

GUÍA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Promueve:



Financia:



Colaboran:



Desarrollado por:



Colaboran:



© del texto: CEM 2013

© de la edición: CEM 2013

Edición octubre 2013

DEPÓSITO LEGAL

MA 2195-2013

Reservados todos los derechos

ÍNDICE

01	Riesgos Psicosociales: CÓMO SUPERARLOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	8
	1. Factores y riesgo psicosociales	12
	2. Principales riesgos psicosociales	19
	3. Efectos de los riesgos psicosociales	28
	4. Buenas prácticas en los riesgos psicosociales basadas en la evidencia	32
	5. Prioridades para la acción en la prevención apoyo social	41
	Caso Práctico	44
02	CÓMO RECONOCER SITUACIONES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN MI ENTORNO LABORAL	46
	1. Identificación y búsqueda de indicadores	50
	2. Metodologías y objetivo de la evaluación	52
	3. Principales métodos de evaluación psicosocial	55
	4. Criterios de evaluación	71
	Caso Práctico	74
03	ESTRÉS Y SALUD LABORAL	78
	1. Origen y definición del estrés	82
	2. Agentes estresores	84
	3. Consecuencias para la salud del trabajador y las organizaciones	90
	4. Técnicas de control	92
	5. Intervención sobre la organización	99
	6. Apoyo Social	108
	Caso Práctico	109

04 ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO 112

1. Estrés y Afrontamiento 116
2. Síndrome de Burnout: evaluación y afrontamiento 120
3. Mobbing 122
4. Estrategias de Afrontamiento al Estrés 125

05 AUTOCONTROL EMOCIONAL 142

1. Definición de autocontrol emocional 146
2. Inteligencia emocional 147
3. Técnicas de respiración y de relajación 148
4. Autocontrol emocional en el trabajo 152
5. Ejercicios y entrenamiento en el autocontrol emocional 157
6. Prevención y tratamiento del estrés y la ansiedad 160
Prácticas 166

06 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN 172

1. Teorías de la Motivación 176
2. La Motivación Laboral 187
3. La Motivación en la Empresa 188
4. La Motivación en los Trabajadores 189
5. Liderazgo y Motivación 191
6. Técnicas de Motivación en el Trabajo 194
7. Cómo incrementar los niveles de motivación 195
Prácticas 198



PRÓLOGO


Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales: Análisis y Detección, Gestión y Superación

La Prevención de Riesgos Laborales (PRL) es al mismo tiempo objetivo y compromiso para nuestra organización, la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM). Qué duda cabe que el capital humano es el más importante activo con el que cuentan nuestras empresas, y que promover la toma de conciencia sobre la importancia de las políticas preventivas resulta indispensable para garantizar el óptimo desarrollo del tejido productivo.

Con estas premisas, hemos elaborado la presente “Guía de prevención de riesgos psicosociales: análisis y detección, gestión y superación”, que pretende servir como herramienta de sensibilización y apoyo a los empresarios y profesionales malagueños respecto a este vital asunto.

Es cierto que en los últimos años se han incrementado esfuerzos, por parte de entidades públicas y privadas, por ampliar el conocimiento general sobre los riesgos psicosociales propios de la actividad productiva. Se han implementado novedosas herramientas de detección de estos riesgos, y se han generalizado las actividades formativas dirigidas a empresarios y trabajadores.

Sin embargo, necesitamos ahondar aún más en la difusión de la actividad preventiva en nuestro tejido productivo. Es preciso generar una cultura de la proacción en PRL, que comprometa por igual a todos los agentes implicados, y que se ponga en marcha desde todos los ámbitos relacionados con el trabajo.



Con este fin, desde CEM venimos desarrollando diversas actividades, entre las que destacan, en el ámbito de los riesgos psicosociales, los talleres de entrenamiento y capacitación de equipos humanos en gestión preventiva. Por otro lado, como herramienta de apoyo en la rutina de la actividad económica y empresarial, merece mencionarse también el desarrollo de una aplicación web que indica a los usuarios una serie de recomendaciones en esta materia centradas en su actividad específica.

En la puesta en marcha y la concreción de estas herramientas hemos contado con la inestimable ayuda de la Fundación PRL y de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). A ambas organizaciones quiero trasladar mi más sincero agradecimiento.

Desde CEM aspiramos a que, con el esfuerzo de todos, la Prevención de Riesgos Laborales sea en pocos años una asignatura innecesaria y en desuso, una vez detectados, analizados y superados todos los riesgos que, en este sentido, afectan a nuestros sectores productivos. Hasta entonces, continuaremos trabajando sin descanso.

Javier González de Lara y Sarria

Presidente

Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)

The background features a dark red color with a faint, repeating grid pattern at the top. Below the grid, there are several interlocking gears of various sizes, some of which are slightly out of focus, creating a sense of depth and mechanical complexity.

01

Los Riesgos Psicosociales:

**CÓMO SUPERARLOS
PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD**



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Evitar altos índices de absentismos, presentismo e intenciones de abandono.
- Aumentar la productividad, satisfacción y compromiso laboral.

PARA EL TRABAJADOR:

- Evitar los efectos del estrés.
- Aumentar la motivación y satisfacción personal.
- Conciliación laboral / personal / familiar.



INTRODUCCIÓN



La importancia de los factores psicosociales para la salud de los trabajadores se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia. Los cambios en las organizaciones, los procesos de globalización actual y la exposición de los riesgos psicosociales se han hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario, su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y seguridad en el trabajo.

1. FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES

1.1 ¿Qué entendemos por Factores Psicosociales?

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”

(Organización Internacional de Trabajo, 1986, p. 3).

La definición anterior muestra la importancia concedida por OIT al trabajador real y concreto y a sus necesidades de hecho. Se insiste en que las consecuencias del descuido de tales factores recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa.

Podemos realizar la siguiente clasificación de los **factores psicosociales**:

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Autonomía y control
Ritmo de trabajo
Monotonía y repetitividad
Contenido de la tarea

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Comunicación
Estilos de mando
Participación en la toma de decisiones
Asignación de tareas
Jornada de trabajo y descanso

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Personalidad
Edad
Motivación
Formación
Aptitudes
Actitudes

FACTORES EXTRALABORALES

Entorno socioeconómico
Vida personal y familiar
Ocio y tiempo libre

Los factores psicosociales son condiciones organizacionales, son condiciones psicológicas del trabajo que como tales pueden ser positivas y negativas. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estado de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de cultura empresarial, de liderazgo y de clima laboral, condiciones psicológicas generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

1.2 Factores psicosociales de riesgo

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresa y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasar a ser factores psicosociales de riesgo a de estrés.

De la misma manera que el número de factores psicosociales es muy amplio, también lo es el número de factores psicosociales de riesgo o de estrés. Siguiendo la categorización de Cox y Griffiths (1996) cada una de las categorías principales pueden dar lugar a innumerables factores psicosociales de riesgo o de estrés.



La tabla contenida en la siguiente página muestra cómo los efectos de los factores psicosociales de estrés pueden afectar tanto a la salud psicológica como a la salud física a través de los mecanismos psicofisiológicos activados por el estrés.

FACTORES DE ESTRÉS PSICOSOCIAL

Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
Cultura organizacional y funcionales	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social.
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
Desarrollo de carreras	ncertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral. Insuficiente remuneración.

En España, la introducción oficial de la relevancia de los factores psicosociales se hace probablemente a partir del RD 39/1997 de los Servicios de Prevención. En la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1999) no se abordan los riesgos específicos, pero establece de forma taxativa en su artículo 14 párrafo 2, la obligación del empresario de “garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todo los aspectos relacionados con el trabajo,” factores psicosociales incluidos.

Características de los factores psicosociales de riesgo

Los factores de riesgo psicosocial tienen características propias:

- a) **Se extienden en el espacio y el tiempo.** El resto de riesgos suelen estar de alguna manera delimitados espacial y temporalmente, se circunscriben a un espacio y habitualmente a un momento concreto. Los riesgos de seguridad están vinculados a una actividad o espacio concreto, como un almacén o actividad de riesgo. Algo semejante ocurre con los riesgos de higiene y ergonómicos que suelen ser locales. Sin embargo, una característica muy común de los factores psicosociales es la no localización. Una cultura organizacional, un estilo de liderazgo o un clima social no están ubicados en ningún lugar ni es posible precisarlos en un momento espacial, son características globales de la empresa o de la organización.
- b) **Dificultad de objetivación.** El ruido, las vibraciones, la temperatura, la contaminación por gases y una posición o esfuerzo se pueden medir con unidades propias, pero el rol, la cohesión grupal, la supervisión la comunicación, no tienen unidades propias de medida. Uno de los grandes problemas de los factores psicosociales es la dificultad para encontrar unidades de medida objetiva.
- c) **Afectan a los otros riesgos.** El organismo humano, el trabajador, es una unidad funcional en la que todos los factores externos acaban afectando a la totalidad de la persona. El aumento de los factores psicosociales de riesgos supone habitualmente un aumento de los riesgos de seguridad, de higiene y de ergonomía. El efecto se produce también a la inversa, de forma que los factores de seguridad, de higiene y ergonomía influyen en los factores psicosociales.
- d) **Escasa cobertura legal.** La legislación se ha trabajado de modo general relacionado con la prohibición de que pueda dañar a la salud, lo que suele ser inefectivo para los empresarios, para los trabajadores y para la Inspección del Estado.
- e) **Están moderados por otros factores.** Los factores psicosociales de riesgos afectan al trabajador a través de sus propias características contextuales y personales, los factores psicosociales están medidos por la percepción, la experiencia y la biografía personal. Depende de las variables personales de cada individuo.
- f) **Dificultad de intervención.** La intervención técnica en los factores psicosociales no resulta clara y sus efectos a medio y largo plazo tampoco. La intervención psicosocial suele requerir plazos no inmediatos y resultados no asegurados, lo que aumenta la resistencia de los responsables a intervenciones costosas sin resultados asegurados.



1.3 Los riesgos laborales

La definición del concepto de riesgo (Art. 4 Ley de Prevención de Riesgos Laborales), establece los elementos de la probabilidad de su ocurrencia y de la gravedad de sus consecuencias como elementos centrales que delimitan a sus características y que se aplican a cualquier tipo de riesgo, también a los psicosociales. La probabilidad y la gravedad de sus consecuencias son los elementos que determinan la importancia del riesgo.

La relación probabilidad/daño de los factores psicosociales de riesgo es igual que las que pueden tener el resto de riesgos laborales, es decir, es función de la doble gradación del valor de la probabilidad y de la gravedad de sus consecuencias, lo que hace que el riesgo psicosocial pueda ir de trivial a grave e intolerable. Como en otros riesgos, todas las combinaciones son posibles, y como en los otros riesgos, algunos de los psicosociales pueden ser triviales graves o intolerables. En este último caso estaríamos antes los riesgos psicosociales que se definirían como aquellos que tiene una alta probabilidad de tener consecuencias importantes para la salud.



1.4 Los riesgos psicosociales

Un riesgo psicosocial laboral es el hecho, acontecimiento, situación a estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes. Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones, o estados del organismo con una alta probabilidad de daños la salud de los trabajadores de forma importante.

Los riesgos psicosociales son contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador los efectos puedan ser diferenciales. En este sentido los hechos, situaciones o contextos que se propongan como riesgo psicosocial laborales tiene que tener una clara probabilidad de dañar la salud física, social o mental del trabajador y hacerlos de forma importante.

Características de los riesgos psicosociales:

- a) **Afectan a los derechos fundamentales del trabajador.** Los riesgos psicosociales no se refieren a aspectos marginales o secundarios de las condiciones de organizacionales del trabajador, sino a elementos básicos de sus características de ciudadano que trabaja, de su dignidad como persona, de su derecho a la integridad física y personal, de derecho a la libertad y de su derecho a la salud positiva y negativa. La violencia y el acoso laboral o sexual son atentados a la integridad física, personal a la dignidad del trabajador de su intimidad, elementos propios de los derechos fundamentales de los trabajadores.
- b) **Los riesgos psicosociales tiene efectos globales sobre la salud del trabajador.** Los efectos de los factores psicosociales de riesgo actúan sobre la salud del trabajador a través de los mecanismos de la respuesta del estrés, tales respuestas están fuertemente mediadas por los mecanismos de percepción y contextuales, es decir los efectos sobre la salud del trabajador de los factores psicosociales de estrés son principalmente modulares. Mientras los factores psicosociales de riesgo o estrés tiene efectos mediados y parciales, los efectos de los riesgos psicosociales tienen efectos principales y globales en razón de la naturaleza del propio riesgo.
- c) **Afectan a la salud mental de los trabajadores.** los riesgos psicosociales afectan de forma importante y global a la estabilidad y equilibrio mental de la persona. La ansiedad, la depresión están asociados a la exposición a los riesgos psicosociales sugeridos por la OIT (Organización Internacional de Trabajo) como enfermedad profesional.
- d) **Tienen formas de cobertura legal.** La importancia real de los riesgos psicosociales, su alta incidencia y la relevancia de sus consecuencias en la salud de los trabajadores ha obligado al desarrollo de una cobertura legal inicial y al desarrollo de una jurisprudencia sobre el tema.

EUROPA

- Directiva European Social Partners, 2004.
- European Social Partners, 2007.

ESPAÑA

- Sentencia TSJ (Tribunal Superior de Justicia) 5 Octubre de 2005, determina la obligación de evaluar el riesgo de estrés cuando la empresa reconozca su presencia.
- Criterio Técnico 62/ 2009 de la Inspección de Trabajo reconoce el acoso laboral como infracción en la Prevención de Riesgos Laborales.

2. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

2.1 El estrés

Definición:

“El estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.”

(Comisión Europea, 2000)

El estrés ha sido entendido:

- Como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.).
- Como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés).
- Como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

Es importante atender a las formas que pueden adoptar la respuesta de estrés pues resultan relevantes para su aplicación posterior al ámbito laboral. Dos son las formas principales, es estrés crónico y el estrés temporal. Tanto uno como otro tienen marcadas consecuencias para la salud, resultado del agotamiento del organismo en la respuesta para solucionar los problemas o amenazas. También se ha reconocido modalidades complementarias que aluden a la intensidad de la respuesta, como es la respuesta al estrés agudo, debida a la intensidad del problema y al esfuerzo que debe hacer el organismo para responder a ella, ya a la respuesta de estrés postraumático en el que se mantiene o incluso se amplía al nivel de respuesta en el tiempo.

No existe una legislación específica acerca del estrés laboral, pero sí existen planteamiento legales generales que aluden a los límites de la carga de trabajo. La jurisprudencia española en diferentes actuaciones ha considerado al estrés como causa de diversos trastornos conductuales y personales. Ante la imposibilidad legal de incluirlo como enfermedad profesional, la jurisprudencia ha optado por considerarlo accidente laboral, un daño a la salud causado por el trabajo.

2.2 Violencia

La violencia en el trabajo, en sus diferentes formas, es probablemente el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia. La violencia es probablemente un rasgo de las nuevas formas y estilos de vida predominantemente urbana, anónima, acelerada y competitiva.

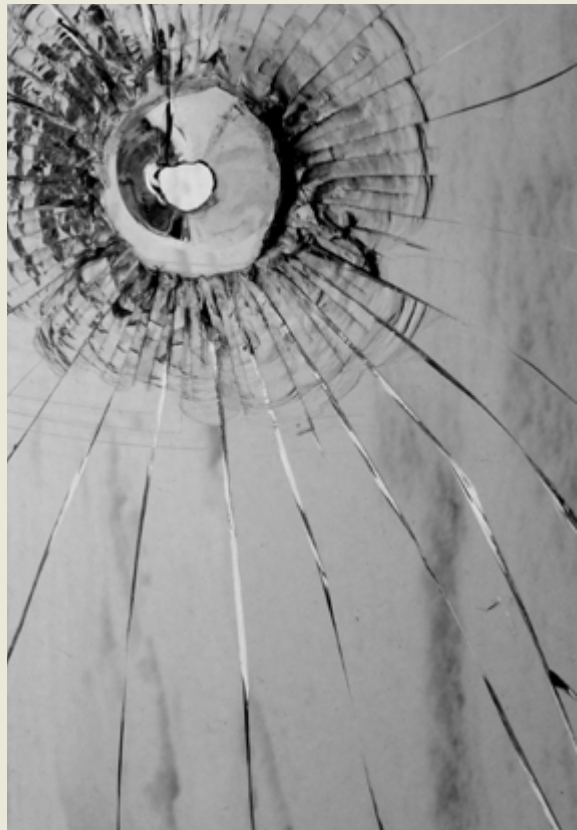
La OIT (Organización Internacional del Trabajo) define la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual una persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa de su trabajo. La OMS (Organización Mundial de la Salud) la define como el uso intencional del poder, amenaza o efectivo, contra otra persona o un grupo, en circunstancias relacionadas con el trabajo, que cause o tiene un alto grado de probabilidad de causar lesiones, muerte, daño psicológico, mal desarrollo o privación.

