apresurarse a tomar decisiones si está distresado y en crisis, porque puede cometer errores irreparables. Hasta donde sea posible deberá postergar sus decisiones. Esto le dará tiempo a controlar sus emociones, sus impulsos, sus pensamientos y buscar consejeros en los campos críticos productores de su estrés, sean financieros, médicos, familiares u de otra índole. Generalmente los problemas que tensionan al Ejecutivo le producen ansiedad, depresión, reacciones de pánico, irritabilidad, incremento de alcohol o inicio en el consumo de drogas, decisiones apresuradas e inadecuadas y muchas veces ideas e intentos suicidas. En esas situaciones es conveniente buscar un apoyo médico y psicológico para tratar sus problemas o los trastornos producidos por su estrés, lo cual puede requerir consejo, psicoterapia o medicación. Pero es preferible no esperar llegar a esos niveles de estrés para buscar un especialista en manejo del estrés. Y no olvide que la persona más indicada para evitar acumulo de estrés personal y laboral es el mismo Ejecutivo, a través de técnicas de relajación, consejos para ordenar su vida y programación adecuada y ergonómica de sus actividades laborales. ¡Ah! Y no se olvide de **sonreír...** y poner en práctica los consejos de este **Manual**.



## Referencias

*“el que no se informa sobre lo que está escrito corre el riesgo de cometer plagio”*

**Objetivo:** indicar los libros, artículos y comentarios en los que ha basado este Manual.

1. El Indio Peruano y la Defensa de sus Derechos, **Quintín Aldea Vaquero**, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Madrid), PUC, Lima, Fondo Editorial, 1993.
2. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo(OIT), **J. M. Stellman**, editado por el Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, Madrid, 1998.
3. Guía del Estrés Ejecutivo, **Teobaldo Llosa**, Desa, 2º edición, Lima, 1999.
4. Estrés Ejecutivo (Manual de Capacitación), **Teobaldo Llosa**, Desa, 2000.
5. **Teobaldo Llosa**, Free Day, una herramienta eficaz para manejar el estrés laboral, Business, Año VII N° 72, Septiembre 2000.
6. **Fink G**, Encyclopedia of Stress, **G. Fink** (ed), Academic Press, 2000.
7. **Brian Luke Seaward** Managing Stress, Jones & Bartlett Publishers, 1999.
8. **Fernando Guinea**, Líderes encontrando Líderes, AMROP International, Brochure, 2001.
9. **Vernon Coleman** Cómo superar el Estrés, Sheldon Press, 1995.
10. **OIT**, La Prevención del Estrés en el Trabajo, N° 8, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid, 1996.
11. **T.M. Fraser**, Human Stress, Work and Job Satisfaction, Critical Approach, Occupational Safety and Health Series, N° 50, OIT, 1983.
12. **OIT-OMS**, Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, N° 56, 1984.
13. **Neil Gordon** Chronic fatigue, Human Kinetics Publishers, Champaign, IL, 1994.

14. **Manuel Valdés**, *El Estrés*, Acento Editorial, Madrid, 1997.
15. **Cooper CL**, *Handbook of Stress, Medicine and Health*, **Cary L. Cooper** (ed), CRC, 1995.
16. **M. Chang, C. Rodríguez, C. Arroyo**, Factores laborales y su relación con los niveles de estrés de las enfermeras de los servicios de áreas críticas del Centro Médico Naval., Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima 2001.
17. **J.M.Prieto & A.Mínguez**, *Estrés Laboral., Ansiedad y Estrés*, SEAS, 1995, 1(2-3), 113-285, Murcia.
18. **NIDA Notes**, Vol 14, 1, NIH Publication 99-3478, April 1999
19. **Payne Rosemary A.**, *Relaxation Techniques*, Churchill Livingtson, Ed. Edinburgh, 1995.
20. **Bensabat S**, *Estrés, Grandes Especialistas Responden*, **Soly Bensa-bat** (Ed), Mensajero ediciones, Bilbao 1987.
21. **Daniel Goleman**, *La Inteligencia Emocional*, J. Vergara Editor, 1996.
22. **Luna L.**, *Inteligencia Emocional, Curso de Estrés Ejecutivo*, T.Llosa (ed), Desa, 2000.
23. **Teobaldo Llosa**, *Manual para Evaluar el Estrés Laboral*, T-Copia, Lima 2001.
24. **Alfredo H. Cía**, *Trastorno por Estrés Postraumático*, GIDESA, Buenos Aires, 2001.
25. **Siegfried Krefft**, *La Seguridad en la Aviación, El factor Humano en la prevención de Accidentes*, CIBA-GEIGY Limited, Basle, 1974.
26. **José María Acosta Vera**, *Uso eficaz del tiempo, Cómo alcanzar el éxito sin estrés*, Ediciones Deusto SA, Bilbao, 1998.
27. **Rodríguez Porras JM**, *El factor humano en la empresa, Curso de Gestión Empresarial N° 7*, UPC, Ediciones Deusto SA, Bilbao, 2001.
28. **Miguel del Cid**, OIT, Panamá, 26.1.2011, *Economía y Finanzas*, entrevista CNN.
29. **Felipe Romero**, CEO Clear Channel, Perú, 2011.
30. **Inés Temple**, *Estar sin trabajo*, *Economía & Negocios*, El Comercio, Lima, 22 de febrero, 2011.
31. **Dionisio Romero Paoletti**, *Inversión para el éxito*, *Opinión*, El Comercio, Lima, 23 de febrero, 2011.
32. **Dante Arbocó**, *ONG El Capital Humano*, Lima
33. **Renzo Muenta**, *Socios para el éxito*, *Aptitus*, El Comercio, Lima, febrero, 2011.

