



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MODALIDAD  
ARTÍCULO CIENTÍFICO

Estrés laboral en altos mandos: ¿Cómo influye en el  
desempeño Laboral y desarrollo personal?

PROFESORA  
MBA. Kattia Chacón Bejarano

ESTUDIANTE  
Nancy Méndez Taylor

**Diciembre, 2007**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el inmenso amor que me da cada día, por la salud y el trabajo y por haberme permitido culminar mi meta académica, la cual inicié ya grandecita.

## DEDICATORIA

Esta nueva meta cumplida se la dedico en primer lugar a Dios, en segundo lugar a mi madre que en paz descanse. De ella aprendí que cuando algo se quiere, se logra, aunque creamos que ya es tarde, que tiene una cuota de sacrificio muy alta y que se requiere mucha disciplina, sin embargo el fruto recibido, al final lo compensa todo.

A mis dos hijos Rubén y Nancy quienes han sido los más sacrificados en aquellos momentos de ausencia, el motor que me impulsa para seguir adelante. Con su comprensión, a pesar de su corta edad, han aprendido lo importante de esforzarse por lograr las metas propuestas. El apoyo que me dieron y me dan cada día será recompensado enormemente ahora que concluyo esta etapa de mi vida y siempre.

Los amo con toda mi alma, gracias infinitas a Dios por haberlos puesto en mi vida.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
Modelo de estrés organizacional de Matteson e Ivancevich .....	7
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>10</b>
Tipo de Investigación : Exploratoria.....	10
Descriptiva .....	10
Enfoque Cualitativo .....	10
Enfoque Cuantitativo .....	11
Instrumentos .....	11
Sujetos de información .....	12
Población .....	12
<b>Alcances</b> .....	<b>12</b>
<b>Limitaciones</b> .....	<b>13</b>
<b>TÍTULO</b> .....	<b>14</b>
<b>AUTORA</b> .....	<b>14</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>15</b>
<b>ESTRÉS LABORAL EN ALTOS MANDOS ¿CÓMO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y DESARROLLO PERSONAL?</b> .....	<b>16</b>
<b>ALGUNOS COMPORTAMIENTOS, REACCIONES, INFLUENCIAS, EFECTOS Y DESEMPEÑOS EN RELACIÓN CON EL ESTRÉS LABORAL</b> .....	<b>17</b>
<b>OPINIONES Y PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES QUE LABORAN EN ALTOS MANDOS CONSULTADOS EN EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS</b> .....	<b>23</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>25</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>28</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>33</b>
<b>ENCUESTA</b> .....	<b>34</b>
<b>ENTREVISTA</b> .....	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>39</b>

## INTRODUCCIÓN

El término estrés se ha venido utilizando en la lengua inglesa al menos desde el siglo XV. Desde una perspectiva histórica la palabra “estrés”, de origen latino, ha sufrido diversos cambios en su aceptación y así nos encontramos con que en el siglo XIX se refería a la fuerza externa, presión o tensión a que son sometidas personas u objetos, resistiendo sus efectos. (Cannon : 1911).

Hans Selye (1956, 1980) definió el estrés como la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamó estresor. También introdujo el concepto de “síndrome de adaptación general”, definido como la suma de todas las reacciones inespecíficas del organismo consecutivas a la exposición continuada a una reacción sistémica de estrés. En este síndrome se pueden observar tres etapas : la primera, una reacción de alarma; una segunda fase de resistencia y una última fase de agotamiento donde se producen con mayor intensidad los fenómenos iniciales de la reacción de alarma; finalmente esta reacción de estrés puede, en determinadas circunstancias, causar o favorecer la instauración de procesos patológicos, llamados por Selye enfermedades de adaptación, entre las que se encuentran la úlcera péptica y la cardiopatía isquémica, entre otras.

Selye utiliza el término estrés para designar la respuesta y no el estímulo causante de la misma.

Lazarus y Folkman (1986) consideraron el estrés como la relación existente entre el sujeto y el entorno, el cual es evaluado como amenazante o desbordante de sus recursos (capacidad de afrontamiento) y pone en peligro su bienestar.

El estrés también puede ser definido en términos de demandas (estresor) y recursos. Cuando un individuo pierde sus recursos internos o externos se encuentra a merced de la demanda y entonces experimenta estrés.

Para finalizar, y considerando las anteriores definiciones, se ha de entender el estrés como una sobrecarga que exige un esfuerzo adaptativo por parte del individuo, sobrecarga que interactúa como una serie de variables modificadoras, capacidad del individuo, personalidad, estilo de afrontamiento, soporte social, etc.

Por lo tanto, el presente artículo científico tiene como objetivo principal conocer cuál es el efecto o la influencia que tiene el estrés en el desarrollo personal y por ende en la vida de los altos funcionarios tanto en las mujeres como en los hombres.

El mundo está en constante cambio, es como una carrera, el que sea más veloz, más ágil, más inteligente, ese gana. Pero ¿cómo influye este ritmo de vida en los hombres y mujeres que están en los altos mandos, que dirigen empresas o que tienen que tomar decisiones diariamente y que deben producir un resultado positivo por la gran competencia que existe en el mundo actual.

En épocas anteriores no se notaba tanto el sentido de competencia entre los hombres y mujeres o sería que se disimulaba con mayor facilidad?. Sin embargo en estos días la misma competitividad que existe y la carrera por ser el mejor ha ido cambiando y ha hecho que en los hombres y mujeres se presente lo que se conoce como estrés, ya que por la forma de actuar y las respuestas que debe dar a este mundo tan acelerado provocan diferentes grados o niveles de estrés.

Algunos de los aspectos que se desea mencionar son las causas de las patologías más frecuentes que se presentan como la hipertensión, las cardiopatías, las úlceras, los dolores musculares y de cabeza, la insatisfacción mental, las alergias, el insomnio, la depresión y hasta el suicidio, entre otras.

Existen actividades que se dan como alternativas terapéuticas y posibles mejoras para solventar el problema del estrés, tales como el ejercicio físico, las actividades que generen placer y que logran relajar y disminuir el estrés.

La finalidad de este trabajo es analizar un poco más cómo se muestra y cómo se combate el estrés tanto los hombres como las mujeres que ocupan altos mandos.

Se mencionarán los conceptos básicos relacionados con el tema en investigación, los cuales refuerzan el tema y los objetivos planteados.

## JUSTIFICACIÓN

El estrés de los funcionarios en altos mandos es uno de los tantos factores que influyen en el ambiente de la organización y por ende en el desarrollo y la productividad de una empresa.

Hoy por hoy es muy común encontrar en las empresas personas que padecen de estrés pero, ¿harán algo las empresas por combatirlo, para mejorar las condiciones de sus colaboradores?.

Con este artículo se pretende recomendar algunas actividades y consejos que permitan controlar el estrés y dar un beneficio tanto a los altos jefes como a su entorno laboral y personal. Se busca ofrecerle alternativas para que sepa que existen formas de combatir el estrés y que acepten que lo padecen, lo cual es el comienzo de una mejor calidad de vida.

Es importante ser consciente de este mal y otorgarle mayor atención pues aqueja cada vez más a más población e influye directamente en la salud del individuo, en su desempeño y en su entorno.

## JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

### Modelo de estrés organizacional de Matteson e Ivancevich

A través del escritor José María Pieró (1987, pág.28) los pensadores Matteson e Ivancevich presentan un enfoque integrador que reúne los diversos modelos para la comprensión del estrés en el trabajo.

Los seis bloques de variables que resumen el modelo son los siguientes :

- 1- Variables ambientales (estresores y recursos) : Son todos aquellos factores que impiden la existencia de un equilibrio entre la persona y el ambiente en que se desarrolla. Un directivo experimenta estrés laboral en circunstancias decisivas, entonces se determina un modelo que enmarque su comportamiento ante situaciones que puedan desencadenar en estrés, el cual depende de las circunstancias propias del entorno en que se desenvuelve la empresa.

Un caso concreto puede ser el siguiente : como se sabe, la empresa se desglosa en cinco grandes divisiones : financiera, producción, mercadeo y ventas, recursos humanos y tecnología de la información. Un desencadenante de estrés para uno de los directivos sería el desarrollo de un proyecto en el cual no ha tenido una participación de los otros directivos.

- 2- Características de la persona : Es el conjunto de rasgos que definen qué tan exitosa será su respuesta ante diferentes niveles de estrés positivos o negativos.

Por ejemplo, una persona neurótica reaccionará mucho más rápido ante la presión que le genere el estrés en una circunstancia determinada. Lo más crítico de este tipo de personalidad es que va a permear su estrés al resto del equipo.