Habitualmente se ha distinguido dos formas principales, la violencia física y la violencia psicológica, a pesar de que no siempre sus límites sean claros y puedan darse simultáneamente la una y la otra.

Distinguimos tres tipos fundamentales de violencia:

- **VIOLENCIA DE TIPO I:** Actos violentos procedentes de personas que no están relacionadas con el propio trabajo. Es un tipo de violencia que se comete con ocasión de robos, asaltos y atracos en el lugar de trabajo. El objetivo de esta forma de violencia es la obtención de bienes valiosos para los asaltantes.
- **VIOLENCIA DE TIPO II:** Actos violentos provenientes de los clientes a quienes se atiende o se presta servicio. Es el tipo de violencia vinculado a la reclamación o exigencia de supuestos derechos. El objetivo del mismo es obtener un servicio que no se estaba recibiendo.
- **VIOLENCIA DE TIPO III:** Actos violentos que provienen de compañeros o superiores del propio lugar de trabajo. Es el tipo de violencia asociado a la aparición de conflictos laborales de tipo organizacional o personal.

El objetivo del mismo es obtener unos beneficios que no estaban obteniendo o estaban siendo reclamados por otros grupos.



Especial mención en este contexto merece la violencia del cliente, reconocida como uno de los tipos básicos de violencia en el trabajo.

La satisfacción del cliente es la gran obsesión de las empresas, y en parte su criterio de actuación, lo que entraña no pocas contrapartidas por parte de los trabajadores. La violencia de tipo II habitualmente se genera a partir de la frustración de las expectativas de servicios, de la ira o la rabia ante la incapacidad para obtener lo deseado, por lo que habitualmente son conductas agresivas reactivas.

Uno de los conceptos que está teniendo una amplia difusión es el de incivismo (Anderson y Pearson, 1999), propuesto como una de las formas en las que se ejerce la violencia psicológica laboral. Lo autores lo definen como comportamientos de baja intensidad con la ambigua intención de hacer daño, violando las normas de trabajo de respeto mutuo. Las conductas incívicas se caracterizan por ser groseras y descorteses, mostrando falta de consideración por los demás.

La legislación española establece de forma general el derecho a la seguridad personal y la protección y seguridad contra la violencia como consecuencia de sus derechos básicos como ciudadano. De forma específica, el artículo 15 de la Constitución Española reconoce el derecho a la integridad física y psicológica de toda persona. Por su parte, el Código Penal sanciona igualmente la violencia en sus artículos 170-172 las amenazas o coacciones que puedan inflingirse a las personas. La Ley Orgánica 1/1992 sobre Protección de la Seguridad Ciudadana en su artículo 13 establece la necesidad de adoptar medidas preventivas y disuasorias en los contextos en los que sea necesario.

Complementariamente, la Ley 23/1992 de Seguridad Privada y el Reglamento de Seguridad Privada completan la adopción de las medidas suficientes de seguridad.

Son todos estos componentes los que hacen de la violencia un riesgo psicosocial con todas las características del mismo.

2.3 Acoso Laboral

El acoso laboral es una de las formas de violencia en el trabajo, pero por sus características y por algunas de sus consecuencias propias, parece que debe ser tenido en cuenta como una forma específica de riesgo laboral y no sólo como forma de violencia laboral.

“Es una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o más personas con el propósito y con el efecto de alienarla”
Comité Consultivo de la Comisión Europea para la seguridad, la higiene y la protección de la salud en el trabajo (2001).

El mobbing o acoso laboral es considerado actualmente uno de los riesgos laborales más importantes en la vida laboral.

La bases legales que marcan la ilegalidad de determinadas conductas laborales están recogidas tanto en la Constitución Española, en su artículo 10 que garantiza el mantenimiento de la dignidad en cualquier situación y en el artículo 14 que garantiza el derecho a la igualdad, como en el Estatuto de los trabajadores en su texto refundido de 1995 artículo 4. 2. que garantiza la no discriminación, la dignidad en el trabajo y el respeto a la intimidad.

2.4 Acoso Sexual

“La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, constituye una violación intolerable de la dignidad de los trabajadores o aprendices y que resulta inaceptable si: Dicha conducta es indeseable, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma, la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte del empresarios o trabajadores.”

Recomendación 92/31 de las Comunidades Europeas, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo.

El acoso sexual es planteado también como una de las formas de la violencia laboral, y más frecuentemente como una modalidad del acoso laboral, sin embargo el acoso sexual tiene igualmente un contexto propio, unas formas específicas y unas consecuencias especiales que hace que no se identifique con la violencia en el trabajo o el acoso laboral.



Habitualmente se han considerado dos tipos básicos de acoso sexual, en función de si hay o no hay chantaje en el mismo. El chantaje sexual conocido técnicamente como “quid pro quo”, una cosa por la otra, es el chantaje sexual. Consiste en solicitar los favores sexuales, de forma más o menos abierta, a cambio de la obtención de algún tipo de beneficios laborales o a cambio de no experimentar y sufrir consecuencias desagradables como el despido, el cambio de puesto de trabajo u otros cambios molestos. En este caso, la condición sexual de la persona afectada es el criterio único o decisivo para

la toma de decisiones que pueden beneficiar o perjudicar laboralmente a la persona. En este caso, el tipo de acoso sexual se ejerce preferentemente por quien ostenta una posición de poder y puede afectar el destino laboral, habitualmente jefes y superiores, pero puede igualmente incluirse a los compañeros, cuando por su influencia, de un tipo u otro, pueden influir en el destino profesional de la persona afectada.

El segundo tipo es el acoso sexual producido por un ambiente hostil. Consiste en la existencia de unas condiciones de trabajo por el que los atributos sexuales, normalmente de mujeres, es una de las características que deben exhibirse incluso cuando no guarda relación con el trabajo que se está efectuando. Cuando las mujeres deben de vestir una determinada minifalda, utilizar un tipo de escote sin que ello sea básico para su trabajo, se ven obligadas a trabajar en función de sus atributos sexuales sin que el trabajo sea de tipo sexual, se atenta contra su condición de trabajadora al reducirla a sus atributos sexuales.

La legislación sobre el acoso sexual en el trabajo es de tipo general y hace igualmente referencia a derechos fundamentales del trabajador. En el artículo 15 de la Constitución Española se reconoce el derecho a la integridad física y psicológica de toda persona y en el Art. 18 aparece de forma clara el derecho a la intimidad de todo ciudadano. El Texto refundido del Estatuto de los Trabajadores en el Art. 4.2 especifica el derecho a la intimidad y "a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual".

2.5 Inseguridad Contractual

La inseguridad laboral podría definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera.

Cuatro son los aspectos que se pueden diferenciar en la seguridad contractual: a) el bajo nivel de certeza sobre la continuidad del contrato, b) el bajo nivel de control sobre el número de horas de trabajo y sobre las condiciones del mismo, c) el bajo nivel de protección social (desempleo o discriminación), d) el bajo nivel de control sobre la paga o el salario.

En España, uno de los problemas endémicos del mercado de trabajo ha consistido en los altos índices del mercado temporal, claramente superiores a la media europea.

Los datos parecen indicar que la percepción de inseguridad laboral se asocia a un aumento de los problemas para la salud y de la seguridad (Benach, Amable, Muntaner y Benavides, 2002). Cuando las condiciones contractuales son peores, más contingentes y temporales, las condiciones de trabajo también empeoran y se asocian a mayores índices de accidentes y problemas de salud.

El miedo a perder el trabajo, la inseguridad en el mismo, el escaso control sobre elementos del propio contrato se ha convertido en características del trabajo actual. La incertidumbre del futuro es una de las mayores fuentes de ansiedad y miedo, especialmente cuando no son exclusivamente personales, sino que incluyen también a la familia. Este tipo de preocupación y sus consecuencias tiene consecuencias tanto en la salud física como en la mental de los trabajadores. La legislación y la jurisprudencia actuales tienden a proporcionar márgenes de seguridad en el propio contrato.

2.6 Burnout o Desgaste profesional

La definición más extendida y generalizada proviene de Maslach y Jackson (1986) "Síndrome de agotamiento emocional, despersonalizado y reducida realización personal que puede aparecer en personal que trabajan con gente de alguna forma".

El agotamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciado que se aplica a las personas que se tiene que atender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión.

Bornout es la consecuencia de un estrés crónico laboral. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial por sus efectos en el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación personal.

La legislación se ha ocupado del tema del burnout considerándolo como accidente de trabajo. Así, las sentencias del TSJPV (Tribunal Superior de Justicia del País Vasco) del 2 de Noviembre de 1999, o la Juzgado de lo social nº 3 de Vitoria del 27 de Marzo de 2002 y el Juzgado de lo Social nº 16 de Barcelona en sentencia del 27 de Diciembre de 2002.

2.7 Conflicto familia - trabajo

Hay una razón de suma importancia para considerar el conflicto trabajo familia como un riesgo psicosocial laboral relevante y con repercusiones acusadas: ambos ocupan elementos centrales de la identidad de la persona actual y ocupan mayoritariamente el uso del tiempo disponible. Ambos son los referentes más determinantes de la vida personal en todas sus manifestaciones, por lo que la interacción entre ambos tiene un valor crítico central.

El conflicto familia-trabajo aparece cuando las presiones de la familia y el trabajo son incompatibles. El conflicto entre las dos esferas lo han diferenciado en dos tipos (conflicto familia-trabajo y conflicto trabajo- familia), según la direccionalidad del conflicto.

La Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras muestra claramente la importancia concedida al tema y la necesidad de recoger en el articulado legal del estado una sensibilidad y una preocupación que es familiar, social, política y económica. Uno de los objetivos de la ley es tratar de facilitar la conciliación entre dos derechos fundamentales de los trabajadores y articular un marco genérico que lo posibilite.



2.8 Trabajo emocional

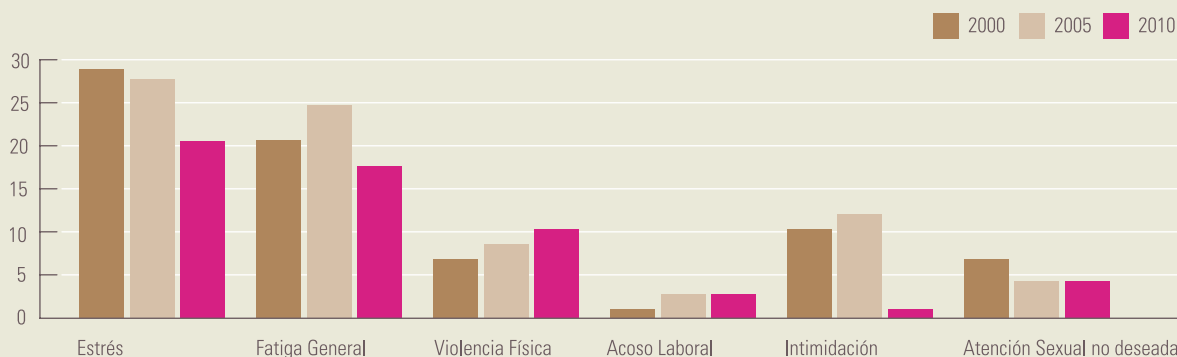
El trabajo emocional se ha definido como el autocontrol de las emociones positivas y negativas, especialmente de estas últimas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional en el desempeño de su puesto y que tienen como objetivo asegurar la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos organizacionales (Martínez Iñigo, 2001).

El trabajador para expresar emociones organizacionalmente deseables en sus clientes debe ejercer un control sobre ellas, que según Hirschfeld (2003) puede hacer de dos maneras:

- **ACTUACIÓN SUPERFICIAL:** Es el proceso por el que el trabajador expresa una emoción distinta a la que siente.
- **ACTUACIÓN PROFUNDA:** cuando el trabajador modifica la emoción que siente y por tanto que expresa. Este control necesita un trabajo cognitivo pero resulta en una emoción más auténtica.

El estudio del Trabajo Emocional está cobrando cada vez más importancia para evaluar la eficacia organizacional y el bienestar subjetivo del trabajador y parece ser que aquellas profesiones más afectadas por el trabajo emocional presentan mayores niveles de estrés que aquellas con trabajo emocional menor (Miller, 2005). Sin embargo, no existe ninguna legislación al respecto salud.

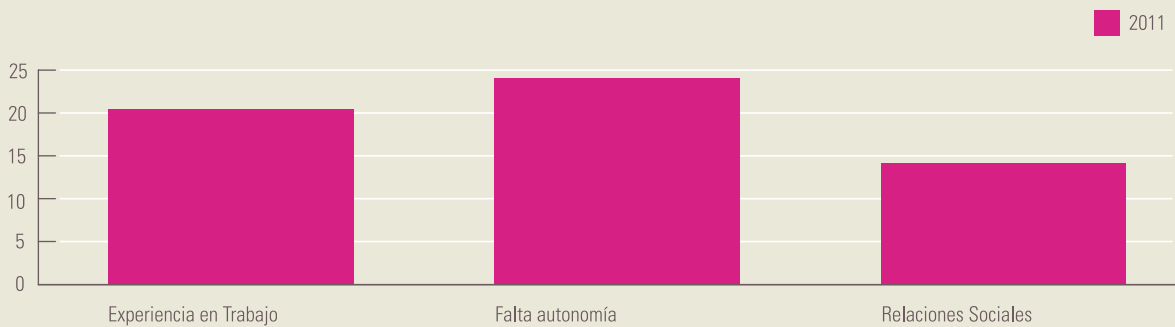
Riesgos psicosociales en Europa



Elaboración propia a partir de "OSH in Figures. Stress at work. Facts and figures" y "Fourth European Working Conditions Survey".

Como puede observarse, los datos recogidos son parciales y varían en función de los planteamientos de cada año y no recogen sino sólo algunos aspectos de los riesgos psicosociales. Mientras los datos relativos al estrés y la fatiga general son altos, los referidos a la violencia, acoso laboral, Intimidación y atención sexual no deseada son claramente inferiores. Estrés y fatiga general son riesgos psicosociales generales mientras que los otros son específicos.

Riesgos psicosociales VII Encuesta nacional



Elaboración propia a partir de VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo.

Los datos en España provienen principalmente del INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) y de las encuestas que ha venido efectuando periódicamente. Aunque desde las primeras encuestas se incluyeron los factores psicosociales, fue en la VI Encuesta cuando se ha atendido especialmente a los riesgos psicosociales. Los indicadores relativos a los factores de riesgo psicosocial en la VII Encuesta se pueden agrupar en tres ámbitos: uno es el de las exigencias del trabajo a las que el trabajador debe hacer frente para el cumplimiento de su tarea, otro es el grado de autonomía de que dispone para decidir cómo ejecutar la tarea y el tercero es el relativo a las relaciones sociales en el trabajo, analizadas a través de indicadores como el nivel de apoyo, el reconocimiento del trabajo y las situaciones de violencia sufridas.

3. EFECTOS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

3.1 Los efectos individuales

Los efectos del estrés

Aunque el estrés es una respuesta filogenética para la supervivencia de la especie y del individuo, un mecanismo de alarma y respuesta, cuando la respuesta se hace crónica o excesivamente frecuente, cuando persiste en el tiempo, arrastra una serie de perjuicios para el organismo resultado del agotamiento de los recursos energéticos del mismo. La respuesta de estrés, aguda o crónica puede llevar a ocasionar problemas musculoesqueléticos, trastornos cardiovasculares, incidencias en el desarrollo de problemas neoplásicos y una larga serie de trastornos psicosomáticos de amplio espectro como trastornos gastrointestinales como el síndrome del intestino irritable.



Efectos de la violencia

Los efectos sobre la violencia son amplios y variados:

- **DAÑOS FÍSICOS:** más infrecuente aunque se ha constatado que tiende a aumentar en los sucesos que desencadenan de estrés postraumático. De forma general, los datos muestran que los daños físicos que se reciben están en un rango que va de lesiones menores a graves, e incluso mortales.
- **DAÑOS PSÍQUICOS:** ansiedad, problemas para conciliar el sueño, falta de motivación, malestar, tensión, estrés pasajero y temporal, estrés crónico que puede llevar a la necesidad de ayuda psicológica profesional o incluso a abandonar el propio trabajo.