## Escala de Alcohol (ASAM)

### Control:

- . ¿cuántos tragos bebes por semana?
- . número máximo de tragos por reunión el último mes


### CACA (CAGE)

- . ¿has tratado de **Cortar** tu consumo de alcohol?
- . ¿te **Afecta** cuando la gente habla de tu alcoholismo?
- . ¿te sientes **Culpable** a causa de tu alcoholismo?
- . ¿al **Abrir** los ojos al despertar piensas en Alcohol?


### Calificación: el resultado es *positivo* si

- . el consumo es mayor a 14 tragos (>14) por semana o mayor a 4 tragos (>4) por reunión, en *hombres*.
- . el consumo es mayor a 7 tragos (>7) por semana o mayor a 3 tragos (>3) por reunión, en *mujeres*.
- . promedio **CACA > 1**



### Dependencia al alcohol: 3+ en CACA o uno o más de:

.compulsión a beber; control perjudicado; síntomas de abstinencia; aumento de la tolerancia al alcohol, desahogo con el alcohol.

**nota:** si el CACA es *positivo* el estrés es intenso. Busca consejo.



### ESCALA SOBRE TABACO

#### Cuestionario de dependencia (Fagerström)

#### 1. ¿Cuántos cigarrillos fuma usted al día?

- menos de 15 ..... 0
- de 15 a 25 ..... 1
- más de 25 ..... 2

#### 2. ¿Cuán pronto, después de levantarse, fuma usted su primer cigarrillo?

- antes de media hora ..... 1
- más tarde ..... 0

#### 3. ¿Aspira usted el humo?

- nunca ..... 0
- a veces ..... 1
- siempre ..... 2

#### 4. ¿Qué marca de cigarrillos fuma?, ¿Cuál es la tasa de nicotina de sus cigarrillos?

- menos de 0,8 mgrs. .... 0
- 0,8 - 1,5 mgr. .... 1
- mayor a 1.5 mgr. .... 2

#### 5. ¿El intervalo entre un cigarrillo y otro es menor en la mañana que en la tarde?

- Si ..... 1
- No ..... 0

#### 6. ¿Cuál es el cigarrillo que usted considera más importante?

- el primero ..... 1
- otro ..... 0

#### 7. ¿Usted fuma incluso cuando una enfermedad lo obliga a quedarse en cama?

- si ..... 1
- no ..... 0

#### 8. ¿Es difícil para usted no poder fumar en lugares donde está prohibido?

- si ..... 1
- no ..... 0

**Nota:** Considerándose dependiente todo sujeto que sume seis o más puntos.

## ESCALA DE APETENCIA COCAÍNICA (T. Llosa)

En una escala de 1 a 10 indica qué tan intenso ha sido tu deseo por consumir cocaína durante:

el último año  el último mes   
la última semana  el día de hoy

Indica cómo ha variado tu deseo por cocaína durante la semana pasada

aumentó  está igual   
 disminuyó poco  desapareció   
 disminuyó bastante

¿Cuántas veces al día en promedio has deseado cocaína la semana pasada?