- 3- Experiencia subjetiva : Es cuando la persona aplica el desencadenante del estrés a su experiencia subjetiva sin tomar en cuenta que puede equivocarse. No le gusta confrontar y se siente dueño de la situación.



- 4- Respuestas del individuo : Se refiere a la manera en que el individuo enfrenta la circunstancia. Depende de los deseos de la situación, de la importancia o de la interacción que desee tener para resolver determinada situación.
- 5- Resultados de la experiencia del estrés : Son los comportamientos y reacciones fisiológicas que se producen a raíz del estrés experimentado.
- 6- Consecuencias del estrés : Es la distinción entre las respuestas y las consecuencias del estrés. Estas últimas repercuten en la salud física y mental de la persona y pueden ser duraderas o no.

#### OBJETIVO GENERAL

Analizar si los hombres y mujeres quienes ocupan altos mandos padecen de estrés y cómo influye en su desempeño personal y laboral.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Conocer los estresores más comunes o constantes que padecen los hombres y mujeres que laboran en los altos mandos.
- 2- Describir los desencadenantes más frecuentes del estrés que afectan a las personas que ocupan altos mandos, si lo expresan o no y por qué ?
- 3- Mencionar algunas de las nuevas tendencias que se utilizan para que los hombres y mujeres que tienen cargos de altos mandos combatan el estrés.

## METODOLOGÍA

### Tipo de Investigación : Exploratoria

El tipo de investigación para desarrollar el tema de este artículo es exploratoria y que se emplea “cuando se está buscando un conocimiento más a fondo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles soluciones y todo lo que necesita considerarse. Generalmente se cuenta con poco conocimiento previo en el cual basarse”. (Aaker: 2001, pág 73).

Como indica Zikmund (1998): “Esta investigación se conduce para aclarar la naturaleza de problemas ambiguos. Comúnmente la investigación exploratoria se conduce con la expectativa de que se necesitará una investigación siguiente para demostrar con evidencia lo que se concluye. Se puede decir que es una investigación inicial y es con el fin de aclarar, definir o conocer más la naturaleza de un problema.” (pág 85)

### Descriptiva

Según Zikmund (1998) esta forma de investigación consiste en describir las características de una población, y está hecha para describir las características de una población o fenómeno. (pág 87)

Proporciona al investigador bastante información sobre el problema, es decir, con la investigación descriptiva se define más profundamente la situación problema y se localizan las variables de mayor énfasis que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la investigación y por ende ayuda a obtener un conocimiento más amplio de lo que se está investigando.

### Enfoque Cualitativo

Para desarrollar y comprender bien este enfoque se realizará entrevistas a personas especializadas en el área de la psicología, la administración del recurso humano y la salud lo que permitirá no solo analizar las posibles causas

del estrés que más se están dando, sino también conocer posibles soluciones y brindar a los afectados y afectadas algunas alternativas que les ayuden y beneficien en su desarrollo principalmente en lo personal y en su entorno lo cual redundará en un mejor desempeño laboral.

### Enfoque Cuantitativo

Según Aaker (1990): “Un enfoque cuantitativo hace énfasis en la confiabilidad y reproducción de la investigación” (pág 174)

La encuesta es el instrumento que se va a utilizar en esta investigación pues permite dar un enfoque cuantitativo y obtener información más rápida y directa, usando procedimientos estadísticos que ayudan a que los datos obtenidos puedan ser medidos, cuantificados e interpretados lo más correctamente posible.

### Instrumentos

Para esta investigación se utilizarán los instrumentos ya mencionados con el fin de obtener información concreta, directa y confiable.

Un instrumento es la entrevista, esta será útil para la recopilación de criterios lo más objetivos posible brindados por personas expertas en el tema y sobre los aspectos más importantes del estrés. Permitirá conocer la opinión que tienen los psicólogos desde su punto de vista, los administradores del recurso humano y los médicos de empresa, entre de otras personas.

La información recogida con la ayuda de este instrumento es una fuente primaria de información y ayuda a cumplir los objetivos planteados así como a encontrar posibles soluciones.

### Sujetos de información

Las fuentes primarias para el desarrollo de esta investigación son hombres y mujeres que laboran tanto en empresas privadas como públicas y desempeñan puestos de trabajo catalogados como de confianza o puestos en altos mandos.

Se realizará una entrevista a especialistas del área de la psicología, los recursos humanos y la medicina.

Como complemento para el desarrollo del trabajo se realizará la consulta de artículos, revistas y sitios en Internet, documentos donde se puede consultar información reciente sobre el tema. Además se realizará la encuesta para obtener el criterio de los posibles afectados a nivel de los altos mandos.

### Población

Dado que es más difícil realizar las encuestas a la totalidad de la población que realiza su trabajo en los altos mandos debido a su falta de tiempo y disponibilidad, entre otras razones, se aplicarán solo a una muestra. De tal manera se recomienda un estudio por muestreo estratificado debido a que la población es finita, pero muy numerosa. Sin embargo los datos obtenidos por el muestreo son suficientes y precisos. (Moya y Trejos: 1997, pág 18)

Se va a utilizar un muestreo simple al azar y estratificado que permitirá seleccionar a los sujetos de información en forma aleatoria.

### Alcances

Con esta investigación se pretende alertar a los empresarios que ocupan altos mandos para que hagan conciencia de la importancia de ejercer control sobre su vida y sobre los estresores que los puedan conducir a patologías irreversibles y se conviertan en un enemigo silencioso fatal para sus vidas.

Con base en la investigación se busca desarrollar técnicas que minimicen la aparición de estresores, gracias a lo cual los sujetos pueden controlar mejor el estrés y por ende obtener una mejor calidad de vida, pues el trabajo que realizan en los altos mandos es de suma importancia y responsabilidad, factor que influye negativamente en relación con el estrés ya que esas personas pasan bajo continua presión de trabajo y de toma de decisiones lo cual hace que muy a menudo se olviden de cuidarse a sí mismos.

Con esta investigación se pretende no solo saber cuál es la situación que se está dando sino también ofrecer a los funcionarios algunas soluciones fáciles y accesibles a la vez que les permita mejorar la problemática y por ende su vida misma.

### Limitaciones

Una de las limitaciones que se puede presentar es el hecho de que a algunos de los altos jefes no les guste ser encuestados o dar su opinión aún sabiendo que su información es valiosa para un trabajo universitario y que además es confidencial.

Otra limitación puede ser que alegen falta de tiempo e interés para atender la encuesta pues están siempre muy ocupados.

Igualmente los especialistas pueden interponer la justificación de que no tienen mucho tiempo disponible y haya que decirles que los resultados de la información son importantes para concluir sobre temas de la salud mental y física de los funcionarios en mención y proponer medidas para mejorar esos aspectos y su entorno, así como mejorar su calidad de vida.

## TITULO

**Estrés laboral en altos mandos :  
¿ Cómo influye en el desempeño  
laboral y en el desarrollo personal ?**

## AUTORA



**Nancy Méndez Taylor <sup>1</sup>**

El presente artículo científico tiene como objetivo principal conocer si los altos mandos en las empresas padecen de estrés y cuál es su influencia en el desempeño laboral y personal.

En el área de la administración de negocios se consideran muchos e importantes aspectos que ayudan o sirven para obtener un buen clima organizacional que permita desarrollar al máximo la mayor productividad de los individuos de una organización con el fin de obtener los mejores resultados.

Dentro de los muchos aspectos importantes enfocados a brindarles una mayor tranquilidad y estabilidad

están el brindar un ambiente seguro, una infraestructura adecuada, diversidad de incentivos y elementos de motivación, un ambiente con pocos o ningún conflicto laboral donde se cuente con ambientes aptos y situaciones laborales que no generen, por lo menos en gran medida, factores estresores que menoscaben la salud y el desempeño de los individuos. En particular se hablará de los funcionarios en altos mandos y se dará recomendaciones para que se sientan más a gusto en la empresa y se logre minimizar los problemas de salud generados principalmente por niveles de estrés que no saben o no pueden controlar.

Con el fin de lograrlo las empresas se actualizan constantemente y buscan todos aquellos factores que más afectan a su personal. Para cumplir con esto se apoyan en las conocidas direcciones de recursos humanos, centros médicos en la empresa y con especialistas como psicólogos. Esta organización le evita al funcionario desplazamientos fuera de su lugar de trabajo y le economiza costos a la empresa.