Una de las formas que puede adoptar la violencia en el trabajo es el incivismo que ha sido estudiado con relación a posibles efectos sobre la salud de los trabajadores.

Efectos del Acoso Laboral

Lo que se produce en el acoso laboral es un atentado a la propia identidad profesional, una devaluación de la propia competencia profesional que ha podido suponer y costar años, esfuerzos y renunciadas importantes. En la medida que los aspectos profesionales son relevantes para la persona, que existe una centralidad laboral en el sistema de identidad de la persona, el rechazo profesional por los propios compañeros o superiores puede suponer una merma de los aspectos más valiosos de uno mismo.

Podemos destacar los siguientes:

- Atentado a la identidad profesional y personal.
- Devaluación de la competencia profesional.
- Sintomatología física: pérdida de apetito, fatiga crónica, dolor de espalda y muscular.
- Sintomatología mental: estrés postraumático, deterioro de la autoestima, irritabilidad, apatía o trastorno de la memoria.
- Cuando una víctima de acoso laboral experimenta una situación similar a lo vivido durante el acoso se produce una activación automática de las experiencias y recuerdos ligados a las situaciones de acoso.
- Las víctimas de acoso suelen estar afectadas por ciclos circadianos alterados de cortisol.
- La salud física y mental de los testigos de acoso laboral también se ven afectadas, en menor medida evidentemente que las víctimas directas.



Efectos del Acoso sexual

La violencia sexual no es sólo una forma de violencia, es un tipo de violencia con connotaciones propias y con repercusiones más severas que otras formas de violencia. En la violencia sexual se produce, al mismo tiempo, un atentado a la condición personal como hombre o mujer y una agresión a la propia dignidad e intimidad.

Su aparición está altamente relacionada con el clima de tolerancia ambiental de la organización y del predominio de la cultura masculina, especialmente en puestos directivos y de supervisión.

Las mujeres que han sufrido acoso sexual informan de mayores niveles de absentismo, intenciones de abandono y dedican más tiempo a pensar en contextos laborales diferentes.

Cualquier forma de acoso sexual produce una disminución del bienestar subjetivo vinculado al trabajo. En general, el acoso sexual genera un malestar personal profundo con repercusiones generalizadas en la vida de la mujer, especialmente cuando se produce una violación o un intento de violación.

En estos casos puede producirse fácilmente un tipo de estrés postraumático que invalide o disminuya de forma importante la vida personal, laboral y profesional de la mujer.

Efectos Inseguridad contractual

Los efectos de la inseguridad contractual provienen en gran medida del efecto de incertidumbre generalizada hacia el propio futuro laboral, y de los miedos que pueden aparecer ante la inseguridad económica para uno mismo y para la propia familia, en un contexto en el que la capacidad para la acción preventiva y la anticipación al problema son mínimas.

Entre los efectos destacamos:

- Mayor índice de siniestralidad laboral en trabajadores temporales.
- Estrés por la anticipación a los problemas asociados a la pérdida de trabajo.
- Diferentes estudios encuentran asociación con enfermedades coronarias, colesterol, hipertensión.
- Depresión, ansiedad, etc.
- Los hombres en mayor medida son más perjudicados que las mujeres, la edad también es un factor a tener en cuenta.

Efectos del Burnout o Desgaste Profesional

Los efectos del desgaste profesional provienen en gran medida de que el esfuerzo del profesional por alcanzar unos objetivos es dificultado, de formas muy diferentes, por la misma organización que debería facilitarle su logro.

EFECTOS: depresión, ansiedad, frustración, irritabilidad, desarrollo de una experiencia especialmente sensible a los fallos en la organización y las relaciones interpersonales, pérdida de apetito, disfunciones sexuales, empeoramiento de la calidad de vida.

Existen estudios que demuestran el efecto “contagioso” dentro de las organizaciones.

Existen numerosos estudios dirigidos a estudiar las relaciones entre el desgaste profesional y la salud física y mental de los trabajadores en distintos grupos profesionales, entre los que suelen destacar personal sanitario y profesores.

3.2 Los efectos organizacionales

ABSENTISMO, PRESENTISMO E INTENCIONES DE ABANDONO

Datos longitudinales (Head et al., 2006) muestran que los largos periodos de baja laboral están asociados a un desequilibrio esfuerzo-recompensa por parte de los trabajadores.

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL, SATISFACCIÓN Y COMPROMISO LABORAL

- El incivismo tiene importante repercusiones en la productividad de la empresa y en la satisfacción laboral.
- La productividad disminuye con la violencia física.
- El burnout suele ir acompañado de un distanciamiento laboral de la organización.



ACCIDENTES Y DAÑOS A TERCEROS

El daño a terceros debe ser mencionado en relación a aquellos riesgos que impliquen una disminución del desempeño. Especial importancia en sectores como la sanidad, el burnout puede asociarse con implicaciones para la seguridad del paciente.

CONDUCTAS LABORALES CONTRAPRODUCENTES

Son conductas que van dirigidas contra los legítimos intereses de las organizaciones, incluida su imagen, sus clientes y sus relaciones empresariales. La venganza y la represalia como consecuencia de supuestas injusticias organizacionales, sistemas abusivos de gestión, y amplia extensión de factores psicosociales de estrés suele ser el contexto justificativo de la acción.

CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

La sobrecarga laboral se traslada a su ámbito familiar dando lugar al conflicto entre el trabajo y la familia e influyendo en sus relaciones con ésta. Incluso la afectación de la salud se extiende al ámbito familiar del trabajador por acoso laboral.



4. INTERVENCIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN LOS RIESGOS PSICOSOCIALES BASADAS EN LA EVIDENCIA

4.1 La necesidad de la gestión

Toda la información de la que se dispone indica que los costes de los riesgos psicosociales son excesivamente altos, y lo que es peor, minan el desarrollo futuro de la organización, la calidad de vida de los trabajadores y la misma productividad individual y global de la empresa.

Debido a esta importancia que están cobrando los riesgos psicosociales y sus efectos y costes en el trabajo, y con el objetivo de elaborar un marco de referencia sobre políticas y estrategias de intervención y prevención en los mismos, un grupo de instituciones de la relevancia de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

PRIMA-EF es un proyecto de colaboración financiado por el Marco del 6º Programa europeo que se centra en el desarrollo de un marco europeo para la gestión de riesgos psicosociales, especialmente del estrés laboral y la violencia en el trabajo y sus formas. Esta iniciativa ha tenido como resultado un interesante y completo trabajo de análisis y gestión de los riesgos psicosociales que puede ser considerado como una referencia en Europa.

Criterios de intervención

Existen diversas estrategias para prevenir y manejar riesgos según el sector; concretamente en relación a los riesgos psicosociales, el diseño de las estrategias de revisión y control deberá considerar los distintos niveles (organizacional e individual) y atender a los tipos de intervención primaria, secundaria y terciaria que a continuación se describen.

- **PRIMARIA:** alude a aquellas intervenciones dirigidas a toda la Organización con la idea de modificar o eliminar las fuentes de estrés y así disminuir el impacto negativo sobre los individuos (Cooper y Cartwright, 1997).
- **SECUNDARIA:** se relaciona con la detección precoz especialmente sobre grupos de riesgo (Tetrick y Quick 2003), con la idea de limitar el deterioro y las consecuencias de los riesgos psicosociales.

- **TERCIARIA:** incluye estrategias dirigidas a minimizar los efectos de los problemas que ya están teniendo lugar en la organización y sus trabajadores, como el tratamiento de los síntomas de la enfermedad laboral (Lamontagne et al., 2007).

Factores de éxito de una intervención en riesgos psicosociales:

- **CONTENIDO DE LA INTERVENCIÓN:** Hace referencia a aquellos aspectos que sustentan los objetivos de la intervención y los métodos para facilitar el cambio.
- **DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN:** Hace referencia a los aspectos metodológicos, al diseño y a la evaluación del éxito de la intervención.
- **CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN:** Consiste en los aspectos relacionados con la implementación de la intervención.

Contenido de la intervención:

- Las intervenciones sobre riesgos psicosociales deben apoyarse en la teoría y en la práctica basada en la evidencia.
- Deben ser aproximaciones sistemáticas basadas en la solución de problemas con una planificación y objetivos bien definidos.
- Debe haber una adecuada evaluación de riesgos para identificar factores y grupos de riesgo.
- Debe ajustarse al sector concreto, profesión, tamaño de la empresa a la vez que debe ser un enfoque flexible y adaptable.
- La intervención debe ser accesible y con un formato sencillo de forma que sea accesible a todos los profesionales de cualquier nivel de la organización.
- El enfoque debe dirigirse a estrategias individuales y organizacionales.
- El programa de intervención debe favorecer el desarrollo de competencias y habilidades.

Diseño de la intervención:

- Una buena intervención en riesgos psicosociales debería tener un diseño en el que incorporara un grupo control.
- La evaluación debe ser planificada en las fases iniciales del proceso de intervención y debe relacionarse con los objetivos y problemas identificados.
- Para evaluar la efectividad de la intervención deben usarse medidas objetivas y subjetivas.
- Es necesario tener en cuenta variables y mecanismos que pueden moderar los resultados de la intervención. La evaluación de la intervención debe dirigirse a corto y largo plazo.
- Se considera importante realizar análisis comparativos entre grupos y subgrupos.

Contexto de la intervención:

- Se identifica como factor de éxito en la implementación de un programa de intervención el que pueda ser considerado como una herramienta para la toma de conciencia de los distintos niveles de la organización acerca de temas psicosociales, estrés laboral y su influencia en la salud y el rendimiento.
- La importancia de la accesibilidad de las herramientas de intervención, métodos y procedimientos por todos los miembros de la organización.
- Debe utilizarse un enfoque bidireccional (bottom-up y top-down) de forma que se impliquen trabajadores y directivos y aumente su compromiso y control.
- Este enfoque a su vez facilitará el diálogo y la comunicación entre los miembros de la organización.

4.2 Desafíos y dificultades en las intervenciones

Contenido de la intervención:

- Desarrollar herramientas comprensibles y fáciles de utilizar.
- Los problemas de intervención deben estar centrados y ajustados a las características de los sujetos de forma que den cuenta de una amplia variedad de problemas.
- Supone un reto, aunque necesario, el desarrollo de programas integrales de control de estrés.

Diseño de la intervención:

- Supone un desafío el desarrollo de diseños de investigación potentes con grupos de control, con la dificultad que ello supone.
- Se hace necesario tener en cuenta el beneficio y los costes de las intervenciones. Debido a la falta de conocimientos que se puede tener a este nivel, se sugiere crear grupos multidisciplinares que incluyan economistas.
- Se considera importante un mayor entendimiento de los mecanismos que sustentan el éxito ó el fracaso de las intervenciones.

Contexto de intervención:

- Un reto a la hora de implementar la intervención es la posible resistencia al cambio que tenga la organización.
- Crear soluciones realistas para los problemas identificados y la implementación sistemática de la intervención en la organización.
- Apoyo organizacional durante el proceso de intervención.
- Participación e implicación de los trabajadores durante la intervención.
- Desarrollar habilidades para mantener un adecuado y suficiente diálogo con la dirección y la organización para mantener la intervención.

Mantener la confianza y el diálogo entre los diferentes miembros de la organización y entre los investigadores y los trabajadores se hace complicado.

4.3 Buenas prácticas

Cada riesgo psicosocial, según sus características requerirá de unas medidas u otras para su prevención, reducción o eliminación. A esta diversidad se le une el que cada sector profesional, también debido a sus características se centrará en unos riesgos y aplicará las medidas correctoras de diferente manera.

En los próximos capítulos se tratará con mayor profundidad técnicas e instrumentos para la prevención, reducción y eliminación de los riesgos psicosociales.

Buenas prácticas sobre estrés laboral

Nivel individual

- Técnicas de Relajación.
- Técnicas de Meditación para reducir estrés ansiedadtensión.
- Biofeedback.
- Aplicación de Terapia cognitivo-conductual.
- Ejercicio físico para proteger de los efectos dañinos del estrés y aumentar la resistencia al estrés.
- Entrenamiento en control del tiempo y negociación.
- Existencia en la organización de programas de atención al empleado que le ofrezca consejo y le remita al especialista si es preciso.
- Otras medidas individuales (como combinación de varias de las anteriores).

Nivel organizacional

- Selección del personal.
- Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores.
- Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo.
- Promoción de comunicación adecuada.
- Diseño del trabajo.
- Otras intervenciones a nivel organizacional (como combinación de varias de las anteriores).

Nivel individual/ organizacional

- Fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores.
- Promoción del ajuste entre el empleado y el ambiente para hacer frente al desequilibrio entre recursos individuales y demandas ambientales y ajuste de expectativas.
- Clarificación de roles para evitar conflicto y ambigüedad de rol.
- Participación de los miembros de la organización en las diferentes fases del proceso de intervención.
- Intervenciones a nivel individual/organizacional (como combinación de varias de las anteriores).

Buenas prácticas sobre acoso laboral

- Tolerancia cero en las organizaciones.
- El logro de un nivel de conciencia y conocimiento sobre el problema suficiente en todos los miembros de la organización.
- Formación y entrenamiento de empleados y directivos y a un nivel organizacional como es la toma de medidas en cuanto al diseño del trabajo.
- Ambiente laboral, enfatizando el enfoque preventivo.
- El manejo del problema debe manejarse sin culpabilizar ni castigar y con discreción.

MEDIDAS A NIVEL ORGANIZACIONAL:

- Intervención sobre el diseño de la organización: contenido de la tarea, carga de trabajo, control y autonomía, clarificación de competencias. Estímulo a la comunicación de casos para víctimas y testigos.
- Difusión en la organización de declaración de intenciones sobre tolerancia cero a la violencia y códigos de conducta apropiadas. Fomento de la cultura de respeto.
- Disponer de un protocolo elaborado para la resolución de conflictos que recoja aspectos como un equipo de mediación y seguimiento de los casos y la posible aplicación de sanciones formales e informales.
- Actitud de la organización de discreción e imparcialidad en el manejo de la situación.
- Debe existir una evaluación periódica de la prevalencia de acoso psicológico y sus consecuencias, así como una monitorización de las medidas adoptadas por la organización.

MEDIDAS A NIVEL INDIVIDUAL:

- Formación del personal (trabajador y directivo) sobre qué es y no es el acoso psicológico, el desarrollo y las consecuencias del acoso, y formas de abordar el conflicto de forma no violenta.
- Formación de directivos en estilos de liderazgo y manejo de conflictos.
- Tratamiento de la víctima en cuanto a la percepción del conflicto y la estigmatización. Intervención sobre sentimientos de culpa y autoestima, así como neutralización del posible trauma.
- Búsqueda de apoyo en grupos de autoayuda, colectivos de afectados y en fuentes de apoyo social que pueda tener la víctima.

- En relación a incivismo las medidas preventivas y de intervención son muy similares a las del acoso psicológico con la diferencia de que las acciones dirigidas al incivismo van más dirigidas a la prevención.

Buenas prácticas sobre bournout

NIVEL ORGANIZACIONAL:

- Distribución de folletos, información sobre qué es y cómo se previene el desgaste profesional.
- Ajustar el nivel de compromiso de los trabajadores y fomentar el que se marquen objetivos realistas.
- Intervención sobre el diseño del trabajo: Reducción de la sobrecarga laboral y fomento de la autonomía del trabajador.
- Ambiente estimulante y de apoyo a los trabajadores, con liderazgo justo y un ambiente social positivo.
- El fomento del apoyo social.

NIVEL INDIVIDUAL:

- A nivel individual existen programas que aplican terapias cognitivas, técnicas de relajación y risoterapia.
- Entrenamiento en comunicación al personal.
- Fomento de la autoeficacia.
- Parece ser que las intervenciones que conjugan un enfoque individual con el organizacional son más eficaces que las que se dirigen a uno solo de esos aspectos.

Buenas prácticas sobre el acoso sexual

Entre el 30 - 50% de las mujeres y el 10% de hombres han recibido alguna forma de acoso sexual o conducta sexual no deseada alguna vez en el trabajo (Comisión Europea, 1999).