Cómo siente los deseos de consumir cocaína hoy día o en estos momentos?

nada  muy poco  regular   
 bastante  demasiado

Indica qué tan largo en promedio ha sido tu deseo por cocaína la semana pasada

fugaz  minutos  media hora   
 1 hora  horas  todo el día

Fecha

## ESCALA DE EXPERIENCIA SEXUAL (ASEX)

Para cada pregunta, anote el número que mejor describa el nivel global de funcionamiento sexual la última semana.

1. **¿Que tan fuerte es su deseo sexual?** 

1 pt extremadamente fuerte	4 pt algo débil
2 pt muy fuerte	5 pt muy débil
3 pt algo fuerte	6 pt no tengo deseo sexual
2. **¿Con qué facilidad se despierta en usted el interés sexual?** 

1 pt extremadamente fácil	4 pt con alguna dificultad
2 pt fácilmente	5 pt difícilmente
3 pt con alguna facilidad	6 pt nunca se despierta
3. **SÓLO PARA VARONES**  
**¿Con qué facilidad puede obtener y mantener una erección?** 

1 pt extremadamente fácil	4 pt con alguna dificultad
2 pt fácilmente	5 pt difícilmente
3 pt con alguna facilidad	6 pt nunca puedo obtenerla
3. **SÓLO PARA MUJERES**  
**¿Con qué facilidad se humedece (o se moja) su vagina durante el sexo?** 

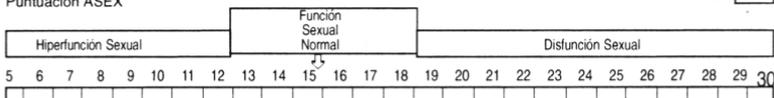
1 pt extremadamente fácil	4 pt con alguna dificultad
2 pt fácilmente	5 pt difícilmente
3 pt con alguna facilidad	6 pt nunca se humedece
4. **¿Con qué facilidad puede usted alcanzar el orgasmo?** 

1 pt extremadamente fácil	4 pt con alguna dificultad
2 pt fácilmente	5 pt difícilmente
3 pt con alguna facilidad	6 pt nunca alcanza el orgasmo
5. **¿Es su orgasmo satisfactorio?** 

1 pt extremadamente satisfactorio	4 pt algo insatisfactorio
2 pt muy satisfactorio	5 pt muy insatisfactorio
3 pt algo satisfactorio	6 pt no pudo alcanzar el orgasmo

Puntuación ASEX

TOTAL



- Se considera disfunción sexual la persona que:
- obtenga un total de 19 puntos o más
  - marcar cualquier ítem con 5 puntos
  - marcar 3 ó más ítems con 4 puntos





Autor del reconocido libro “*Guía del Estrés Ejecutivo*” (1999), **Teobaldo Llosa**, Doctor en Medicina, Psiquiatra, Flight Surgeon, Investigador y Conferencista, nos ofrece esta obra llena de novedades sobre el estrés en el mundo laboral, en el que analiza científicamente los conceptos sobre estrés, neutrés, distrés, ergonomía, fatiga, descanso y recuperación, aclarando y ampliando los conocimientos clásicos y aportando nuevas ideas sobre las variantes del estrés en el campo laboral. Conceptos tales como Estrés Inteligente, Día Laboral Libre o Free Day, Filtros del Estrés, Riesgo Estrés-Coronario Ejecutivo, Escala de Resistencia al Estrés Ejecutivo, el Síndrome del Estrés Túpac Amaru, el Ejecutivo Polifrénico y propuestas para calcular el distrés laboral y sugerencias para reducirlo o evitarlo son sólo algunas de las novedades y herramientas que nos presenta y que pueden explicar con mayor precisión el bajo rendimiento laboral y la pérdida del trabajo, la fatiga, los trastornos de carácter, los ataques cardíacos o cerebrales y las muertes súbitas en personas sobrecargadas de estrés personal y laboral que descuidan sus necesidades de descanso hasta el punto de romper su equilibrio biológico. El Ejecutivo y su Empresa serán los beneficiados directos de la aplicación de los consejos de este Manual. Los primeros asegurarán su trabajo y su bienestar personal y la segunda mantendrá los niveles de competitividad en el mundo de la economía y finanzas globalizada.

***Obra imprescindible  
para todo Ejecutivo***