Dentro de toda esta búsqueda se ha encontrado que uno de los factores más influyentes en la productividad, en la salud tanto física como emocional y psicológica, en el desempeño laboral y personal de los altos funcionarios en las empresas es el estrés. Existen muchos de los llamados factores estresores en el entorno con los que tienen que aprender a vivir y controlar para no verse perjudicados a niveles extremos.

Se establecen los conceptos relacionados directamente con la investigación los cuales refuerzan el

---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración Aduanera  
Candidata a Licenciatura en Administración  
de Negocios, ULACIT. Correo  
electrónico: [runameya@yahoo.com](mailto:runameya@yahoo.com)

tema y los objetivos planteados. Dentro de estos se ubican las siguientes variables : estrés, desarrollo laboral y desarrollo personal.

### CINCO PALABRAS CLAVE

Estresores – Desencadenantes –  
Confrontación – Personalidad –  
Control.

## ABSTRACT

### JOB STRESS IN SENIOR CONTROLS: AS INFLUENCE IN PERFORMANCE AND PERSONAL DEVELOPMENT?

Author: Nancy Méndez Taylor

This article aims to main scientist, knowing whether companies' senior suffering from stress and what is the impact on job performance and personal.

In the area of business management are considered many aspects that help or serve, and that is very important to achieve a good organizational climate that will help to achieve the higher productivity of the individuals that comprise an organization in order to obtain the best results.

Among the many important aspects aimed at providing greater stability and tranquility are to provide a safe environment, adequate infrastructure, a variety of incentives and elements of motivation, an environment with little or no labor dispute, which have suitable environments and situations labor not

generate at least largely stressors factors that impair the health and performance of individuals, in this particular case we will talk about senior officials in order to feel more comfortable in the company and achieve minimize health problems generated largely by stress levels who do not know or can not control.

To accomplish this, companies spend constantly updating and searching for all those factors most affecting their staff to accomplish this are based on the known addresses of Human Resources, Medical Centers in the company and with specialists such as psychologists, too in order to avoid the official travel from their place of work which would cost much more to the company that if they move to the medical center for your business.

Within this whole search has been found that one of the most influential factors in productivity in the health both physical and emotional and psychological in job performance and senior management personnel in enterprises is stress, there are many so-called factors stressors in the environment with which they have to learn to live and control so as not to be harmed to extreme levels.

It establishes concepts directly related to the investigation, which also reinforces the theme and objectives within which are located the following variables: stress, job development, personal development.

## FIVE\_KEYWORDS

Guide Keyword :

stressors

Trigger

Confrontation

Personality

Control

### ESTRÉS LABORAL EN ALTOS MANDOS ¿CÓMO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y DESARROLLO PERSONAL?

Hace unas cuantas décadas la fuerza laboral de Costa Rica se conformaba de puestos diversos más sencillos tales como jornaleros, agricultores, peones, etc.<sup>2</sup> Luego conforme han pasado los años las personas empezaron a estudiar y a prepararse más, por la constante competitividad que se ha generado y por los grandes avances en la comunicación y la tecnología, factor de suma importancia para el desarrollo. Pero también al existir un constante avance tecnológico y de comunicación, las necesidades de prepararse cada día más son más exigentes y se requiere de profesionales cada vez más capacitados, ágiles, hábiles y productivos, que generen a la empresa mayores beneficios y menos costos. Se abrieron muchas

posibilidades de empresas nuevas con visiones muy futuristas y se fueron requiriendo puestos en todos los niveles operativos, administrativos y los llamados altos mandos o de confianza, que vienen a ser los líderes y los responsables en una gran medida de los resultados que se den en las empresas con la toma de decisiones.

Es así como empiezan a surgir todos aquellos factores que influyen tanto en el ámbito laboral como en el personal, que este estilo de vida acelerada y de constante cambio va provocando de manera muchas veces silenciosa a nivel de la salud mental, física y psicológica y que se ve reflejada en la forma de actuar y de reaccionar de cada ser humano, por lo difícil que es satisfacer a todos los individuos por la diversidad de personalidades, gustos y preferencias.

Todos estos cambios en el estilo de vida, en las nuevas exigencias por la gran competitividad ha provocado que los individuos sufran de un mal aunque muchas veces no percibido, conocido como estrés tanto a nivel laboral como personal.

A continuación se desarrollará el artículo titulado: Estrés laboral en altos mandos: ¿Cómo influye en el desempeño laboral y desarrollo personal?.

La opinión de especialistas en el campo de la salud, la psicología y del área de recursos humanos, que permitan visualizar claramente las causas y efectos de tener personal con estrés. Incluso se observa en los medios de comunicación cómo estos temas tienen cada vez más auge, quizás porque va en aumento

<sup>2</sup> <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/iv-bcul.htm>



el padecimiento de este mal, que aqueja a todos los individuos y para este estudio en particular a los altos mandos de las empresas.

También es importante destacar que muchas veces son los propios jefes, que se resisten a aceptar el padecimiento y no consideran necesario mejorarlo, creen tener el control sobre él. La salud es uno de los aspectos más importantes que influye en el desempeño y productividad de los altos mandos.

En esta parte se presenta la información recolectada por medio de cada uno de los instrumentos utilizados (entrevista a especialistas y encuestas a individuos en altos mandos), con el fin de analizar esos datos y de esta manera dar una respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

En lo que se refiere a las entrevistas, se hace un resumen de acuerdo a cada opinión del profesional especialista con relación al tema.

En lo que se refiere a la información recolectada por medio de las encuestas, se presenta con el análisis de los resultados más sobresalientes y relevantes.



#### ALGUNOS COMPORTAMIENTOS, REACCIONES, INFLUENCIAS, EFECTOS Y DESEMPEÑOS EN

### RELACIÓN CON EL ESTRÉS LABORAL

Como indica la Sra. Leticia Rodríguez (octubre 2007), la salud tanto física como psicológica de los individuos es un factor importantísimo que toman en cuenta las empresas actualmente, al nivel que en los últimos años se ha considerado necesario establecer centros médicos en las empresas, que cuenten como mínimo con un especialista en psicología, un médico general o en salud ocupacional, con el fin de mejorar la salud de los individuos y con el beneficio de que los colaboradores no tengan que desplazarse por muchas horas fuera de la empresa.

Además que se deben ver los centros médicos no solo como un lugar en donde se atienden pacientes enfermos sino más bien ir modificando esa conducta con una de prevención, que sea también un lugar de asesoramiento ante cualquier indicio de algún mal.

Según la Sra. Leticia Rodríguez el estrés es una reacción impredecible a diferentes circunstancias que debe afrontar una persona, de acuerdo a su experiencia los altos mandos padecen un constante estrés, pero no les gusta aceptarlo, consideran que por ser altos mandos no pueden ni deben externarlo por lo menos con palabras ya que con hechos si lo demuestran.

El nivel de responsabilidad tan alto que tienen los jefes cuando se trata de tomar decisiones, de afrontar situaciones que son difíciles con su personal, de hacer frente cada día con los diferentes conflictos internos o entre los

colaboradores, hace que se genere un nivel de estrés que en muchos casos pueden controlar pero en otros no, lo que evidencia la aparición de patologías como depresión, desmotivación, falta de interés en la vida personal del individuo, ansiedad, nerviosismo y sensación de inestabilidad emocional, la cual se refleja en un descuido físico y aunque muchas veces involuntariamente, dejan de hacer ejercicio, por ejemplo.

Recordemos que en la Gran Enciclopedia Larousse (1997) dice que el ejercicio es: "Un esfuerzo corporal que tiene por objetivo la adquisición, desarrollo o conservación de una facultad, aptitud, habilidad, o buena salud" (pág 110)

El ejercicio físico es una excelente opción para una mantener una buena salud.

Los beneficios de la actividad física son enormes, entre ellos podemos citar:

- ✓ Movita a mejorar el estilo de vida.
- ✓ Motiva a mejorar el cambio de cultura en relación con los tipos de comida necesarios para una alimentación sana.
- ✓ Ayuda a reducir la tensión ya que la actividad física permite relajar los músculos y esto, a su vez, elimina la tensión, evitando molestias en la espalda y en los hombros que son las zonas más afectadas cuando existe tensión.

- ✓ Aumenta la autoestima, pues al realizar ejercicio físico se moldean mejor algunas partes del cuerpo, lo que genera una mayor valoración de la propia imagen y por ende la persona se siente más linda y mejor.
- ✓ Ayuda a mejorar la condición y bienestar psicológico, porque incrementa la buena disposición y actitud respecto a las dificultades, permitiendo tener un mejor control de las acciones.