Medidas a adoptar:

- Toma de conciencia e información del problema en la organización.
- Desarrollo de investigación cuantitativa y cualitativa que pueda influir en la toma de decisiones políticas.
- Fomento de la comunicación de casos por parte de víctimas y testigos.
- Establecimiento y divulgación de un código de conducta y de la política de tolerancia cero.
- Promoción de la igualdad de género en el trabajo.
- Participación de sindicatos como elemento fundamental contra el acoso sexual y la discriminación.
- Información de trabajadores y directivos en el control de la violencia física y acoso laboral como aspectos relacionados al acoso sexual.

Buenas prácticas en relación al desequilibrio, vida personal, laboral

En España el Ministerio de Igualdad ha desarrollado el Plan Estratégico de Igualdad e Oportunidades para 2008-2011 que se apoya en la igualdad y en la no discriminación.

- Sensibilizar, formar e informar sobre igualdad y no discriminación a los agentes sociales y sociedad en general.
- Beneficios a las familias como baja de maternidad y paternidad más prolongadas.
- Medidas organizacionales como guarderías en los centros de trabajo o asistencia al cuidado de mayores.
- Ofertar ayuda para tareas domésticas y que el tiempo libre lo sea realmente.
- Flexibilidad en los horarios, como jornada reducida y tiempo de lactancia.
- Flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, facilitando el trabajo en el domicilio o teletrabajo cuando sea posible.
- Beneficios fiscales a las familias con hijos y cuidado de mayores.
- El apoyo social real y percibido parecen ser fundamentales para mitigar los efectos negativos que el conflicto trabajo-familia implica. De ahí que el fomento del apoyo por parte de compañeros y supervisores deba fomentarse.
- Medidas para asegurar la ocupación de puestos de responsabilidad por mujeres.



Buenas prácticas sobre inseguridad laboral

A NIVEL ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

La forma en que la empresa actúa con los que van a ser despedidos (por ejemplo manteniendo el contacto con sindicatos, negociación de compensaciones e información sobre empleos alternativos) influirá en la forma en que los que permanecen en la empresa valorarán a la organización y en su percepción de inseguridad.

Si los despedidos no son tratados dignamente es esperable falta de compromiso y motivación de los que quedan en la organización.

BUENAS PRÁCTICAS SOBRE TRABAJO EMOCIONAL

El trabajo emocional no es algo que deba prevenirse totalmente ya que es una exigencia del trabajo que en determinados contextos es positivo.

Prevenir las consecuencias negativas:

- El fomento del apoyo social entre el grupo de trabajo que contribuya a aliviar el estrés.
- El entrenamiento emocional al personal, en reconocimiento de sus propias emociones, empatía y habilidades de comunicación.



5. PRIORIDADES PARA LA ACCIÓN EN LA PREVENCIÓN APOYO SOCIAL

A continuación se presentan varias definiciones que los investigadores han dado al apoyo social:

- “El **apoyo social** es definido por la presencia o ausencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas.” Pérez Bilbao J., Martín Daza F. (1997)
- “La disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas.” Pérez Bilbao J., Martín Daza F. (1997)
- La información que permite a las personas creer que: a) se preocupan de ellos y les quieren, b) son estimados y valorados, c) pertenecen a una red de comunicación y de obligaciones mutuas.” Pérez Bilbao J., Martín Daza F. (1997)
- “La disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas.” Pérez Bilbao J., Martín Daza F. (1997)
- “El grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la interacción con los otros.” Pérez Bilbao J., Martín Daza F. (1997)

A continuación se señalan las cuatro perspectivas principales, teóricas y empíricas, que sobre el apoyo social se ha desarrollado. Estas perspectivas o aproximaciones han de considerarse no como excluyentes sino como complementarias: cada perspectiva representa diversos niveles de análisis y se presenta como una precondition del siguiente nivel.

NIVEL I

El nivel más básico en la conceptualización del apoyo social es aquel que lo aborda como integración social. Este nivel de análisis se centra en el número y fuerza de las asociaciones de una persona con los otros significativos. No se hace relación a la calidad de las relaciones sino a las características estructurales de la red social de una persona (número de contactos, clase de los mismos; matrimonio, amistad...). Este nivel no es capaz de explicar la relación entre salud y apoyo social.

NIVEL II

La perspectiva del apoyo social como “relaciones de calidad” añade una importante cuestión al nivel anterior. Desde este punto de vista se atiende a la calidad de las relaciones aunque éstas no sean muy numerosas. Son varias las vías por las que pueden influir unas relaciones de calidad sobre la salud y bienestar psicológico: contribuyen a satisfacer las necesidades de afiliación, cubren las necesidades de afecto, proporcionan un sentimiento de identidad y pertenencia, son fuente de evaluación positiva, proporcionan sentimientos de control de la situación, etc.

NIVEL III

Un tercer nivel es el apoyo social como “ayuda percibida”. En este caso se hace referencia a la percepción de que en situaciones problemáticas hay en quien confiar y a quien pedir apoyo. La percepción de que existe ayuda disponible por parte de otros, puede hacer que la magnitud estresora de un evento aversivo se perciba reducida.

NIVEL IV

El último nivel consistiría, no ya en tener asociaciones con otros o que sean de calidad o que se perciba la posibilidad de ayuda, sino en la “actualización de tales conductas de apoyo”. Es decir, se hace referencia en las conductas reales, al despliegue efectivo y concreto de tal apoyo.

5.1 Tipos de apoyo social

Apoyo emocional

Un tipo de apoyo es el denominado “apoyo emocional”. Este comprende la empatía, el cuidado, el amor, la confianza y parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes. Este tipo de apoyo está recogido, de una u otra manera, en las concepciones de apoyo antes mencionadas. En general, cuando las personas consideran de otra persona que ofrece apoyo, se tiende a conceptualizar en torno al apoyo emocional.

El resto de tipos de apoyo social suelen ser menos utilizados en la explicación y estudio de este concepto pero en ciertas situaciones suelen tener una gran importancia.



Apoyo instrumental

Se ofrece “apoyo instrumental” cuando se emiten conductas instrumentales que directamente ayudan a quien lo necesita; se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo, se cuida de alguien, etc. Es evidente que todo acto puramente instrumental tiene también consecuencias psicológicas (así, la ayuda en el trabajo puede ser una ayuda o una fuente de información y valoración, y no siempre positiva; necesitas ayuda y no eres autosuficiente, no tienes capacidad...).



El apoyo informativo y evaluativo son los tipos que mayor dificultad presentan para su definición y, por tanto, para su distinción de las otras formas de apoyo.

Apoyo informativo

El “apoyo informativo” se refiere a la información que se ofrece a otras personas para que estas puedan usarla para hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo.

Apoyo evaluativo

El “apoyo evaluativo”; al igual que el apoyo informativo, sólo implica la transmisión de información, y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. Sin embargo, la información que se transmite en el apoyo evaluativo es relevante para la autoevaluación, para la comparación social. Es decir, otras personas son fuentes de información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos. Esta información puede ser implícita o explícitamente evaluativa.

Efectos del apoyo social sobre el estrés laboral y la salud



CASO PRÁCTICO

EL TS CONSIDERA EL SUICIDIO DE UN EMPLEADO DE AUTOBUSES DE SEVILLA COMO ACCIDENTE LABORAL

La viuda e hijos de un conductor de autobuses de Transportes Urbanos de Sevilla que se suicidó después de padecer estrés originado en sus conflictos con la empresa percibirán las prestaciones de la seguridad social correspondiente a un accidente de trabajo, ha sentenciado el Supremo. Transportes Urbanos de Sevilla Sociedad Municipal (Tussam) recurrió contra la decisión del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía (Tribunal Superior de Justicia de Andalucía) de conceder la pensión correspondiente a un accidente laboral a la viuda e hijos de un conductor de la empresa que se suicidó tras padecer ansiedad relacionada con trabajo.

Aquella sentencia establecida que las prestaciones de viudedad y orfandad a las que dio lugar el fallecimiento de J. L. A. F derivan de accidente de trabajo” El Supremo la ha confirmado y ha condenado a la parte recurrente al pago de las costas. La sentencia relata cómo en 2005 J. L. sufrió un accidente de trabajo y necesitó asistencia médica por una crisis de ansiedad, síndrome de estrés laboral que derivó en problemas digestivos en años posteriores. El facultativo que le atendió recomendó un horario fijo que le permitiera comer siempre a horas fija, a lo que la empresa se negó. En mayo de 2007 tuvo lugar una huelga durante la cual se produjeron daños a los bienes de la empresa. J. L. fue detenido por la Policía y se siguieron contra él diligencias que fueron sobreeséidas. Contra esa decisión recurrió la empresa, lo cual derivó en nuevos archivos y nuevos recursos de la empresa contra la inocencia de J. L. Entre tanto, recuerda la sentencia “la prensa vino recogiendo declaraciones de responsables” de la empresa municipal en las que se advertía de que las actuaciones penales derivarían en sanciones disciplinarias, pues se había abierto expediente contra J. L.

Finalmente el procedimiento penal fue archivado definitivamente, pero la decisión de archivar, así mismo, el expediente disciplinario,” no pudo ser notificada por el trabajador, por cuanto éste ya había fallecido, señala la sentencia. A pesar de los informes médicos y las recomendaciones del Equipo de Salud Mental y de Medicina Interna que vinculaban el estrés con los trastornos digestivos y ambos con el proceso penal y disciplinario abierto contra J. L. , la empresa rechazó la solicitud del trabajador de ejercer su labor en un horario fijo, “ por no estar suficientemente justificada”.

El 5 de noviembre de 2008 J. L. , “dentro de su turno de trabajo como conductor”, se desvió de su ruta tomando una carretera nacional y, después de conducir tiempo, estacionó en una gasolinera, llamó al teléfono de emergencias 112 y manifestó desconocer dónde se estaba y que se encontraba nervioso y agobiado. Al día siguiente se suicidó. El Supremo considera establecida la relación causal entre el quehacer laboral y el suicidio del trabajador”.

ANÁLISIS DEL CASO Y OBJETIVOS

- **IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EXISTENTES EN LA EMPRESA.**
- **CONSECUENCIAS PARA LA SALUD DEL TRABAJADOR A LO LARGO DEL PROCESO.**
- **POSIBILIDADES DE INTERVENCIÓN.**

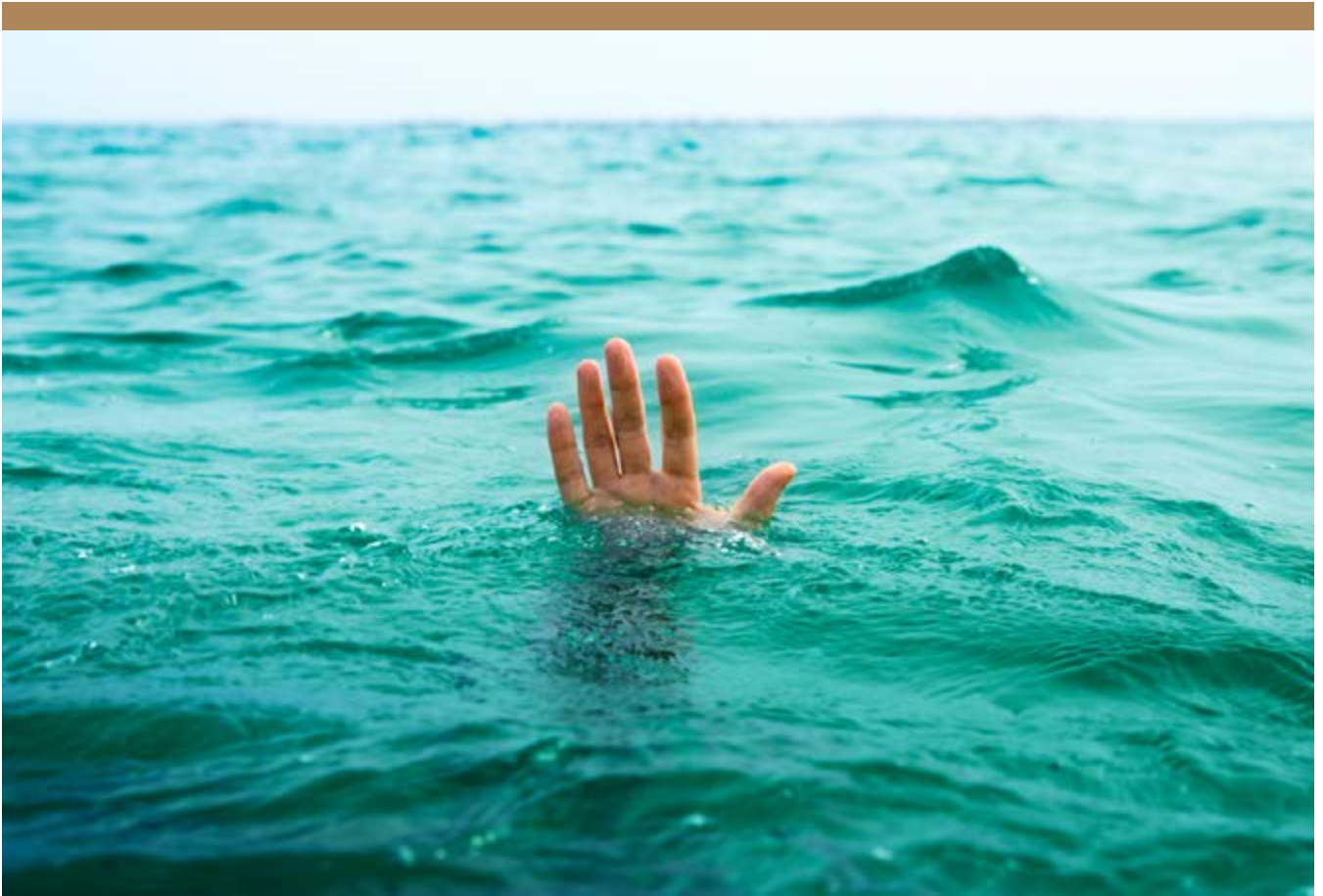
BIBLIOGRAFÍA

- **MORENO JIMÉNEZ B., BAEZ LEÓN. C. (2010).** Factores y Riesgos Psicosociales, formas consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **PÉREZ BILBAO J., MARTÍN DAZA F. (1997).** El apoyo social (NTP 439) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.

02

Los Riesgos Psicosociales:

**CÓMO RECONOCER
SITUACIONES DE
RIESGO PSICOSOCIAL EN
MI ENTORNO LABORAL**



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Evitar altos índices de absentismos, presentismo e intenciones de abandono.
- Aumentar la productividad, satisfacción y compromiso laboral.

PARA EL TRABAJADOR:

- Evitar los efectos del estrés.
- Aumentar la motivación y satisfacción personal.
- Conciliación laboral / personal / familiar.

INTRODUCCIÓN

La evaluación psicosocial persigue el mismo objetivo que otros ámbitos de la prevención de riesgos laborales: identificar factores de riesgo y establecer medidas de mejora para prevenir daños. Sin embargo, en la práctica, la actuación en el ámbito psicosocial puede resultar más compleja por diversos motivos. En primer lugar, podemos citar la dificultad de establecer una relación causal directa entre el factor de riesgo y el daño. El punto crucial estriba en que la pérdida de salud debida a una situación psicosocial inadecuada no se debe a una relación causa/efecto directa, sino que tiene que ser multicausal. Más allá del cumplimiento de las exigencias legales, la evaluación de los factores psicosociales permitirá conocer posibles fallos de la organización, potenciales de producir anomalías y distorsiones en el funcionamiento de la organización.

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales establece, como una obligación del empresario planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores (artículo 16.1). La evaluación de los riesgos viene expresamente definida en el artículo 3.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención como el “el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresa-

rio esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse”.

En esta evaluación de los riesgos deben contemplarse todos los factores de riesgo, incluidos los de carácter psicosocial. Por lo tanto, la actuación sobre los factores de riesgo psicosocial debe estar integrada en el proceso global de gestión de la prevención de riesgos en la empresa.

1. IDENTIFICACIÓN Y BÚSQUEDA DE INDICADORES

Los **factores psicosociales** suponen una problemática que afectan tanto a los intereses personales como empresariales, ya que afectan a la salud individual y a la organización. Para su estudio debe partirse de un enfoque bio-psicosocial que integre los distintos niveles de salud: física, psíquica y social.

1.1 Necesidad de la evaluación psicosocial

En base a lo prescrito por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31 de 8 de Noviembre de 1995), en su capítulo III, artículo 16, una evaluación de riesgos de carácter psicosocial en el lugar de trabajo puede ser necesaria a partir de diferentes situaciones. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- A partir de la comprobación de una serie de “anomalías” o “disfunciones” que hagan sospechar que existen problemas de índole psicosocial. Por ejemplo, un cúmulo de quejas, un absentismo elevado, una baja productividad, etc. Esta situación se puede dar en una sección o departamento determinado de la empresa, o puede tener un carácter más amplio.
- Habida cuenta de posibles requisitos legales, se puede querer detectar los posibles riesgos psicosociales existentes, a fin de establecer medidas de mejora de la salud y seguridad de los trabajadores.
- Comprobación de que las medidas preventivas existentes son las adecuadas. Por ejemplo, verificar la idoneidad de las acciones llevadas a cabo tras una evaluación de riesgos.
- Como consecuencia de una evaluación global anterior, se puede querer evaluar de forma más específica determinadas actividades, grupos de trabajo o riesgos específicos.
- Siempre que vaya a introducirse una innovación en el lugar de trabajo, un nuevo proceso de producción, nuevos equipos materiales o humanos, modificación de la organización del trabajo, etc. que pueda alterar significativamente la situación actual.

1.2 Aproximación al estudio

Una vez definida la necesidad de la evaluación se presentan varias posibilidades. Por un lado conviene repasar la bibliografía existente sobre el tema o puestos de trabajo que se vayan a valorar, dado que facilitará el realizar una primera lista de problemas.

También será necesario entrevistarse con personas que puedan dar distintos puntos de vista sobre el tema o puesto a estudiar: dirección, servicios preventivos (incluido el servicio médico de empresa), el departamento de personal, mandos intermedios, y personal implicado.

1.3 Determinación de los riesgos a analizar

Es necesario definir el problema que se debe estudiar y sus diferentes aspectos o facetas, hay que intentar conseguir toda la información posible que nos oriente en nuestros objetivos. Por una parte, tendremos información oral, obtenida en la fase anterior, a través de la entrevista de los grupos sociales implicados. Por otra parte, tendremos información escrita. Será la documentación que estos diferentes grupos puedan aportar sobre el tema. La información recopilada es la que se indica a continuación:

INFORMACIÓN A RECOPILAR:

- Organigrama oficial de la empresa.
- Horarios, sistemas de promoción, etc.
- Características de la plantilla (sexo, edad, puesto, etc.)
- Aspectos que afectan al personal: absentismo, enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, formación, siniestralidad, rotación de la persona, solicitud de cambio de puestos, sanciones, etc.
- Aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción rechazos, recuperaciones de productos, índices de producción, productividades, intervenciones de mantenimiento, averías, etc.



2. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Elección de la metodología y técnicas de investigación a aplicar

Consiste en delimitar qué método y qué técnicas se van a evaluar. La elección dependerá, sobre todo, del problema concreto que se ha de evaluar. Definir el método de investigación adecuado nos sitúa en el teórico del conjunto del proceso de evaluación, mientras que la elección de las técnicas que se han de emplear se refiere a un nivel práctico; en concreto, las técnicas de investigación son instrumentos para la recogida, tratamiento y análisis de la información.

Según sea la naturaleza del problema para evaluar, se ha distinguido entre: métodos cualitativos o estructurales y métodos cuantitativos o distributivos.

Conviene el **método cuantitativo**, cuando se trata de analizar todos aquellos aspectos “en que la cantidad y su incremento o decremento constituyen el objeto de la descripción o el problema que ha de ser explicado”, tal como afirma M. Beltrán. Es decir, se trata fundamentalmente de cuantificar, por ejemplo, cuántas personas de una empresa determinada han recibido cursos de seguridad e higiene en su empresa; si existe relación, y cuánta, entre la formación en seguridad e higiene recibida por los trabajadores y la disminución del número de accidentes ocurridos; cuántos trabajadores consideran que la formación recibida ha sido suficiente, etc. La técnica más característica del método cuantitativo es la **encuesta**.

Por su parte, interesa el **método cualitativo** cuando se trata de “obtener información acerca de por qué las personas piensan o sienten en la manera en que lo hacen”. Según Richard A. Krueger, referida al grupo de discusión, técnica más general y completa del método cualitativo, pero que se puede dar como característica general del método. Las técnicas más características del método cualitativo son el **grupo de discusión** y la **entrevista** semidirigida y en profundidad.

No hay un método mejor que otro, la mejor opción es suplir las deficiencias de un método con las virtuales del otro y viceversa; es decir, en muchos casos la utilización combinada de ambos métodos se erige como la elección más adecuada.

Dicha elección, según el Reglamento de los Servicios de Prevención, deberá ser objeto de consulta a los trabajadores o sus representantes (Artículo 3.2), de tal manera que el procedimiento de evaluación que se va a utilizar proporcione confianza sobre su resultado.



Así, la realización de grupos de discusión o entrevistas en profundidad permiten definir de una forma bastante depurada las dimensiones y las relaciones más significativas del problema que deben evaluar y por tanto, pueden ser útiles para preparar una buena encuesta, por ejemplo, para perfilar algunas características de la muestra y para determinar las variables que se deben incluir en el cuestionario.

En la mayoría de los casos, el **objetivo** de las organizaciones consiste en obtener una visión global de los riesgos psicosociales que pueden estar afectando a sus trabajadores o a la mayor parte de su plantilla laboral, de forma que sea posible iniciar líneas de control y prevención de los mismo a fin de mejorar el bienestar general de los trabajadores y las organizaciones.

En la actualidad, se encuentran desde lo que se denomina metodologías globales de evaluación de riesgos hasta cuestionarios y escalas de un tema concreto: clima laboral, definición de rol, etc. No todas las herramientas están diseñadas para la evaluación de riesgos y, a menudo, no están adaptadas a la realidad de la población española o no se dispone de información sobre su proceso de validación en el ámbito español; algunas han sufrido diversas adaptaciones, a las que se les ha añadido o suprimido ítems, lo que dificulta la realización de estudios comparativos y obliga a una nueva validación en cada ocasión.

Una clasificación de estas herramientas existentes puede ser la siguiente:

- Métodos globales de evaluación de las condiciones de trabajo. Incluyen los riesgos de carácter psicosocial. Es el caso los métodos desarrollados en Francia en la década de los setenta (LEST, Perfil de los Puestos, ANACT).
- Métodos globales de evaluación de factores psicosociales. En la actualidad se cuenta con métodos elaborados principalmente por organismos relacionados con la salud laboral y la investigación (organismos públicos, sindicatos, universidades, servicios de prevención ajenos...)
- Métodos que analizan, de manera específica, un factor o área relacionada con el ámbito psicosocial. Entre otros podemos señalar: escala de conflictos y ambigüedad del rol, Maslach Burnout Inventory LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorizaion), etc.
- Cuestionario de salud percibida. Se trata de cuestionarios sobre estados generales de salud que tratan de obtener medidas representativas de conceptos tales como el estado psicológico y mental del paciente, las limitaciones físicas debidas a la presencia de enfermedades, el grado de afectación en las relaciones sociales del paciente, dolor, bienestar corporal, etc. Entre los más conocidos estás el Test de Salud Total de Langer y Amiel y el Perfil de Salud de Nottingham NHP (Nottingham Health Profile), el cuestionario de Salud general (GHQ) y el SF-36.



Fases de evaluación de los factores psicosociales.

3. PRINCIPALES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN ESPAÑA

Actualmente, en España se dispone de una pluralidad de instrumentos, principalmente de tipo cuestionario, dirigidos a evaluar los riesgos psicosociales en las organizaciones. Los más conocidos y extendidos han sido elaborados por Universidades públicas, por organismos nacionales o autonómicos o por Mutuas de Trabajo. A continuación se presentan las principales características de los instrumentos más importantes.



3.1 Método de evaluación de riesgos psicosociales FPSICO

Se trata del método oficial del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Martín y Pérez, 1997) que tiene el objetivo de evaluar las condiciones psicosociales en las organizaciones y la identificación de riesgos.

CONTENIDO

Para su elaboración, los autores se fundamentaron en teorías de estrés, motivación y satisfacción. El cuestionario, en su versión actual, consta de 75 preguntas y evalúa 7 factores con la siguiente estructura:



Relaciones personales

- Posibilidad de comunicarse
- Calidad de las relaciones
- Relaciones de grupo

Carga mental

- Presiones de tiempo
- Esfuerzo de atención
- Fatiga mental
- Cantidad y complejidad de la información
- Dificultad de la tarea

Autonomía personal

- Variación de capacidades utilizadas
- Repetitividad
- Importancia del trabajo
- Variedad del trabajo
- Trabajo rutinario
- Motivación por el trabajo
- Importancia del trabajo para otros

Contenido del trabajo

- Variación de capacidades utilizadas
- Repetitividad
- Importancia del trabajo
- Variedad del trabajo
- Trabajo rutinario
- Motivación por el trabajo
- Importancia del trabajo para otros

Supervisión /participación

- Supervisión
- Medios de participación
- Grado de participación

Definición de rol

- Ambigüedad de rol
- Conflictividad de rol

Interés por el trabajador

- Promoción
- Formación
- Medios de información
- Estabilidad en el empleo

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Tiene por objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores sobre los distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la empresa. Es también una lista de chequeo de la organización, con un formato de de preguntas con respuestas tipo escala de de 3 a 5 rangos en función de la misma, siendo el polo más bajo la menor intensidad o ausencia y el polo más alto la mayor intensidad o presencia del aspecto medido.

VENTAJAS

Se trata de una aproximación completa y exhaustiva para un sistema de evaluación integral de riesgos psicosociales. Existe una versión reciente que reduce el número de ítems y aligera los procedimientos de administración. Un aspecto es la posibilidad de disponer de una batería exhaustiva como es esta sin la complejidad de otros procedimientos que son considerablemente más complejos y largos.

INCONVENIENTES

Existen muy pocos estudios sobre los aspectos psicométricos de la batería y no se reportan muchos datos acerca de su validez de contenido, ni de constructo ni discriminabilidad.

3.2 Método PREVENLAB - PSICOSOCIAL

Es un método de riesgos psicosociales (Peiró, 1999, 2003) elaborado por la Universidad de Valencia que se basa en el método AMIGO (Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional).

CONTENIDO

El Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional plantea de una estructura organizacional que consta de una serie de facetas que van a guiar el proceso de evaluación de riesgos psicosociales. Consiste en un proceso que parte de un módulo preparatorio en el que se establece en contrato con el cliente. Después tiene lugar el módulo de chequeo general que es descrito como la fase en la que se aplican un instrumento cuantitativo y otro cualitativo que explora las facetas que recoge el modelo AMIGO. El instrumento cualitativo proporciona información sobre situaciones que generan malestar a través de una pregunta abierta. El cuantitativo explora las diferentes facetas que se presentan a continuación:

- Sistema de trabajo
- Tecnología que se usa en el trabajo
- Estructura de la organización
- Infraestructura y recursos disponibles

- Clima social y comunicación en la organización
- Política y prácticas en la gestión de recursos humanos
- Estilos de dirección
- Personas y grupos de trabajo
- Misión y cultura de empresa
- Ambiente de la organización
- Estrategia de la organización

Además recoge información sobre propensión a cambiar de organización y de unidad de trabajo, percepción y equidad. El instrumento cuantitativo es muy amplio y consta de más de 100 ítems. A partir de ahí, la metodología permite profundizar en aquellos aspectos necesarios para continuar con el proceso de la intervención y su evaluación.

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Dirigido a cualquier sector o tamaño de empresa.

VENTAJAS

Destaca la distinción que hacen en sus resultados de intensidad, frecuencia y severidad. Los datos relativos a su validación están cuidados de forma no habitual en otros métodos.

INCONVENIENTES

Se trata de un procedimiento complejo que solo puede ser llevado a cabo por expertos en esta metodología específica y no es un material que está libremente disponible para cualquier técnico.

3.3 Método del Instituto Navarro de salud Laboral (INSL)

En el 2002 se publicó la primera edición del método del Instituto Navarro de Salud Laboral (Nota Técnica de Prevención: 840).

CONTENIDO

Para su evaluación se basaron en los modelos de Demanda-Control-Apoyo (Karasek, 1976 y 1978; Jonson y Hall, 1988; Karasek y Theorell, 1990) y el de Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996). En la primera parte del procedimiento se recogen una serie de datos sobre la organización por parte del técnico en prevención.

La parte del cuestionario consta de 30 preguntas con la siguiente estructura:

PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN Y RESPONSABILIDAD	FORMACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DEL TIEMPO	COHESIÓN DEL GRUPO
Autonomía	Flujos de comunicación	Ritmo de trabajo	Clima social
Trabajo en equipo	Acogida	Apremio de tiempo	Manejo de conflictos
Iniciativa	Adecuación persona/trabajo	Carga de trabajo	Cooperación
Control sobre la tarea	Reconocimiento	Autonomía temporal	Ambiente de trabajo
Control sobre el trabajador	Adiestramiento	Fatiga	
Rotación	Descripción del puesto de trabajo		
Enriquecimiento de la tarea	Aislamiento		

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Total de trabajadores de la entidad especialmente en el caso de empresas pequeñas. Se recomienda en el manual de administración el muestreo en las grandes entidades.

VENTAJAS

Se trata de un instrumento muy sencillo, fácil de administrar y sin especiales peculiaridades. Requiere poco tiempo, pocas instrucciones y puede ser de administración colectiva.

INCONVENIENTES

Está excesivamente centrado en el trabajador y existen factores y aspectos propios de la empresa que no se consideran. Hacen falta más estudios que confirmen la validez discriminante del cuestionario, puesto que solo existen datos sobre la validez de contenido.

3.4 Método MARC-UV

CONTENIDO

Es el Método de Evaluación de Riesgos Psicosociales y Comportamentales, elaborado por la Universidad de Valencia, formado por dos baterías de preguntas que se complementan que se pueden usar por separado. Son la batería de Valencia PREVACC y la Batería de Factores Psicosociales de Salud Laboral (BFPSL).

Batería de Factores Psicosociales de Salud Laboral (BFPSL)

Su objetivo es la evaluación de los riesgos psicosociales y factores organizacionales y según su autor (Meliá; 2006), cuenta con la base teórica habitual a la exploración de los factores psicosociales de riesgo, pero no se precisa cuales son específicamente.

La batería consta de más de 150 ítems que recogen no solo variables psicosociales sino indicadores de consecuencias psicológicas, de siniestralidad y discapacidad social, como control del sesgo.

La estructura de los factores de estrés es la siguiente:

ESTRÉS DE ROL	DISFUNCIONES SOCIALES	FACTORES ORGANIZACIONALES
Conflicto de rol Ambigüedad de rol Limitroicidad de rol	Mobbing	Liderazgo Comunicación Compromiso organizacional con la calidad, la seguridad y el medio ambiente

Batería de Valencia PREVACC

Esta es la otra batería que compone el método MARC-UV (Meliá, 2003) que tiene por objetivo de evaluar los factores psicosociales que relacionan con accidentes laborales y enfermedades profesionales. Utiliza el marco teórico propuesto por Meliá (1998) de Accidentes Laborales y se basa en una recogida de información cuantitativa y cualitativa.

Consta de 3 partes: un cuestionario para los trabajadores, un cuestionario para el técnico (o investigador de campo) y un cuestionario de información objetiva y subjetiva para el técnico. El autor indica que no es necesario aplicar la batería completa en todas las situaciones, pero sí existe un núcleo central que es el cuestionario para los trabajadores. Éste consta de 6 escalas distribuidas en dos grupos: indicadores de riesgo y las respuestas de seguridad, que según el autor, son el conjunto de acciones u omisiones que afectan a la probabilidad de accidentes.

INDICADORES DE RIESGOS	RESPUESTAS DE SEGURIDAD
<p>Exposición a riesgos Probabilidad percibida de accidente</p>	<p>Respuesta de seguridad de la empresa Respuesta de seguridad del trabajador Respuesta de seguridad compañeros Respuesta de seguridad supervisores</p>

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Es un conjunto estructurado de instrumentos para evaluar la salud en factores psicosociales en empresas. Puede ser utilizada por toda clase de organizaciones, incluyendo las empresas privadas o públicas y en todos los sectores productivos, la administración pública, las organizaciones de salud o enseñanza entre otras muchas (ONG, etc.).

VENTAJAS

Ofrece una baremación de sus datos y presenta versiones traducidas a chino, portugués, inglés, catalán y valenciano.

INCONVENIENTES

Es una metodología compleja y no se trata de un método de uso libre y gratuito. Es necesario conocer bien el modelo en el que se basa y tiene el valor añadido de incorporar el concepto de la seguridad laboral.