Sabemos, que el ejercicio físico es una fuente de salud no importa la edad que tengamos, por lo tanto debe ser considerado como una de las mejores herramientas que se deben tener para conservarse con buena salud.

*MEJORAR TU CALIDAD DE VIDA  
ES TU DECISIÓN TOMALA YA*



Las personas con estrés presentan altos cuadros de falta de

comunicación, se ponen más irritables y generan conflictos con sus colaboradores, quienes también, por decirlo así, se contagian por las circunstancias que se dan y se produce como una cadena, en donde todos tienen factores estresores que conducen a una mala relación laboral, provocando, en gran medida, incapacidades que son costosas para las empresas además arrastran el estrés a su vida personal la cual se ve afectada también.

Los altos mandos son como una bomba según la psicóloga Leticia Rodríguez, ya que como tienen generalmente un alto grado de soporte hacia el estrés, no notan tan fácilmente cuando se les está saliendo de las manos y comienzan a verse afectados en su salud y en su vida personal, en muchos casos cuando ya es irreversible el mal.

Existe lo que se conoce como el estrés negativo y el estrés positivo. El estrés positivo es aquel que nos impulsa a ser mejores, a lograr metas deseadas, a pensar positivamente, a identificarnos con nuestros propios objetivos y estar en una constante búsqueda de mejoramiento, sin que provoque en el individuo niveles de estrés que pasen de ser positivos a ser negativos. El estrés negativo es aquel que se nos sale de control, el que ya no podemos manejar.

Generalmente el estrés negativo se muestra cuando ya es un poco tarde, ya que, se ha perdido el control sobre el y se pasa a otro nivel en el que se nos presentan patologías que en la mayoría de los casos no se pueden combatir sin contar con ayuda médica o

psicológica. El estrés negativo es aquel que lleva a niveles extremos y que no permite pensar con claridad, bloquea la capacidad de tener mejor disposición hacia el desarrollo laboral y personal.

Los altos grados de compromisos económicos son otro factor que debilitan al alto jerarca ya que su nivel de vida debe ir acorde con su nivel profesional, lo cual desencadena en altos grados de inconformidad y en la necesidad de querer tener cada día más dinero y bienes que los otros.

El tener que mantener a su familia con niveles de vida muy altos por su condición, también son generadores de estrés, pues en la mente, en el subconsciente se establece que no pueden perder su puesto, porque eso implicaría una pérdida de estatus económico y social que perjudica su vida y por ende su entorno, factor riesgoso ya que compromete al individuo y lo mantiene en constante tensión laboral, por tener que rendir muy bien para lograr mantenerse en su puesto.

También en el campo emocional se dan compromisos fuertes, ya que, como indica la psicóloga Rodríguez, el mismo nivel profesional conduce a exigencias emocionales fuera de su vida familiar, lo que hace que la presión sea más fuerte por el gran compromiso y la doble vida que en muchos casos se lleva. Además el tiempo que deben tener para cumplir con esos compromisos, minimiza el tiempo para cumplir su rol familiar lo cual le genera otras dificultades en esa área.

La falta de tiempo que tienen para cumplir con los compromisos tanto

laborales como personales es otro factor que genera mucho estrés pues se ven afectados en sus relaciones personales, sociales y laborales provocando mucha falta de comunicación con su entorno: solo viven el día a día.

Se supone que los líderes en altos mandos saben medir muy bien su tiempo y controlarlo, sin embargo, el hecho de tanta responsabilidad que adquieren se convierte como en un bumerán, al final están siempre apretados en su agenda y con falta de tiempo. Suena contradictorio pero en la realidad pasa mucho, es un arma de doble filo.

Concluye la psicóloga Rodríguez que la personalidad del individuo, y en este caso en particular de los altos mandos, es importantísima ya que de ella depende en gran medida la respuesta que tenga hacia las situaciones que debe afrontar o el grado de control que presente hacia el estrés, sin verse afectada su salud. Un individuo que logre controlar su estrés sin llegar a sufrir desencadenantes fuertes o graves es un individuo que sabe cuidar de sí mismo, por ende de su entorno y de su vida laboral y personal.

En lo que se refiere específicamente a patologías que se presentan como desencadenantes del estrés, el Dr. Roberto Solís (octubre 2007), Médico General con una especialidad en Salud Ocupacional, señala algunas tales como : efectos sobre la salud física: el individuo se muestra más cansado con muchos dolores musculares; es menos productivo, por el mismo cansancio; más disperso; su mente divaga más; no logra concentrarse lo cual le dificulta realizar labores

correctamente: Sufre de hipertensión arterial, cardiopatías y trastornos digestivos. A pesar de que en los altos mandos se come mejor aparentemente, por tantas reuniones de negocios a las que asisten, el ritmo de vida acelerado y acompañado de largos ratos de sedentarismo, hace que lo que se come, aunque sea mejor, no se digiere igual ni se queman igual los nutrientes, por lo que se convierten en colesterol, en gastritis o colitis; además la comida en los restaurantes muchas veces no tiene los índices buenos de nutrición.

### *COMER SANAMENTE MEJORA TU SALUD DISFRUTA !*



Ciertos problemas de piel como alergias o brotes son algunas de las formas en las que el cuerpo externa el estrés, pues el cuerpo del ser humano es tan perfecto que necesita eliminar lo que le afecta, por lo que se elimina por donde menos se imagina. El ser humano es tan perfecto que cuando algo no

esta funcionando el cuerpo no lo procesa correctamente y se generan males y desencadenan patologías como las citadas anteriormente.

Efectos sobre el estado de ánimo, cambios de carácter constantes, irritabilidad, respuestas inadecuadas a determinados estímulos son otros de los muchos factores que se dan en los individuos que padecen de estrés en los altos mandos; se convierten en individuos amargados o chichosos. Las demás personas desean que lleguen en buen estado de ánimo, sin embargo no es así pues trasladan de la oficina a su casa y viceversa su estado de irritabilidad y al presentarse así generan más malestar en sus otros ambientes, no saben aislar, en muchos casos, las áreas.

En cuanto al alcoholismo se nota que muchos altos mandos son tomadores ocasionales o sociales, según se llaman ellos mismos por las actividades a las que tienen que asistir, pero no se percatan que se están haciendo adictos, que su cuerpo reacciona ante esas dosis aunque muchas veces pequeñas, pero continuas.

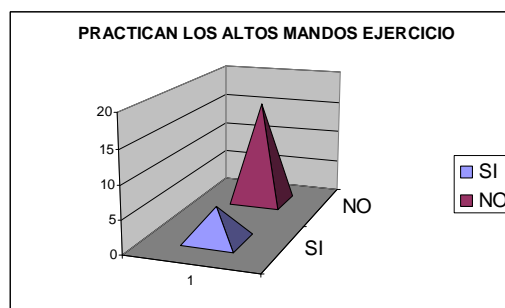
Otras adicciones, como el café o el cigarrillo son muy común entre las personas de altos mandos quienes pasan en constantes reuniones y las tienen como pequeños escapes o pequeñas formas de liberar tensión según creen.

La disfunción sexual también es muy común según el Doctor Solís, pierden el apetito sexual, la frecuencia y la satisfacción que deben sentir y entregar. Su mente esta en otra parte, en los problemas

de la oficina, en los problemas familiares y esto les impide disfrutar plenamente de si mismos.

Concluye el Dr. Solís, que el estrés altera la salud física (Ver Gráfico 1) y mental, así como los campos familiar, social y personal del alto jerarca, a causa de los factores estresores presentes en el trabajo como lo son: la mala organización del trabajo, la toma de decisiones tan riesgosas, las relaciones interpersonales, las jornadas prolongadas de trabajo y estar contra el tiempo, la insatisfacción laboral, la falta de reconocimiento o retroalimentación.

GRAFICO 1  
Nombre: Artículo Científico: Estrés laboral en altos mandos



Fuente de Información: Encuesta realizada del 19 al 27 de octubre de 2007

Indica el doctor Solís, que la falta de aceptación del mal y la poca concientización por parte de los altos mandos, es un factor primordial, que se debe mejorar, ya que existe mucha resistencia para participar en actividades que permitan un mayor beneficio y un mejor conocimiento de su desarrollo como persona en los ámbitos tanto laboral como personal.

Entre más y mejor se conozca el individuo y sepa cómo reaccionar ante determinadas circunstancias, más fácil será lograr un mejor desempeño dentro de su entorno.

*Dolor de cabeza  
Alteraciones de descanso  
Dificultad de concentrar  
Genio vivo  
Estómago descompuesto  
Descontento con el trabajo  
Moral baja*



Desde el punto de vista de la especialista en Recursos Humanos la M.B.A. Ana María Chacón, el estrés es provocado por la falta de manejo de las situaciones del diario vivir. Hay causantes por ejemplo, como la mala o poca información: muchas veces los altos mandos incurren en el error de no bajar la información a sus subalternos o comunican lo mínimo, muchas veces porque consideran que no es necesario; igual ocurre en relación a los procedimientos establecidos dentro de una organización sin pensar que por el contrario, un personal bien informado se siente parte del equipo de trabajo y puede apoyar mejor a su jerarca.

Las injusticias o abusos que en ocasiones existen se dan ya que los altos jefes en ocasiones abusan de su poder y cometen injusticias con su personal por creer que por ocupar un puesto alto y de confianza pueden hacer con su personal lo que sea y no necesariamente lo correcto y establecido.

La falta de control del tiempo es otro factor estresor que genera malestar pues los altos mandos pasan en constantes reuniones y en muchos casos llegan a la oficina a generar otro tipo de trabajo o labores a altas horas del día y pretenden que los colaboradores se queden trabajando fuera de la jornada establecida para poder cumplir con su trabajo, estas causas

mencionadas anteriormente son factores que estresan tanto al jerarca como a su personal.

También a los altos mandos les estresa la falta de cumplimiento de objetivos, la entrega de informes a tiempo, el cumplimiento de expectativas; las decisiones del ámbito financiero que son muy riesgosas es uno de los estresores más fuertes que sufren los jefes en una empresa ya que una decisión financiera mal tomada tiene una de las más fuertes repercusiones dentro de una organización.

El no haber cumplido a cabalidad con las exigencias de su organización, provoca que esas circunstancias interfieran en su vida personal y ese malestar que llevan en su mente, muchas veces por no ser capaces de aislar las causas no les permite disfrutar plenamente de los momentos que puede tener y compartir.

Concluye Ana María Chacón que en toda organización existen tres áreas o niveles donde se dan diferentes tipos de estresores que desencadenan en estrés, estas son:

El área operativa

El área administrativa

El área directiva de altos mandos

Estas tres grandes áreas tienen sus particularidades en relación con el tipo de estresores que tienen que controlar; por ejemplo, para un operario, un estresor importante puede ser el ruido de una máquina que tenga que operar durante toda la jornada y no contar con el equipo

necesario para evitarlo, en el área administrativa el estresor puede ser la falta de directrices claras y, en los altos mandos, el riesgo de la toma de decisiones es un estresor que tiene muchísimo peso.

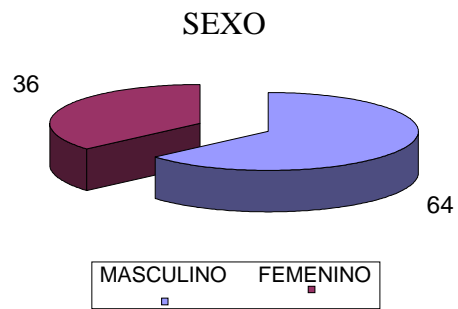
Principalmente las personas muy inteligentes, los perfeccionistas son personas que se ven más afectados por el estrés y por alcanzar sus metas a toda costa a diferencia de otro tipo de personas que pueden manejar mejor las situaciones generándoles menos grado de estrés.

### OPINIONES Y PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES QUE LABORAN EN ALTOS MANDOS CONSULTADOS EN EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

Las fuentes para este tema de investigación fueron 21 colaboradores, de los cuales un 49% es de una edad entre los 36 a los 45 años, 49% son mayores de 46 años y el restante es de una edad entre los 26 a 35 años.

Un factor importante de destacar es que la totalidad de las personas que se abarcó para esta investigación, laboran tanto en empresas públicas como en empresas privadas y se ubican en los puestos llamados de confianza ó los altos mandos. (Ver gráfico 2)

GRÁFICO 2  
Nombre: Artículo Científico: Estrés laboral en altos mandos



Fuente de Información: Encuesta realizada del 19 al 27 de octubre de 2007

Los entrevistados tienen ingresos económicos entre los 850.000 y 1.800.000 de colones con el siguiente desglose: un 2% de 850.000 a 900.000 colones, un 41% de 900.000 a 1.100.000 colones y el 57% restante tiene un ingreso superior a 1.500.000 colones.

De aquí en adelante destacaré las opiniones y las percepciones más relevantes que se encontraron en las encuestas realizadas.

Actualmente las empresas para lograr un nivel de estrés lo más controlado posible deben tomar muchos aspectos en cuenta como una infraestructura adecuada para cada tipo de labor que se realiza, un nivel de ruido recomendado, temperatura adecuada en los equipos usados, los materiales adecuados y necesarios, espacios físicos aptos para el desempeño positivo de cada labor, iluminación óptima. Para este caso, en cuanto al equipo y el espacio físico, el 56% de los encuestados opina que es muy importante cumplir con estos aspectos los cuales, aunque parezcan poco importantes, pueden influir mucho en el comportamiento del individuo y en las empresas para las cuales laboran sí se dan estas condiciones. El restante 42% indica que casi siempre se cumplen; el

restante no está conforme con estas condiciones ya que no se tienen.

La iluminación, la temperatura de los equipos, las máquinas que se operan y el ruido son otros factores importantes que deben tomar en cuenta por las empresas. Un 82% de los encuestados opinan que siempre cuentan con buena iluminación, buena temperatura y buen nivel de ruido, el otro 18% restante opina que casi siempre se dan esas condiciones.

La cooperación entre los compañeros y el equipo de trabajo debe ser buena para cumplir con todos los objetivos y responsabilidades que tiene su labor: el 61% opina que casi siempre tienen una buena cooperación por parte de sus compañeros, el 26% indica que siempre tienen cooperación y el 13% restante opina que algunas veces tienen colaboración de sus compañeros.

Las presiones del trabajo como la presentación de los diferentes informes que deben realizar son otro factor que provoca estrés: el 60% opina que algunas veces se sienten con presión por esto, el 20% opina que casi siempre y el restante 20% que casi nunca o nunca.

El tener diferencias con los compañeros de trabajo es otro factor de estrés: el 58% indica que algunas veces tienen diferencias, el 32% indica que casi nunca las tienen y el restante 10% nunca ha tenido diferencias con sus compañeros.

Las actividades físicas son un factor positivo que permiten controlar mejor el estrés: el 50% indica que algunas veces hace algún ejercicio

para mejorar su condición, el restante 50% indica que casi siempre o siempre lo realizan.

Generalmente los que laboran en los altos mandos tienen más oportunidades de sentirse seguros y estables en sus puestos por la estabilidad económica que implica estos puestos, por la preparación profesional que tienen y el estatus que obtienen. En cuanto a infraestructura, las oficinas casi siempre son muy bien acondicionadas. El 75% opina que sí se sienten seguros y estables en su puesto de trabajo y con sus condiciones tanto económicas como de infraestructura, el 25% restante indica que casi siempre.

Una razón importante para que los colaboradores de una empresa se sientan satisfechos y que forman parte de la compañía es que puedan desarrollar todas sus habilidades, sentirse útil, profesional, activo, capaz, etc. Un 90% opina que casi siempre o siempre lograr desarrollarse en esta área, el restante 9% indica que algunas veces y el 1% indica que nunca siente que puede desarrollar sus habilidades.

Se considera que la salud es un factor que se ve afectado cuando una persona tiene cierto grado de estrés, por lo que se dan muchas recomendaciones para evitar llegar a graves problemas de salud. Un 81% opina que si se ven afectados en su salud por el estrés, el restante 14% indica que nunca se ven afectados en su salud por el estrés.

La experiencia ha enseñado que otro factor muy importante en el individuo es su vida familiar, el contar con una estabilidad emocional, sin mayores problemas,



donde se genere una satisfacción, logra influir en un mejor desempeño, sin embargo la tensión del trabajo en ocasiones afecta el ámbito familiar y viceversa. Un 79% opina que sí afecta la tensión de su trabajo en la vida familiar, el restante 21% indica que casi nunca.

Un 90% de los encuestados opina que sí han sufrido de estrés laboral y un 10% indica que casi nunca.

Muchos son los estresores que pueden desencadenar el estrés, pero hay algunos que son más constantes o frecuentes en los individuos que laboran en los altos mandos como por ejemplo la carga de trabajo. Un 30% opina que el factor estresor para ellos es la toma de decisiones, un 30% dice que son los riesgos existentes en su labor, otro 30% indica que es el no tener tiempo para su vida personal y el restante 10% menciona la carga de trabajo.