3.5 Método del Instituto de Ergonomía MAPFRE (INERMAP)

La actualidad metodología INERMAP desarrollada por el instituto MAPFRE se basa en el trabajo realizado por Gracia Camón en 2003 tiene como objetivo evaluar riesgos psicosociales partiendo de la idea de evaluación de puestos.



CONTENIDO

En la documentación relativa a la metodología se afirma que no se basa en un marco teórico único, sino que lo hace sobre las diferentes teorías y modelos que subyacen a cada uno de los riesgos psicosociales que evalúa.

Se basa en la evaluación subjetiva del trabajador mediante cuestionario pero también, y de forma más relevante para esta metodología, utiliza la evaluación objetiva de los puestos de trabajo por parte del técnico.

Considera que cada sector profesional difiere en sus riesgos psicosociales por lo que dispone de diferentes versiones:

- **EDUPA** dirigida a la evaluación de riesgos psicosociales en el sector educativo.
- **OFIMAP** para la evaluación en trabajos administrativos o de oficina. Cuenta con las modalidades **OFIMAP** banca y **OFIMAP** comercial.
- **PSICOMAP** diseñado para la industria.
- **SANIMAP** para el sector sanitario.
- **TELEMAP** para el trabajo de teleoperadores.
- **PSICOPYME** para empresas con menor envergadura.

Todos ellos siguen la siguiente estructura:

Distribución y diseño

- Proxemia ambiental
- Diseño ergonómico
- Factores físicos ambientales
- Diseño de la comunicación
- Diseño ambiental



Comunicación

- Calidad de la comunicación
- Participación
- Feedback
- Formación
- Diseño de la comunicación



Control y liderazgo

- Autonomía
- Estilo
- Feedback
- Participación



Carga mental

- Contenido de la tarea
- Atención
- Cambios tecnológicos
- Presión de tiempo
- Percepción del riesgo
- Autonomía

Turnicidad

- Turnicidad

Satisfacción social

- Desarrollo de la tarea
- Feedback
- Estabilidad en el empleo



POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Se trata de un procedimiento doble (observación directa o cuestionario) que se aplica a diversos sectores de actividad (educación, sanidad, industria, etc.) Cada uno de estos sectores dispone de un instrumento y estrategia específico.

VENTAJAS

Se trata de un método simple, fácil de aplicar, claro y sin especiales complicaciones. La incorporación de un registro por parte del técnico permite una aproximación más creativa que en otros casos.

INCONVENIENTES

No se dan las condiciones mínimas de rigor psicométrico propias de una escala de medida integral.

3.6 Método ISTAS-21

Se trata de la versión al castellano del cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ). El ITAS-21 ha sido desarrollado por un grupo de trabajo formado por especialistas de distintas instituciones:

- Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).
- Instituto Nacional de Salud de Dinamarca, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mutua Fraternidad Muprespa.
- Gabinete de Seguridad e Higiene en el trabajo, con la colaboración del Departamento de Salud Laboral de Comisiones Obreras de Cataluña y de Gabinete de Estudios CC.OO. de Navarra.

CONTENIDO

Se elaboró para identificar y medir la exposición a riesgos psicosociales con la misma base teórica que otros medios. Las 20 dimensiones de las que consta se encuentran enmarcadas en grandes factores, siguiendo la siguiente estructura:

Exigencias psicológicas

- Exigencias cuantitativas
- Exigencias emocionales
- Exigencias cognitivas
- Exigencias de esconder emociones

Trabajo activo y desarrollo de habilidades

- Influencias en el trabajo
- Posibilidades de desarrollo
- Control sobre el tiempo de trabajo
- Sentido de trabajo
- Compromiso

Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

- Posibilidades de relación social
- Calidad de rol
- Conflicto de rol
- Calidad de liderazgo
- Previsibilidad
- Apoyo social
- Apoyo social de supervisores
- Sentimiento de grupo



Compensaciones del trabajo

- Inseguridad sobre el futuro
- Estima



Doble presencia

- Doble presencia

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Se trata de un conjunto de recursos dedicado a la evaluación de la organización a partir de los registros de cuestionarios estandarizados. Existen diversas versiones en función del tamaño de la entidad evaluada o según fines de investigación.

VENTAJAS

Es uno de los métodos que más información reciente ha aportado sobre sus características psicométricas. Puede adaptarse una parte del cuestionario a las situaciones propias de la entidad evaluada, eso le confiere una ductibilidad muy interesante.

INCONVENIENTES

Esa misma ductibilidad le supone un cierto riesgo de “no comparabilidad” entre entidades o en distintos momentos temporales sobre la entidad.

3.7 Metodología WONT/ Cuestionario RED

El equipo de investigación WONT (Work and Organizacional Network) de la Universidad Jaume I de Castellón ha desarrollado esta metodología con intención de identificar factores de riesgo psicosocial. Este método implica la evaluación y además la intervención y el asesoramiento.

CONTENIDO

Su enfoque aporta la consideración de los recursos personales como la autoeficacia y se basa en los modelos de Demandas- Control- Apoyo Social (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990; Jonson y Hall, 1988), el modelo Demandas- recursos (Demerouti, Bakker, Nachreinar y Schaufeli, 2001).

Compagina el uso de diferentes técnicas como la entrevista, el cuestionario y grupos de discusión. El cuestionario que han diseñado se denomina RED (Resources, Emotions and Demands) y está formado por 37 escalas en 150 ítems. Con ello evalúan solo riesgos psicosociales sino también sus consecuencias psicológicas y organizacionales.

Su estructura se muestra a continuación (Salanova, 2005):

RIESGOS PSICOSOCIALES			CONSECUENCIAS		
Demandas	Recursos Laborales	Recursos personales	Daños Psicosociales	Bienestar psicosocial	Daños organizacionales
Sobrecarga cuantitativa	Autonomía Feedback	Autoeficacia	Síntomas psicosomáticos	Satisfacción y placer	Absentismo
Sobrecarga emocional	Calidad organizacional	Eficacia grupal percibida	Aburrimiento	Relajación	Ineficacia profesional
Sobrecarga mental	Formación organizacional	Competencias profesionales	Burnout	Emociones positivas	Falta de compromiso
Conflicto de rol	Apoyo social	Competencias emocionales	Adicción al trabajo	Engagement	Intención de abandono de la organización
Ambigüedad de rol	Estilo liderazgo	Competencias mentales	Tecnoestrés	Flow	
Rutina	Relaciones interpersonales				
Mobbing	Trabajo en equipo				

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Se dirige a la evaluación de personas y entidades bajo los preceptos legales de la Ley de prevención de Riesgos Laborales. Evalúa las entidades a partir de un procedimiento que se adapta a cada caso y que genera un modelo propio para la entidad evaluada que se denomina RED.

VENTAJAS

La principal ventaja es que se ajusta a la entidad que se evalúa. De esta forma, se garantiza un ajuste absoluto entre las exigencias de la entidad y el sistema de medida.

El equipo WONT ha aportado diferentes publicaciones de relevancia a nivel nacional e internacional, lo que confiere rigor y confiabilidad a la su método.

INCONVENIENTES

Se trata de un proceso largo y que implica mucho esfuerzo para la organización evaluada, puesto que a la administración el cuestionario deben añadirse las fases previas de ajuste (grupos, entrevistas diversas, etc.).

3.8 Cuestionario multidimensional DECORE

Cuestionario elaborado en 2005 en el marco de la Universidad Complutense de Madrid (Luceño, 2005; Luceño, Martín, Tobal y Jaén, 2009 con el objetivo de identificar riesgos psicosociales.

CONTENIDO

Se trata de un cuestionario diseñado a partir de los modelos teóricos de Demandas/ Control/ Apoyo Social (Karasek, 1979 y Theorell, 1990; Jonson, 1986, y Jonson y Hall, 1988) y el Modelo del Desequilibrio Esfuerzos. Recompensas (Siegrist, 1996, 1989).

Mediante 44 ítems evalúan 4 tipos de riesgos psicosociales:

- Demandas cognitivas cuantitativas y cualitativas.
- Recompensa.
- Apoyo organizacional.
- Control del trabajador sobre tipo de tarea, método y lugar de trabajo.

Se calculan tres tipos de índices para cada factor:

- Índice de desequilibrio Demanda - Control. Es la relación entre las demandas y el control del trabajador. Puntuaciones elevadas indican percepción de muchas demandas y poco control, siendo un riesgo psicosocial en sí.
- Índice de desequilibrio Demanda - Recompensa. Es la relación entre las demandas y las recompensas que consigue el trabajador. Una puntuación elevada también constituirá un riesgo psicosocial.
- Índice global de riesgo. Se trata de una medida global del riesgo. Puntuaciones elevadas indican una situación muy adversa.

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Identifica y mide la percepción que tiene los trabajadores sobre algunos factores o riesgos psicosociales del entorno laboral que la investigación ha relacionado directamente con estrés y otros trastornos. Su objetivo último es identificar estos riesgos psicosociales para determinar cómo intervenir sobre ellos, o cómo dirigir campañas de prevención.

VENTAJAS

Se trata de única herramienta simple de administrar, rápida y que interfiere poco en la entidad evaluada. Su corrección es rápida y el proceso de evaluación es breve.

INCONVENIENTES

Se centra en los trabajadores y no contempla algunos aspectos claves de la entidad evaluada. Por si solo da una versión parcial de estado de la entidad.



3.9 Batería MC Mutual - UB

Instrumento desarrollado por Guardia, Però y Barrio mediante la colaboración entre la Universidad de Barcelona y MC Mutual.

CONTENIDO

La metodología se apoya en 3 puntos: la entrevista, el checklist y el cuestionario. El cuestionario compuesto por 47 ítems junto con la entrevista evalúa 7 dimensiones:

- Comunicación
- Organización del tiempo de trabajo
- Formación y desarrollo
- Participación
- Contenido del trabajo
- Efectos sociales
- Exigencias de la tarea y del entorno de trabajo

El checklist de la batería no evalúa formación y desarrollo, participación ni contenido de trabajo. Tiene una doble fuente de información: trabajadores y directivos de la organización. El cuestionario con sus preguntas debe ser cumplimentado por los trabajadores, mientras que la entrevista se efectúa a los directivos de la organización.

POBLACIÓN A LA QUE SE DIRIGE

Medianas y pequeñas empresas, es el único procedimiento que está planteado desde el inicio para evaluar organizaciones y su diseño se ajusta a esta estrategia. En el caso de querer aplicarlo a empresas grandes debe ser efectuado por centros o por unidades de muestreo más pequeñas.

VENTAJAS

Se trata de una batería muy simple de administrar, con unas instrucciones sencillas y con muy poca interferencia en la empresa evaluada. El sistema de presentación de resultado es muy gráfico a la vez que extenso y al igual que en otras batería, se incorpora una serie de recomendaciones de actividades asociadas a los resultados.

Además es el único que presenta sistemas internos de control del sesgo que pueda atribuirse a "deseabilidad social" o al factor habitual de "sinceridad".

INCONVENIENTES

Es el más reciente de los procedimientos aparecidos y, por tanto, debe de estarse pendiente de los sucesivos estudios de confirmación de validez y fiabilidad. Sin embargo, los ya disponibles garantizan el uso de la batería.

3.10 Otros instrumentos de evaluación psicosocial

Es posible encontrar instrumentos menos extendidos pero que contribuyen a aumentar la diversidad de materiales disponibles. Uno de ellos el método conjunto de calidad de vida laboral y salud mental de Antonio Duro de la Universidad Rey Juan Carlos (2005).



4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación se presentan algunos criterios que pueden servir de forma general para evaluar y apreciar la conveniencia, utilidad y validez de los diferentes instrumentos de evaluación general de los factores y riesgos psicosociales.

4.1 Grado de difusión

Solo se conoce algo cuando se hace público. Lamentablemente no existe una cultura de comunicación de los resultados de las experiencias de evaluación de riesgos de comunicación de los resultados de las experiencias en materia de riesgos psicosociales en las empresas, por el deseo de confidencialidad de la organización. Pero solo se puede tener información acerca del buen funcionamiento y la calidad de una herramienta cuando se publica dos tipos de información relevante:

- Datos relativos al comportamiento psicométrico del instrumento en cada una de las muestras aplicadas.
- Información sobre la eficacia del proceso de evaluación de riesgos, lo que implica si ha habido intervención, informe y comparación de datos pre-post.

La realización periódica de los riesgos psicosociales parece oportuna y una forma de contrastar el desarrollo de las empresas y organizaciones.

Es importante la misma comunicación e información de los datos, lo es igualmente su publicación en medios de comunicación rigurosos, con control acerca de la calidad de lo publicado, lo que permite, aparte de dar a conocer el método usado, otorgar calidad científica y control de la publicación. En este aspecto destacan grupos de trabajo procedentes de universidades como el método **WONT**, los modelos **MARC-UV**, **PREVENLAB PSICOSOCIAL**, **DECORE** o el **ISTA**.

4.2 Criterios psicométricos

Los criterios psicométricos son la exigencia de conocer si sirven o no sirven para su objetivo. La validez y la fiabilidad son requisitos básicos que todo instrumento debería tener, aunque puedan tener igualmente otras cualidades.

En relación a la fiabilidad y validez de los instrumentos de evaluación de factores y riesgos psicosociales, que es el principal argumento del que nos podemos servir para conocer la calidad y rigor metodológico de un material, la mayoría de los instrumentos presentados aportan datos sobre la consistencia interna del instrumento, aunque no todos, mientras que son menos los que informan sobre su estructura y validación factorial. Cuando se usa la validación factorial la mayoría lo hace a un nivel exploratorio, y solo aportan datos sobre validación factorial confirmatoria el cuestionario **DECORE** y **MC Mutual UB** y la nueva versión en realización del **FPSICO**. En muy pocos casos se presenta la baremación del instrumento como ocurre en **DECORE** y el **ISTAS 21**, aunque en algún caso se informa de haberse efectuado.



4.3 Accesibilidad del documento

Una de las características de los instrumentos de análisis es la accesibilidad e información completa de los mismos, de forma que se posibilite su uso eficiente. La facilidad de uso de acceso y manejo de un instrumento potencia su utilización y su aplicación en las condiciones más variadas. No obstante, esta misma facilidad tiene su propia limitación interna que proviene de la exigencia de los criterios de su aplicación y decodificación de los datos que debe ser ejecutada por técnicos capacitados.

De uso libre, previo pago del material o software, se encuentra el **DECORE**, o las versiones del método **INERMAP** que además proporcionan diferentes grados de información o soporte, lo que puede incluir solo la metodología o la realización de la evaluación completa por parte del equipo de referencia. También la metodología **RED WONT** exige el contacto con el equipo técnico de referencia, sin que la batería esté disponible de forma libre. Lo mismo ocurre con la metodología **PREVEN-LAB-PSICOSOCIAL** que solo puede ser aplicada por expertos en el modelo **AMIGO**.



4.4 Estudios comparativos

Una de las aportaciones sobre las metodologías, sus ventajas y sus respectivas aportaciones y limitaciones, proviene de la comparación entre los diferentes métodos o sistemas de evaluación. Sin embargo, no son frecuentes los estudios comparativos entre métodos debido a su uso centrado en la aplicación práctica y al aumento del tiempo y coste. No obstante, este procedimiento podría servir para obviar algunas limitaciones propias de cada método y abrir nuevas perspectivas.



4.5 La aplicación de los instrumentos

Las exigencias legales y los requerimientos de la inspección del trabajo obligan cada vez con más cargas a la aplicación periódica de la evaluación de los factores y riesgos psicosociales, no obstante, su aplicación debería superar la mera obligación legal para convertirse en un factor de desarrollo de la organización y de retroalimentación de su funcionamiento.

En este sentido, aunque las exigencias de los métodos puedan ser rigurosas, y no siempre accesibles a todas las organizaciones, es importante mantener en todos los casos el objetivo de la atención y valoración de los riesgos psicosociales como fuentes de daño para la salud de los trabajadores. La preocupación por su evaluación, control y gestión debe ajustarse a las condiciones, tamaño y posibilidades de cada organización, lo que supone que la forma de ejercerlo depende no sólo de criterios técnicos, sino del objetivo fundamental de salvaguardar el bienestar y la salud de los trabajadores en cada situación y según el contexto.