Esta pregunta resultó ser muy significativa dentro de la investigación ya que, a pesar de que en primera instancia de la encuesta no aceptaban que esos factores estresores les provocara estrés, la respuesta fue a la inversa, todos lo padecen en alguna medida y momento.

Por último una pregunta que se les hizo en la encuesta que también fue muy marcada en opiniones se refería a la capacitación sobre el manejo y control del estrés. Un 98% opinó que algunas veces a nunca y el restante 2% indicó que siempre.

## CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos por medio de cada uno de los instrumentos aplicados (entrevista – encuesta) y con la finalidad de dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos, a continuación se detallan las siguientes conclusiones :

1- Conocer y describir los estresores más comunes o constantes que padecen los hombres y mujeres que laboran en los altos mandos y sus desencadenantes.

Se observa que realmente en los puestos de altos mandos o de confianza, existen también padecimientos de estrés, estos generados por estresores que en determinado momento no pueden ser controlados y llegan a desencadenar patologías, en algunos casos irreversibles o mortales. Estos estresores son principalmente la carga de trabajo, por su rol y su nivel profesional tienen una carga elevada de trabajo, deben tener información de diferentes áreas y deben estar informados de todo lo que pasa en la empresa para poder cumplir mejor con los objetivos planteados por la ella.

Dentro de los estresores más dados por esta investigación están:

La toma de decisiones, en esos puestos el tomar una decisión es de suma responsabilidad ya que de ello puede depender el éxito o el fracaso de la empresa o de un área importante. Este estresor es de los más dados en estos niveles por el gran significado que tienen sus decisiones. Una decisión mal tomada puede inclusive provocar el

que muchos colaboradores pierdan su trabajo, o que la empresa se vaya a la quiebra. Esta presión genera uno de los estresores más altos que presentan los individuos en altos mandos.

Inclusive para los individuos en altos mandos el tomar una decisión equivocada o con un margen de error muy alto puede significar el desencadenamiento de un nivel tan alto de estrés a través de alguna de las patologías más severas que puede provocar en él en algunos casos extremos hasta el deseo de suicidarse.

Los riesgos que existen en su labor diaria son otro factor estresor muy importante ya que igualmente que el anterior, al tomar riesgos muy altos puede provocar tanto positivamente como negativamente desencadenantes que pueden marcar para siempre la vida del individuo.

### APRENDAMOS DEL BENEFICIO DEL ESTRÉS POSITIVO

#### VALE LA PENA!

Un desencadenante positivo puede ser el tener mucho éxito pero sin perder la visión de que es un ser humano que trata con seres humanos. No puede olvidar ese punto de vista por más bueno que sea en su campo laboral y menos si lo enfoca negativamente creyéndose superior a los demás porque esto le traería problemas de otro tipo. Se da también mucho el perder la visión de su origen y de la perspectiva de con quién están tratando.

El tener poco tiempo para su vida personal es otro elemento de los más importantes que se arrojaron en esta investigación pues para un gran porcentaje de encuestados el hecho de no poder contar con tiempo para su desarrollo y vida personal es un estresor muy elevado ya que les genera desencadenantes fuertes.

El tener problemas en las relaciones con sus familiares y personales por el tiempo que le demandan y no poder darlo a causa de su rol laboral, llega a ser hasta frustrante en algunos casos y su vida personal y familiar, al contrario de su vida laboral, está llena de insatisfacciones que también le provocan niveles de estrés y si no saben separar ambos espacios, la actividad laboral se convierte en un detonante muy elevado para el individuo. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3

Nombre: Artículo Científico: Estrés laboral en altos mandos



Fuente de Información: Encuesta realizada del 19 al 27 de octubre de 2007

La salud es importante en un individuo, en el caso de esta investigación se observó que en los altos mandos también se dan problemas de salud notorios, los más comunes son:

## **Obesidad**

## **Altos niveles de colesterol, triglicéridos**

## **Hipertensión arterial**

## **Diabetes**

## **Dolores musculares**

Son padecimientos, se podría decir, un poco silenciosos ya que se van dando poco a poco y la persona tiende a acostumbrarse a ellos por lo que al alcanzar niveles considerables se debe, muchas veces, cambiar completamente el estilo de vida.

El sedentarismo que llegan a tener por el rol laboral que tienen combinado con la mala alimentación menoscaba la salud.

Se notó que la alimentación puede ser buena en términos generales, sin embargo va acompañada de mucho sedentarismo por las largas jornadas de trabajo, lo que provoca problemas de salud, este factor es de cuidado ya que en los altos niveles se detectan en su mayoría cuando ya están muy avanzados porque ellos creen que no pueden mostrar debilidad, que deben ser superiores y mejores en todo incluyendo la salud y por esta razón casi la mayoría no lo externalizan y si lo sienten consideran que deben superarlo solos sin ayuda profesional o médica, ya que externalizarlo sería una muestra de debilidad y en los altos mandos no se puede ser débil, según los encuestados y entrevistados.

Se dan otros factores estresores pero en menor medida como son la falta de apoyo por parte de sus

colaboradores, sin embargo comentan que si no reciben colaboración ellos mismos terminan buscando la solución, por lo que se cargan más e indirectamente se genera un estresor más.

Los conflictos laborales y las limitaciones que tiene por sí sola la empresa para la cual laboran y la medida en que se identifiquen con ella son factores que también pueden o no provocar estrés en los individuos, pero para ellos, según indican, no son tan importantes.

Para concluir lo revelado por esta investigación ha demostrado que en los altos mandos sí existen factores estresores y muy importantes que afectan al individuo en su desarrollo laboral y por todo el entorno que tiene debe estar retroalimentándose para poder lograr sus objetivos y su mejor desempeño.

También se mostró cómo cada individuo presenta una patología diferente de acuerdo con su formación y su capacidad de reaccionar ante los factores estresores, que no todos tienen los mismos desencadenantes.

Además se mostró que en su desarrollo personal también se ven muy afectados en la medida en que no sepan diferenciar el entorno laboral del entorno personal, cuando llevan sus problemas personales al ámbito laboral o viceversa. Se juntan los dos factores, se van acumulando y provocando desencadenantes y si no se logran controlar, cada vez más se mostrarán más severos y pueden presentar serios problemas para su vida que de no modificar o lograr controlarlos se puede llegar a la pérdida de la tranquilidad tanto en la

parte emocional, física, como psicológica.



## RECOMENDACIONES

En una organización el recurso humano es lo más importante, por lo que es necesario ser tomados en cuenta como humanos con ciertas necesidades, intereses y vivencias únicas las cuales serán consideradas para producir las motivaciones que conduzcan al logro de sus éxitos. En la medida que se logre llenar todas estas necesidades en el ser humano se logrará cada vez más llegar a obtener un individuo equilibrado, tranquilo, más estable emocionalmente, apto para pensar en lo que debe pensar en sus diferentes áreas: laboral, familiar y personal.

Actualmente se le está considerando como merece, con el valor que debe tener este recurso y analizándolo desde el tema del presente artículo; el beneficio que se le pretende brindar debe ser óptimo ya que el aspecto de la tranquilidad del individuo desde cualquier área de su vida en que se desempeña está completamente

ligado al aspecto de su rendimiento laboral y desempeño personal.

Por lo anterior, y en aras de buscar soluciones viables y sencillas para que se puedan aplicar y alcanzar los objetivos de un problema que se considera de suma importancia, hay que hacer las siguientes recomendaciones:

## CAPACITACION

Aprendizaje continuo, herramienta para el desarrollo, UTILICÉMOLA

1- Deben existir capacitaciones y asesorías frecuentes en temas sobre la importancia del buen control y manejo del estrés para mejorar sus vidas :

El hecho de no contar con una capacitación o asesoría adecuada crea una desventaja para la organización que debe enfrentar con este tipo de situaciones, por lo que brindar una adecuada capacitación es lo mejor.

Se recomienda por lo ya observado, que la capacitación debe ser más individualizada que en equipos o grupos ya que se notó que en los altos mandos no es frecuente que acepten la necesidad de ayuda y herramientas para el mejor control y manejo del estrés.

No aceptan la ayuda hasta que tienen altos niveles de estrés y sienten que la necesitan. Por esta razón, y al creer que deben ser perfectos y no mostrar signos de debilidad, sucede que no sepan cómo responder a los síntomas del estrés y por ende no lo pueden controlar cuando ya se ha desencadenado.