CASO PRÁCTICO

Aquella mañana cuando Carreño, El Director General del ACEISA se levantó, supo que no podría pasar un día más sin llamar a Antonio Mejías, para preguntarle qué le estaba pasando, pues de un tiempo a esta parte su comportamiento no era el mismo de siempre: su nivel de rendimiento había disminuido considerablemente, se había incrementado su índice de absentismo, había tenido algunas discusiones con sus colaboradores y se había producido varias quejas por parte de los principales clientes de la empresa, quienes consideraban la actitud de Mejías no era la que había venido mostrando desde el principio. ¡Qué podría estar ocurriéndole si hasta ahora era un trabajador ejemplar, considerado por sus compañeros como una de las personas que mejor conocía la compañía, querido y admirado por todas aquellas personas con quienes se relacionaba, fiel a su trabajo y con absoluta lealtad y entrega a la empresa.

Mientras conducía desde su casa a la empresa, Carreño no pudo dejar de pensar en todo ello y nada más llegar a su despacho descolgó el teléfono y llamó a Mejías para pedirle que reuniera con él, pero la llamada fue atendida por su secretaria, quien le dijo que minutos antes Mejías se había puesto en contacto con ella para decirle que no iría porque se encontraba indispuesto y que anular las citas que tenía concertadas para este día.

La respuesta que obtuvo Carreño le produjo, de una parte, preocupación, pero por otro, por qué no decirlo, también, cierto enfado, pues entendía que era una muestra más de la situación que parecía estar atravesando y que la empresa no podía seguir soportando.

ACEISA es una empresa productora y envasadora de aceite de oliva. Tiene sus orígenes en el año 1940, cuando empezó a prensar aceitunas en un pequeño molino que suministraba a los vecinos de mayor fortuna de los alrededores de Jaén. Eran los duros años de la posguerra y el consumo de aceite de oliva era un lujo en la mayor parte de los hogares. La empresa experimentó unos cambios rápidos a finales de la década de los 70, cuando la demanda de aceite empezó a crecer. En el trienio 1974-1977, el consumo per cápita en España ya estaba en 7.75 Kg. de aceite al año y para el año 1982 había alcanzado los 9.56 Kg. La demanda aumentaba, la producción debía incrementarse y la empresa se



constituyó en sociedad anónima. Aquel año, ACEISA, factura en torno a los 3 millones de euros. La década siguiente continuó siendo un periodo expansivo para la compañía. Diez años después, en 1992, ACEISA facturaba 12 millones de euros y tenía una plantilla que superaba los 200 trabajadores. No obstante, la crisis económica iniciada en el 92 afectó de lleno a ACEISA, como a tantas otras empresas, teniendo que afrontar situaciones críticas desde ese momento.

En plena crisis para la empresa llegó Javier Carreño para ocupar el puesto de Director General. Javier era un ejecutivo de 39 años de edad, con un historial brillante y una amplia experiencia de trabajo en el sector. Había ocupado los puestos de producción, gerente comercial y subdirector de marketing de una importante empresa de la competencia. Cuando lo llamaron desde el despacho de un conocido head-hunting para ofrecerle el puesto en ACEISA, Carreño no estaba completamente seguro de su deseo de cambiar de empresa. Pero el desafío que suponía llevar a la práctica una nueva estrategia empresarial, la ilusión que percibió en los accionistas mayoritarios por reflotar de la crisis su negocio e introducirlo en los circuitos internacionales, le hizo concebir la idea de que podía ser una experiencia interesante no sólo para él, sino también para la compañía.



Carreño es una persona minuciosa en su trabajo, llegando a rozar ciertos tintes de autoridad. Los niveles de exigencias que tiene consigo mismo se los transmite de forma constante a todos los miembros de su equipo y su afán de superación es inagotable. Tiene una gran capacidad de decisión, lo que le lleva en la mayor parte de las ocasiones a tomar decisiones sin contar con la participación de sus más inmediatos colaboradores.

El director comercial había visto en Carreño a un serio rival desde el principio. Antonio Mejías había empezado en ACEISA siendo un operario de molino. Conocía todos los rincones de la empresa y había vivido muy de cerca todos los cambios de la compañía. Tenía grandes expectativas y desde hacía tiempo albergaba la esperanza de ser directo general de ACEISA. Era un hombre tenaz, muy trabajador, ambicioso y con una intuición

especial para los negocios. Comprendía la relevancia de atender las necesidades de los clientes y siempre se había entregado de lleno a satisfacerlas, tal como él concebía esta función.

Deseaba que su equipo de comerciales dieran buenos resultados y con frecuencia les ofrecía recompensas adicionales, lo que le había llevado a tener enfrentamientos con el Responsable de Recursos Humanos, quien consideraba que las gratificaciones e incentivos que ofrecía el personal comercial resultaba un agravio comparativo para el resto de personal de la cada, además, de hacerlo son considerar la disposición de fondos que existía para ello. Por estos motivos, en más de una ocasión le había sugerido que abandonase esta forma de actuar, si bien siempre había hecho caso omiso e estas

sugerencias por entender que acciones como esas contribuían al incrementar el nivel de motivación de sus trabajadores. Pero al margen de esta situación concreta, su relación con Rafael Álvarez, el Director de Recursos Humanos no era, los que podríamos decir, una relación feliz. Álvarez, de 58 años de edad, era también un hombre de la casa, y como Mejías, trabajaba en ACEISA desde que casi era un adolescente, si bien a diferencia de éste, su trayectoria dentro de la empresa se había visto enormemente facilitada por ser cuñado de uno de los fundadores y principal accionista en la actualidad de la compañía.

Mejías nunca se había quejado del salario que percibía, consideraba que tenía buenos ingresos, pero no entendía por qué Álvarez con igual antigüedad y nivel dentro de la empresa, tenía una remuneración superior a la suya, además de disfrutar de otra serie de ventajas como un despacho más lujoso, poder tomarse el periodo vacacional cuando lo deseara, o tener vehículo de la empresa cuando él, siendo el director del departamento comercial, no lo tenía.

Desde hace unos meses viene existiendo el rumor de que Carreño abandonará la empresa antes de que finalice el año y el nombre que se baraja para sucederle es, precisamente, el de Álvarez.

PREGUNTAS

1. ¿QUÉ LE ESTÁ OCURRIENDO A MEJÍAS?

2 ¿QUÉ ESTRATEGÍAS DE INTERVENCIÓN SE PODÍA UTILIZAR PARA RESOLVER ESTA SITUACIÓN?

BIBLIOGRAFÍA

- **DEMEROUTI E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W.B. (2001).** The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- **DURO, A. (2005).** Modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral del trabajador: estructura factorial y valor explicativo de sus escalas, y bondad de ajuste del modelo. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones. Madrid
- **GRACIA CAMÓN, D. A. (2003).** Criterios objetivos para la evaluación de la carga de trabajo derivada de factores psicosociales y organizacionales. *Mapfre seguridad*, 2º TRIMESTRE; 23 (90): 29-37
- **GRACIA CAMÓN, D. A. (2006).** "Método del Instituto de ergonomía". MAPFRE (INERMAP) En Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Pou, R., Salanova, M., Gracia, D., de Bona, J. M., Bajo, J.C. y Martínez-Losa, F.: *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos*. Barcelona: Foment del Treball Nacional. Págs.: 86- 103
- **GUARDIA OLMOS, J. (2008).** Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales. Universidad de Barcelona. Barcelona.
- **GUARDIA, J., PERÓ, M. Y BARRIOS, M. (2008).** Propiedades psicométricas de la batería de evaluación de riesgos psicosociales en la mediana y pequeña empresa. *Psicothema*, 20,939-944

- **KARAKEK, R. A. (1979).** Job Demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- **KARAKEK, R. Y THEORELL, T. (1990).** Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- **KRUEGER, R. A. (1991).** El grupo de discusión, guía práctica para la investigación aplicada. Madrid, Ed. Pirámide, S. A.
- **LUCEÑO, L., MARTÍN, J., MIGUEL TOBAL, J. J. & JAEN DÍAZ, M. (2005).** El cuestionario multidimensional DECORE: un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Ansiedad y Estrés* 11, 189-202.
- **MARTÍN DAZA, F., PÉREZ BILBAO J. (1997).** Factores psicosociales: metodología de evaluación. (NTP 443) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **MARTÍN, F. & PÉREZ, J. (1997).** Factores psicosociales: metodología de evaluación. NTP 4439. Barcelona: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- **MELIÁ, J. L. (1998).** Un modelo causal psicosocial de los accidentes laborales. *Anuario de Psicología*, 29(3): 25-43.
- **MELIÁ, J. L. (2003).** Batería de factores psicosociales de salud laboral: Instrumentos diagnósticos para la prevención de disfunciones y patologías laborales. Valencia: Ed. Cristóbal Serrano.
- **MELIA, J. L. (2004).** "La Batería valencia PREVACC de la Universidad de Valencia: la Evaluación de las Dimensiones Computamentales, Grupales y Organizacionales que Afectan a los Accidentes Laborales." Trabajo presentado al tercer congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales. Santiago de Compostela.
- **MELIÁ, J. L. (2006).** "La Batería Valencia PREVACC 2003 de la Universidad de Valencia". En Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Pou, R., Salanova, M., Gracia, D., de Bona, J. M., Bajo, J.C. y Martínez-Losa, F.: *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos.* Barcelona: Foment del Treball Nacional. Págs. 155-180. Meseguer
- **MELIÁ, J.L. (2003)** Batería Valencia –PREVACC: Instrumentos diagnósticos para la prevención de accidentes laborales. Valencia: Ed. Cristóbal Serrano.
- **MORENO JIMÉNEZ. B., BAEZ LEÓN. C. (2010).** Factores y Riesgos Psicosociales, formas consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **NOGAREDA C. (2005).** El proceso de evaluación de los factores psicosociales. (NTP 702) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **ONCINS DE FRUTOS. M., ALMODÓVAR MOLINA A. (1997).** Factores Psicosociales: fases para su evaluación (NTP 450) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **SALANOVA, M. (2005).** Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 14, 22-32.
- **SIEGRIST, J. (1996).** Adverse health effects of high effort /low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.



03

Los Riesgos Psicosociales:

ESTRÉS Y SALUD LABORAL



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Evitar altos índices de absentismos, presentismo e intenciones de abandono.
- Aumentar la productividad, satisfacción y compromiso laboral.

PARA EL TRABAJADOR:

- Evitar los efectos del estrés.
- Aumentar la motivación y satisfacción personal.

INTRODUCCIÓN

Los factores psicosociales se definen como la posibilidad de que un trabajador se encuentre en una situación laboral donde existan condiciones de trabajo relacionados con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas que tiene capacidad para generar un daño a la salud del trabajador y de provocar disfunciones en el desarrollo del trabajo. Este tipo de factores de riesgo están comprendidos, junto con otros de diferente índole, dentro del concepto de condiciones de trabajo, que determina la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y que provocan daños sobre el individuo, que generalmente llamamos estrés, ignorando en muchas ocasiones que la causa de estos factores puede ser no solo aspectos relacionales o individuales, sino también los factores ambientales (iluminación, ruido, condiciones térmicas, etc.) derivados de una situación de trabajo.

Los factores de riesgos psicosociales se hallan prioritariamente en las características estructurales de la organización (estilo de mando, participación de los trabajadores, comunicación, etc.) en las particularidades de la tarea y en el tiempo de trabajo (ritmo de trabajo presión o presión de tiempos, duración del tiempo de trabajo y organización del tiempo de trabajo). Los daños a la salud de los trabajadores

que estos riesgos pueden ocasionar tienen, pese a sus consecuencias negativas, tales como la insatisfacción laboral y el absentismo, un difícil reconocimiento en el actual nivel preventivo de las empresas, y un confuso diagnóstico denominado de forma genérica la mayoría de las veces como depresión.

1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DE ESTRÉS

Las definiciones del estrés son muchas, existen múltiples modelos y explicaciones sobre su génesis, sobre los factores que influyen y sus consecuencias.

El estrés no es un fenómeno nuevo, en el siglo XVII el físico R. Hooke se refiere al estrés dentro del estudio de las características físicas de los cuerpos sólidos. Una carga sobre una estructura implicaba una fuerza interna de resistencia (estrés) que podría acarrear una distorsión (strain). Así pues desde un punto de vista físico se definía como: fuerza interna generada dentro de un cuerpo por la acción de otra fuerza que tiende a distorsionarlo. Estos términos influyeron en posteriores teorías y sobre el estrés y el término carga derivó hacia estresor, el de estrés hacia el estímulo objetivamente medible y el del término strain hacia la respuesta individual.

El filósofo Cannon (1932) empleó el término estrés para referirse a la homeostasis o capacidad de todo organismo para mantener un equilibrio interno y también para referirse a las reacciones de "lucha-huída", respuestas automáticas que emiten los organismos en defensa de estímulos amenazantes. Las implicaciones fisiológicas de este patrón de respuesta fueron influencias para H. Selye y su síndrome general de adaptación.

El estrés, desde un enfoque psicológico, debe ser entendido como una reacción adaptativa a las circunstancias y demandas del medio con el cual la persona está interactuando, es decir, que el estrés un motor para la acción, impulsa a la persona a responder a los requerimientos y exigencias del entorno.

Las primeras investigaciones sobre el estrés se deben a Hans Selye. El estrés es una reacción de defensa del organismo a una agresión o traumatismo. Esta concepción, esencialmente fisiológica, se ha completado con la evidencia de los factores psicológicos. Existen múltiples definiciones del estrés, destacamos algunas:

- "Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves." Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, 22ª edición, 2001.
- "Desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)"; McGrath, 1970.

Muchas de estas definiciones y los modelos conceptuales que los generan podrían agruparse en la consideración del estrés como:

EL ESTRÉS:

- Estímulo (estresor)
- Respuesta (fisiológica o psicológica ante el estímulo)
- Percepción (nada es estresante si no se percibe como tal)
- Interacción persona-ambiente
- Estudio del impacto de las condiciones de trabajo sobre el bienestar y la salud

El estrés es una reacción excepcional y no específica de adaptación y moviliza el conjunto de recursos humanos para responder a una agresión, es conocido Síndrome General de Adaptación que conlleva una reacción de alarma, una fase de resistencia, un estado de agotamiento.

Si el estrés tiene una función adaptativa, preparando al organismo para la acción, hablaríamos entonces de estrés positivo o **eutrés**. Pero puede tener un efecto negativo y entonces se denomina **distrés**.

El estrés, respuesta del organismo a una amenaza o a una agresión, no debe confundirse con sus causas, los agentes estresantes o estresores. Hablar de desencadenantes en el origen del estrés implica que:

- Las fuentes del estrés provienen tanto del ambiente social como del ambiente físico.
- Los estímulos que llegan de este ambiente social tendrán un efecto sobre el psiquismo del individuo.
- Estos estímulos no surgirán siempre del ambiente físico o social, sino de la representación de los mismos por el individuo y sobre todo de la anticipación que se haga de la forma de ocurrir estos acontecimientos.

2. AGENTES ESTRESORES

Por estresores se entiende un conjunto de situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular que se dan en el trabajo y que con frecuencia producen tensión y otros resultados desagradables para la persona. Agrupadamente, las demandas o estresores más comunes son los que se señalan a continuación:

DESARROLLO DE LA CARRERA

LABORAL:

- Inseguridad en el trabajo.
- Transiciones de carrera.

CONTENIDOS DEL TRABAJO:

- Oportunidad para el control: intrínseco/extrínseco.
- Oportunidad para uso de habilidades.
- Variedad de las tareas.
- Feedback de la propia tarea.
- Identidad de la tarea.

AMBIENTE FÍSICO:

- Ruido.
- Vibración.
- Temperatura.
- Espacio físico.

DEMANDAS DEL TRABAJO:

- Trabajo a turnos.
- Trabajo nocturno.
- Carga inadecuada, cualitativa y cuantitativa.
- Atención, exposición a peligro.

RELACIONES EN EL TRABAJO:

- Relaciones con los superiores.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.
- Relación con usuarios y clientes.
- Relaciones de grupo.
- Infrapromoción o promoción excesiva.

Existen otras clasificaciones o denominaciones como:

- **ESTRESORES DEL AMBIENTE FÍSICO:** “Estresores de los obreros” (luz, ruido, temperatura, etc.).
- **ESTRESORES INDIVIDUALES:** Roles conflictivos, ambigüedad del rol, sobrecarga en el trabajo, responsabilización por otros, relativos al desarrollo de la carrera.
- **ESTRESORES COLECTIVOS Y ORGANIZACIONALES:** cambios familiares, personales, sociales, etc.
- **EXTRAORGANIZACIONALES:** Cambio familiares, personales, sociales, etc.