Cada profesional tiene sus particularidades por lo que se debe trabajar con cada uno por separado en una primera etapa para que hagan consciencia de que aceptar que tienen estrés no los hace ser débiles, al contrario, el aceptar una debilidad y buscar cómo mejorarla, hace más fuerte al individuo cuando se conocen las debilidades y fortalezas de sí mismo y se aceptan, se puede tener una mejor visión del proceder, de la capacidad de arreglar las situaciones del entorno en cualquier ámbito de la vida.

Los problemas de salud a los que se enfrentan los jefes con el estrés evidencia la falta de asesoría y capacitación por parte de especialistas en la materia y de existir, ayudarán en gran parte gracias a las recomendaciones pertinentes en cuanto a la manera de controlar y manejar los diferentes tipos de estresores que se presentan e irlos conociendo y aceptando para poder lograr así mejorar en gran medida la salud.

Dar a los jefes las herramientas para que sepan administrar mejor los recursos que tienen que enfrentar cada día en su ámbito laboral y que a su vez pueden servir de base para que también mejoren en su ámbito personal y familiar.

2- Debe existir un monitoreo continuo de los avances de la capacitación al personal para no perder la secuencia del mejoramiento y de aquellos estresores que necesitan mayor atención. Periódicamente realizar evaluaciones para determinar si han mejorado y cambiado las condiciones existentes.

Esto beneficiara tanto a las organizaciones como al individuo que forma parte de ellas y de los que dependen muchas decisiones.

## **EDUCACIÓN**

***Educar la inteligencia para alcanzar la capacidad de pensar con rigor y la voluntad de vivir de forma creativa, Alfonso López Quintás (1928)***

3- Debe existir educación para los propios jefes: entre mayor sea el nivel de control y manejo de los factores estresores y del mismo estrés que vayan adquiriendo, mayores serán los beneficios en su vida laboral, personal y familiar.

El no mostrar debilidad es más bien visto como un signo negativo ante el resto de sus colaboradores y subordinados ya que aparenta superioridad y esto muchas veces no es bueno para lograr los objetivos deseados con su personal y su grupo de trabajo.

***La humildad es un factor muy importante en estos puestos porque permite mejor la comunicación con los demás.***

4- Se recomienda trabajar con la comunicación. Esta es una habilidad y en la medida que el jefe sepa usarla incide fuertemente en la productividad de las personas, máxime que el resultado de lo que se comunica depende, en especial, de cómo se dicen las cosas y por qué se dicen, por ejemplo, no es suficiente que una directriz sea excelente, también tiene mucho peso la forma en que esta se comunica.

Igualmente sucede con los conflictos laborales, su solución depende, en un alto grado de la forma en que se confronten y del tipo de comunicación con que se manejen.

Se debe trabajar también en aprender a escuchar. Esto fomenta la sana comunicación, habilidad y capacidad que por lo agitado del mundo actual se ha perdido.

“El arte de escuchar agrupa una serie de características, pues no sólo se trata de poner oídos atentos, sino que el interlocutor debe concentrarse de lleno en la expresión del otro, e involucrarse por completo a fin de que pueda captar el significado que se esconde tras las palabras.” (Norman Wright, 1994, pág. 103)

Las palabras en el ámbito laboral una vez que se dicen, especialmente dentro del marco de un conflicto, se traducen en satisfacción o insatisfacción, en gratitud o resentimiento, es por eso que hay que robustecer con palabras positivas, respetuosas y sinceras aún en aquellos casos en que lo que se comunica es algo negativo como una llamada de atención, por ejemplo.

Hay que tomar en cuenta que una comunicación inadecuada o incorrecta es dañina y puede provocar que la actitud de un individuo sea de cerrarse al análisis inteligente y equilibrado de los acontecimientos, generando un posible estresor que conduce a un desencadenante fuerte como es la mala comunicación.

Mientras existan relaciones interpersonales la comunicación

será el gran eje que la sustenta. Esta se convierte en una herramienta clave para el éxito y dentro de esta realidad todos tenemos la opción de ser individuos generadores del cambio para lograr una mejor calidad de vida que también impulse a los demás en la misma dirección y así minimice, en gran medida, todos aquellos factores estresores que impidan un sano desarrollo laboral y personal.

Por esto se recomienda trabajar muy profundamente con este punto, clave ideal para superar muchos vacíos en los individuos.

## REFLEXIÓN

*Reflexionar sobre sus experiencias, para no quedarse en sus impresiones, deseos e impulsos inmediatos y dejar, así su vida vacía de sentido, Alfonso López Quintás (1928)*

5- Otra recomendación es fomentar la reflexión sobre las experiencias a través del tiempo, sobre el manejo de esas situaciones pasadas. Esto puede servir de guía para ver mejor los errores, al mejorar se puede tener un mejor control y manejo de los estresores y desencadenantes y por ende una mejor actitud para con el entorno en que la persona se desarrolla y desempeña.

La reflexión constante permite conocerse más y analizar la vida pasada para poder mejorar el presente y el futuro no pasar aquellas enseñanzas de momentos tanto dolorosos como alegres sin que quede una profunda huella positiva en la mente y en el corazón, solo así se puede ir logrando ser mejores.

6- Se recomienda para el tratamiento individualizado algunas de las prácticas sencillas y pequeñas que sirven para relajar tanto la mente como al cuerpo. Entre ellas están:

**Técnicas respiratorias muy útiles para mejorar la ansiedad, la hostilidad, la tensión muscular.**

**Técnicas de relajación progresiva útiles para mejorar la depresión, la baja autoestima, los dolores de cabeza, la hipertensión, la fatiga, el insomnio.**

**Técnicas de detención del pensamiento útiles en tratar la ansiedad ante situaciones concretas, las fobias, los miedos, las obsesiones o las ideas indeseables**

7- Otra recomendación que se propone es reconocer la humanidad y darse cuenta de que es cada quien el que se hace daño, que cada vez que se deja llevar por un ritmo de vida tan agitado y no pone freno a la ambición o al sentido de querer más cada día, pero no siempre lo que realmente se necesita, se está perdiendo poquito a poquito la oportunidad de vivir mejor y más tiempo.

Cada vez que la persona se estresa al grado de que se vuelve crónico, se está quitando la posibilidad de tener una mejor salud emocional, física, psicológica que permita disfrutar más de la vida tanto laboral como personal y familiar.

Los seres van evolucionando y por ende hay que tratar de que esa evolución sea para mejorar la forma de vida, que se sepa y se pueda disfrutar cada día más de todo aquello que esta alrededor, para muchos invisible, porque se lleva un ritmo tan acelerado que pierden esa visión de la vida, se deja pasar los mejores momentos de su vida y de los seres queridos y cuando ya tienen lo material deseado muchas veces los seres queridos ya no están para disfrutarlo.

No se debe permitir que se nos vaya el tiempo. Hay que aprender a tener un mejor control emocional sobre la vida sin dejar de sentir, de disfrutar de vivir cada situación que esta brinda, aún aquellas que han ocasionado dolor, pues de ellas también se debe aprender y sacar provecho.

***Lo mejor que se tiene es poder sentir, oler, palpar, ver, escuchar. En la medida en que se sepa y se pueda aprovechar cada uno de estos sentidos positivamente, se logra ser mejores personas y disfrutar de cada momento que se tiene.***

8- Como última recomendación se indica el uso de una parte de la ciencia llamada Dianética, la cual proporciona al individuo una forma muy rápida de superar cualquier circunstancia que no pueda o no sepa cómo hacerlo.

Esta técnica está comprobada por el método científico, solo que han tratado de darle un enfoque más hacia lo religioso de lo que debería, por lo que se aclara que se recomienda no desde ese punto de vista, sino desde un punto de vista más abierto el cual permite superar

en gran medida todos los problemas que presenta un individuo de una manera muy sencilla, simple y sana.

La cura del individuo con el tratamiento de la Diabética es más rápida que con el tratamiento psicológico y permite desarrollar su mejor disposición ante la vida.

Se hará una breve explicación sobre la técnica que por el enfoque religioso ha permanecido poco conocida:

Se trata de una técnica que para ser aplicada solo requiere que la persona esté de acuerdo en recibirla, que tenga la convicción de que la va a llevar hasta el final aunque tenga momentos en los que desee dejarla.

Se manejan palabras como engrama, que es la parte que le impide al individuo dejar determinada circunstancia negativa de su vida para poder superar ese temor, dolor, tristeza o sufrimiento. Es lo que se conoce en psicología como el trauma y tiene un detonante o desencadenante que es la forma en que reaccionamos ante determinada situación.

El especialista en dianética se encarga de llevar al individuo, en un estado consciente a situaciones sufridas en su pasado y hace que viva la circunstancia que vivió en el pasado como si la estuviera viviendo hoy.

Toma aspectos específicos que le permiten pasar la barrera del dolor, del miedo, de la duda, de la insatisfacción, del fracaso, en fin, de cualquier sentimiento que tuviese en esa vivencia.

Hace que volviendo a vivir, por decirlo así, esa situación pueda sanar el dolor o el miedo y que eso no le quede como un engrama.

Es aceptar aquella situación y tener la oportunidad de rescatar positivamente la experiencia de aquello y darle un giro positivo para el individuo y generarle un sentimiento de tranquilidad cada vez que vuelva a recordar esa situación que lo había marcado negativamente en otra época de su vida.

Con esta técnica se puede lograr mucho en todas las áreas del ser humano. Para esta investigación en particular se recomienda su uso con el objetivo de evitar a los individuos en altos mandos todos aquellos factores estresores que generan grados de estrés que puedan llegar a ser irreversibles y por ende puedan mejorar su desempeño laboral así como su desarrollo personal.



## ANEXOS

## ENCUESTA

Fecha: \_\_\_\_\_ Cuestionario No. \_\_\_\_\_

Encuesta de opinión para el personal de los altos mandos en empresas públicas y privadas sobre Estrés Laboral

La presente encuesta ha sido elaborada con el fin de recopilar información que ayude a realizar una estrategia de recomendación en el manejo del Estrés en el área de altos mandos de las empresas. Las respuestas que usted brinde son totalmente confidenciales y los datos solo serán revelados de forma general una vez concluida la investigación. Se le agradece su tiempo y la objetividad de sus respuestas.

**Marque con una "X"**

### **Datos Personales**

1.a. Sexo

Masculino ( )  
Femenino ( )

2.a. Edad en años

De 18 a 25 ( )  
De 26 a 35 ( )  
De 36 a 45 ( )  
Mayor de 46 ( )

3.a. Puesto actual

\_\_\_\_\_

### **Información General**

1.b. El equipo y materiales que dispone son adecuados para realizar el trabajo.

( ) 1. Siempre ( ) 2. Casi siempre ( ) 3. Algunas veces  
( ) 4. Casi nunca ( ) 5. Nunca

2.b. El espacio físico en que labora es satisfactorio.

( ) 1. Siempre ( ) 2. Casi siempre ( ) 3. Algunas veces  
( ) 4. Casi nunca ( ) 5. Nunca

3.b. Es buena la condición de su ambiente laboral según los siguientes aspectos:

Iluminación	( ) 1. Siempre ( ) 2. Casi siempre ( ) 3. Algunas veces ( ) 4. Casi nunca ( ) 5. Nunca
Temperatura	( ) 1. Siempre ( ) 2. Casi siempre ( ) 3. Algunas veces ( ) 4. Casi nunca ( ) 5. Nunca
Ruido	( ) 1. Siempre ( ) 2. Casi siempre ( ) 3. Algunas veces ( ) 4. Casi nunca ( ) 5. Nunca

4.b. Percibe usted que existe cooperación entre los compañeros de trabajo.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

5.b. Se siente presionado por la cantidad de informes que debe realizar.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

6.b. Se siente presionado los días de cierre, para presentar informes.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

7.b. Tiene diferencias con sus compañeros de trabajo.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

8.b. Realiza ejercicios en su tiempo libre.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

9.b. Las oportunidades de crecimiento lo animan a permanecer en la Institución.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

10.b. Se siente seguro y estable en su puesto.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

11.b. Considera que su salario es adecuado con relación con el trabajo que realiza.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

12.b. Considera que su salario en comparación con otras Instituciones es similar.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

13.b. Se siente satisfecho en el trabajo.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

14.b. Las responsabilidades asignadas permiten aplicar por completo sus habilidades.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

15.b. Considera que la tensión de su trabajo afecta su salud

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas  
 4. Casi nunca       5. Nunca

16.b. Considera que la tensión de su trabajo afecta su vida familiar.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

17.b. Su Jefe considera seriamente las inquietudes que se presentan con respecto a sus funciones.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

18.b. Es buena la comunicación con su equipo de trabajo.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

19.b. La cantidad de trabajo que debe realizar es equilibrada de acuerdo a su puesto.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

20.b. Considera que ha sufrido de estrés laboral.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

21.b. Cuáles han sido las principales causas de su estrés.

1. La carga de trabajo  
 2. La toma decisiones  
 3. Los riesgos que existen  
 4. La jornadas tan largas

5. El tener poco tiempo para su vida personal

22.b. Le han capacitado sobre el manejo del estrés.

1. Siempre       2. Casi siempre       3. Algunas veces  
 4. Casi nunca       5. Nunca

**¡Muchas Gracias!**

## ENTREVISTA

Presentación y saludo de mi parte.

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

Entrevista para el profesional en Psicología y Médico de empresa con conocimiento en salud ocupacional y del profesional en Recursos Humanos, sobre el tema del estrés laboral.

La presente entrevista ha sido elaborada con el fin de recopilar información para realizar estrategias de recomendación en el manejo del Estrés a nivel de altos mandos.

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

Especialidad: \_\_\_\_\_

### INFORMACION GENERAL

- 1- ¿Qué es para usted el estrés laboral?
- 2- ¿Cuáles son las principales causas del estrés laboral en una institución?
- 3- ¿Cuáles son las consecuencias del estrés laboral en el personal que está en altos mandos?
- 4- Es el estrés un factor que afecta el comportamiento organizacional?
- 5- ¿Considera que el estrés laboral es un factor que menoscaba la salud del alto jerarca?
- 6- Considera que el estrés afecta e influye en la vida personal del jerarca?
- 7- Considera que se dan conflictos entre la vida laboral y la vida personal a causa del estrés laboral?
- 8- Cuáles son los tipos de estrés que sufren con más frecuencia los altos funcionarios?
- 9- Considera necesario capacitar al personal de los altos mandos para que puedan manejar y controlar mejor el estrés?
- 10- Considera que el tipo de personalidad del individuo influye en el nivel de estrés que pueda padecer?

MUCHAS GRACIAS

## BIBLIOGRAFIA

- 1- Aaker, D., Kumar, V., Day, G. (2001). Investigación de Mercados. México: Limusa wiley.
- 2- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill
- 3- Universidad de Oviedo (2000) Área de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Cálculo de la muestra de [http://www.pisouniovi.es/Dpto Psicología/metodos/tutor.7/p3.html](http://www.pisouniovi.es/Dpto%20Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html)
- 4- Molina Jiménez, I. (1991) Historia de Costa Rica, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica. Historia de Costa Rica, San José de: <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/iv-bcul.htm>
- 5- Instituto Nacional de Salud Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT), Salud y trabajo (1996).
- 6- Ivancevich, John M.-Matteson, Michael T. (1992), Estrés y Trabajo, Una perspectiva gerencial, México,Trillas.
- 7- Piero, José María, (1993). Desencadenantes del Estrés Laboral. Editorial Madrid, España.
- 8- Del Hoyo Delgado, Mari Angeles, (1997) "Estrés Laboral" Edit INSHT. Madrid
- 9- E. Joseph Neidbardt, Mal Colhs, Weinstein, Rotert F. Conry, (1989) "Seis programas para prevenir y controlar el estrés". España, Editorial Deusto.
- 10-Javier Labrador, Francisco, (1996) "El estrés. Nuevas Técnicas para su control. España, Editorial Grupo correo de comunicación.
- 11-Rovira, Blanca, (1996). ¿Qué es el estrés laboral? Brasil.
- 12-Pérez, Bouzada Andrea, (2007) El Estrés se ha convertido en uno de los males del siglo XXI, Madrid, Editorial Torres.
- 13-Guillén, Gestoso Carlos, Guil, Bozal Rocío, (2000) Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Universidad de Cádiz, Mc Graw-Hill
- 14-Buendía, José,(1998) Estrés Laboral y Salud, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva SL.
- 15-Pieró, J. M. y Salvador, A. (1993) Control del Estrés. Eudema Psicología
- 16-Pieró, José María, (2005) Edición Pirámide, Madrid.

17-López, Alfonso. OdeM, (1928), de:  
[http://www.es.wikipedia.org/wiki/Alfonso\\_López\\_Michelsen](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Alfonso_López_Michelsen)