2.1 Variables individuales. La vulnerabilidad individual

Ante la cuestión que plantea el estrés sobre si existen factores predisponentes a una mayor vulnerabilidad, o si son las organizaciones de trabajo y sus condiciones las que propician que sus trabajadores enfermen, numerosos autores han intentado demostrar que los factores de estrés deben ser reconducidos a las características individuales a fin de explicar la diversidad de las reacciones observadas en una población con una misma fuente de estrés. Rasgos de personalidad (dependencia, rigidez, ansiedad, introversión), recursos y competencias (formación, experiencia, capacidad intelectual), necesidades, aspiraciones, expectativas y condición física son algunas de las características individuales que influyen en la producción del estrés.

La experiencia del estrés es personal e individual, de naturaleza principalmente psicomotiva (ansiedad, depresión, miedo, etc.) pero también fisiológica. Es el significado de un estímulo, y no su naturaleza ni su intensidad, lo que condiciona la respuesta del individuo. Cualquier evento o situación del individuo, lo que induce al estrés, y esta interpretación y connotación amenazadora depende de las propiedades físicas del estímulo y de procesos estrictamente cognitivos (expectativas, actitudes y atribuciones) vinculados con el estímulo ambiental.

Sabemos que para que se produzca una reacción de estrés es necesario un estresor y que no todo el mundo es igualmente vulnerable al estrés. Existen personas que toleran mucho el estrés, y otras que son menos resistentes. Lo que representa un estresor para una persona, puede no resultar para otra.

La vulnerabilidad depende de varios factores, que vemos a continuación:

RASGOS DE LA PERSONALIDAD DE TIPO "A"

- Afán intensivo y constante por conseguir metas
- Marcada tendencia a la competitividad
- Deseo de reconocimiento y logro
- Implicación en varias tareas al mismo tiempo
- Realización apresurada de todo tipo de funciones
- Estado de alerta permanente

Entre las características personales existen ciertos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más vulnerables al estrés:

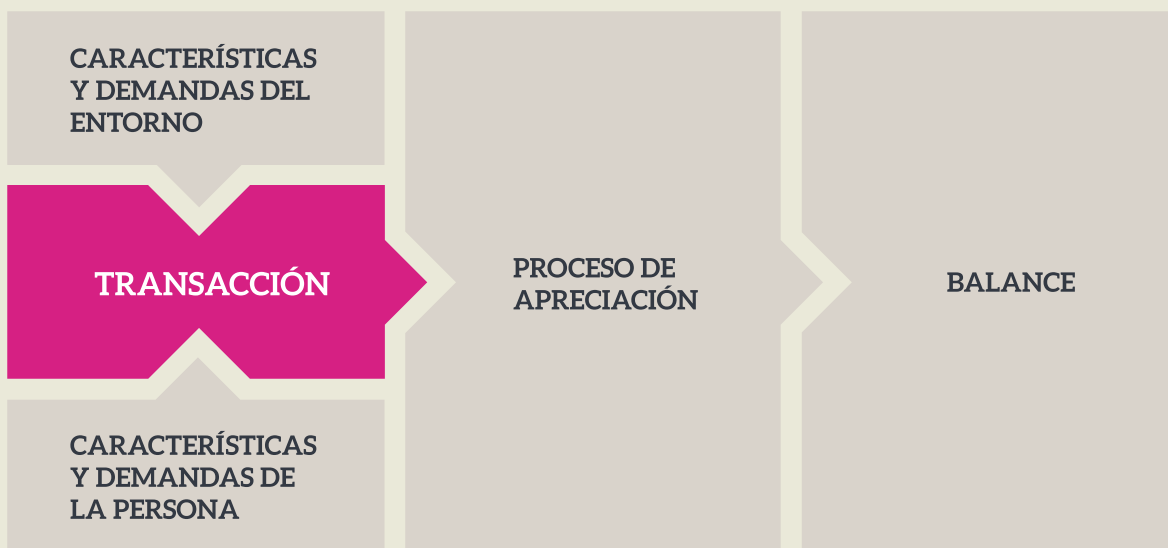
- **PERSONALIDAD TIPO A:** Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiestan en ciertos sujetos como un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión (hasta el punto de considerar el trabajo como el centro de su vida), que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo (nunca encuentran tiempo suficiente para hacer todo lo que quisieran). Estos sujetos son activos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.
Este tipo de personalidad no es un grado estático de personalidad sino un estilo de comportamiento con el que las personas responden habitualmente ante las situaciones y circunstancias que les rodea. Actúa como un condicionante que hace al sujeto más sensible al estrés.
- **DEPENDENCIA:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario (supervisión estricta) y un ambiente laboral normalizado y burocratizado. Sin embargo, tiene más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre o ambigüedad que las personas más independientes. Tiene más facilidad para delimitar el ámbito laboral del extralaboral y, por tanto, les permite abstraerse mejor de la posible problemática en su ámbito laboral.
- **ANSIEDAD:** Las personas ansiosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
- **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
- **RIGIDEZ:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones desadaptadas, especialmente en situaciones que implican un cambio y que requieren un esfuerzo adaptativo.
- **LA FORMACIÓN, LAS DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS LA EXPERIENCIA Y LA CAPACIDAD (INTELLECTUAL Y FÍSICA):** Tiene capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada (o el trabajo desempeñado) y la capacidad o capacitación del trabajador. Así, la posición ocupada puede requerir de capacidades y conocimientos superiores al nivel de preparación de la persona, o bien, al contrario, la capacidad de la persona puede estar por encima de lo que requiere el puesto que ocupa y ser una fuente de frustración e insatisfacción.
- **LA MALA CONDICIÓN FÍSICA Y LOS MALOS HÁBITOS DE SALUD:** Pueden disminuir de alguna manera de enfrentarse a los problemas de trabajo.

Existen otros aspectos que se consideran como posibles estresores, con un carácter más activo ya que actúan como demandas de la persona en la medida que modulan las intenciones y las conductas del individuo, el grado de autoexigencias o lo que el individuo exige al entorno:

- **LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO:** Necesidad de contacto social, de intimidad, reconocimiento personal, de autorrealización, etc.
- **LAS ASPIRACIONES:** Deseos de logro personal de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo, etc.
- **LAS EXPECTATIVAS:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener de su trabajo ciertos beneficios personales, sociales, etc.
- **LOS VALORES:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del estatus.

Algunos autores creen que el estrés es producido de manera primordial por estas características personales debido a una descompensación o a una deficiente correspondencia entre la capacidad o la habilidad del individuo y las expectativas o aspiraciones de ese individuo.

Sin embargo, parece más adecuado analizar la dinámica que se da en el estrés a partir de la interrelación y la comparación que se establece entre las demandas del trabajo y las características de la persona. Normalmente, en esta transacción entre los dos grupos de estresores se le da más importancia a las demandas del trabajo (se produce estrés porque las demandas del entorno superan a las capacidades del individuo para afrontarlas), pero parece más correcto hablar de desajustes entre persona y ámbito laboral, teniendo en cuenta que las características de las personas antes mencionadas no tiene carácter estático y reactivo con respecto a las demandas del entorno, sino que las expectativas o deseos y necesidades de la persona tienen un efecto dinámico y activo en la relación con el entorno laboral y, en último término en la generación del estrés.



Proceso de actuación de los estresores.

La interrelación que hay entre las demandas del trabajo y las características de la persona no es de carácter automático ni es una comparación de carácter objetivo, sino que está mediatizada por la particular percepción que el individuo tiene de ella y, por lo tanto, es influenciada por aspectos subjetivos. Es más, en la generación del estrés la significación e incluso la existencia de una posible situación de desajuste o desequilibrio proviene de la apreciación que el sujeto haga de esa situación.

Proceso de apreciación

“El estrés y la tensión surgen de las interacciones que se dan entre unas percepciones del individuo sobre el entorno, la personalidad, la amenaza experimentada y la conducta como respuesta a la amenaza”

(Fieman, 1979).

En varios estudios se ha constatado la extraordinaria importancia que adquieren los mecanismos de recopilación cognitiva (percepción, interpretación, evaluación) en la generación del estrés. Estos mecanismos de apreciación favorecen un determinado tipo de razonamiento que lleva asociada la correspondiente alteración emocional.

La apreciación que tenemos de una situación depende de ciertos aspectos actuales que la contextualizar en el momento presente. Por otra parte, existen ciertos factores ligados a la historia personal del sujeto (experiencia, formación, sensibilidad, características de personalidad, etc.) que conformarán una peculiar forma de percibir e interpretar la realidad, son los estilos cognitivos. Éstos arraigan en el sujeto de formas muy consistentes y a partir de ellos se explica en gran medida las diferencias en la forma de apreciar la realidad entre sujetos que están en una misma situación. Existe además una forma de apreciación anticipatoria o prospectiva sobre las posibles consecuencias de nuestra conductas y en general sobre nuestro porvenir que también va a influir en la forma en la que el sujeto va a apreciar la realidad.



Proceso de respuesta

En general, ante un cambio de situación que afecte al individuo (presión) se desencadena una reacción (tensión). Así, cuando cualquier estímulo suponga un factor de desequilibrio que trastorne la estabilidad de nuestro medio interno se produce un estado de alerta de movilización, de preparación para controlar este cambio de situación.

En este sentido, esta activación no tiene en sí misma un carácter negativo. El sujeto no responde específicamente ante cualquier demanda, es decir, no considera la naturaleza del estímulo (sea positivo o negativo) sino que se da una reacción orgánica y psicológica común ante cualquier estímulo, a la que denominaremos “respuesta no específica”.

Con respecto a la reacción orgánica, una investigación de Selye (1936) dio lugar a los que se denomina Síndrome General de Adaptación que consta de tres fases:



- **FASE DE REACCIÓN DE ALARMA:** Ante un estímulo estresante, en un primer momento, la resistencia baja por debajo de lo normal, pero se produce una reacción automática encaminada a preparar el organismo para la acción, para la respuesta. Se produce un aumento de la frecuencia cardíaca, aumenta la coagulabilidad de la sangre y su concentración en las zonas en las que puede ser necesaria para la acción (músculos, cerebros, corazón). También aumenta la capacidad respiratoria y se agudizan los sentidos. Cuando el estímulo es intenso o se prolonga en el tiempo, aparece la fase de resistencia.
- **FASE DE RESISTENCIA:** En la que desaparecen los cambios iniciales y aparecen otros de carácter más específico para enfrentarse a la situación. Se alcanza un alto nivel de resistencia, de capacidad de esfuerzo frente a la situación. Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza una gran intensidad y el individuo es incapacidad de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento.
- **FASE DE AGOTAMIENTO:** Se produce la derrota de todas las estrategias adaptativas para afrontar el estímulo a una progresiva extenuación de la energía que puede llevar a la enfermedad o incluso a la muerte.

Paralelamente a esta activación fisiológica se da una activación psicológica, también de carácter no específico. Ante un determinado estímulo se produce un incremento de la capacidad de atención y concentración que permite el mantenimiento del enfoque perceptivo de una forma continuada y precisa sobre el estímulo.

3. CONSECUENCIAS PARA LA SALUD DEL TRABAJADOR Y LAS ORGANIZACIONES

Las consecuencias del estrés son diversas y numerosas: unas son primarias y directas, otras constituyen efectos secundarios o terciarios.

- a) Efectos psicológicos.
- b) Efectos conductuales.
- c) Efectos cognitivos.
- d) Efectos fisiológicos.
- e) Efectos organizacionales.



3.1 Respuestas del organismo: Consecuencias biológicas del estrés

La respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial en la que hay una activación general del organismo y en la que las alteraciones que se producen son fácilmente remitibles, si se suprimen o mejora la causa, o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado, en la que los síntomas se convierten en permanentes y se desencadena la enfermedad. En el cuadro 2 se exponen varios ejemplos de las alteraciones que se producen en algunos parámetros.

AFECCIÓN	TENSIÓN (FASE INICIAL)	ESTRÉS
Cerebro	Ideación clara y rápida	Dolor de cabeza, tics nerviosos, temblor, insomnio, pesadillas
Humor	Concentración mental	Ansiedad, pérdida del sentido del humor
Saliva	Muy reducida	Boca seca, nudo en la garganta
Músculos	Mayor capacidad	Tensión y dolor muscular
Pulmones	Mayor capacidad	Hiperventilación, tos, asma
Estómago	Secreción ácida aumentada	Ardores, indigestión, vómitos, dispepsia
Intestino	Aumenta la actividad motora	Diarrea, cólico, dolor, colitis ulcerosa
Vejiga	Flujo disminuido	Poliuria
Sexualidad	Irregularidades menstruales	Impotencia, frigidez, amenorrea
Piel	Menor humedad	Sequedad, dermatitis, erupciones
Energía	Aumento del gasto energético, aumento del consumo de oxígeno	Fatiga fácil
Corazón	Aumento del trabajo cardíaco	Hipertensión, dolor precordial

Cuadro 2: Consecuencias biológicas del estrés.

4. TÉCNICAS DE CONTROL

4.1 Intervención sobre el individuo

“La tensión puede controlarse bien modificando directamente la activación fisiológica inicial y su mantenimiento, o modificando los efectos que los pensamientos, situaciones o conducta tienen sobre ellas. En el primer caso, porque se controla directamente la propia activación del organismo, en el segundo, porque se reducen los agentes que instigan su aparición”.

(Labrado, 1992)

Muchas de las técnicas de las que a continuación se habla, fueron diseñadas para el tratamiento de diversos problemas de comportamiento aunque tiene utilidad a nivel preventivo de cara a fomentar la capacidad de adaptación del individuo.

Las técnicas se pueden clasificar en:

- **GENERALES:** Tienen el objetivo de incrementar en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés.
- **COGNITIVAS:** Su finalidad sería cambiar la forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y los recursos propios).
- Fisiológicas. Están encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.
- **CONDUCTUALES:** Tienen como fin promover conductas adaptativas: dotar al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayudan a afrontar un problema.

La aplicación de la mayoría de las técnicas que se describirán a continuación requieren de un profesional de la psicología que determina cuáles son las más adecuadas para cada situación o caso concreto, así como asegurarse de su correcta administración y ejecución.

Técnicas generales

DESARROLLO DE UN BUEN ESTADO FÍSICO: El desarrollo y mantenimiento de un buen estado físico tiene buenos efectos en la prevención del estrés; para ello, es aconsejable la realización de ejercicio de manera habitual. En general, el ejercicio aumenta la resistencia física del individuo a los efectos del estrés pero además aumenta también la resistencia psicológica: la realización de ejercicio nos obliga a desplazar la atención de los problemas psicológicos y nos permite el descanso y la recuperación de la actividad mental desarrollada anteriormente.

DIETA ADECUADA: El desarrollo de buenos hábitos alimentarios que condicionan el estado nutricional del individuo constituye una medida aconsejable para la prevención del estrés. Las demandas energéticas que actualmente recibimos de nuestro entorno determinan la necesidad de tener un equilibrio energético adecuado para responder a esas demandas y para no desarrollar problemas carenciales.

APOYO SOCIAL: Establecimiento y desarrollo de redes sociales, que puede facilitar apoyo social al individuo. Las relaciones sociales con otros individuos puede resultar una fuente de ayuda psicológica o instrumental. Un grupo social puede constituirse en referencia que facilite al individuo una mejor adaptación e integración en la realidad.

LA DISTRACCIÓN Y EL BUEN HUMOR: Fomentar la distracción y el buen humor constituye una buena medida para prevenir situaciones de ansiedad o para aliviarlas, pues además de facilitar el desplazamiento de la atención de los problemas, contribuye a relativizar la importancia de esos problemas.



Técnicas cognitivas

Utilizada para cambiar el pensamiento, modificar las evaluaciones erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos del individuo para afrontarlas y facilitar una reestructuración en los esquemas cognitivos.

REORGANIZACIÓN COGNITIVA: Ante una situación, todo el mundo desarrolla una serie de pensamientos para interpretar esa situación. Estos pensamientos pueden ser tanto racionales como irracionales. Mediante estas técnicas se intenta la identificación y el cambio de los pensamientos irracionales.

MODIFICACIÓN DE PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS Y DE PENSAMIENTOS DEFORMADOS: Los pensamientos automáticos son espontáneos y propios de cada individuo. Son elaborados sin reflexión o razonamiento previo aunque son creídos como racionales. Tienden a ser dramáticos y absolutos y son muy difíciles de desviar. Llevan a interpretaciones negativas y a emociones desagradables.



El modo de intervención para la modificación de estos pensamientos es indicar al sujeto que lleve un autorregistro de los pensamientos que le surgen en las situaciones de su vida normal, y que intente evaluar en qué medida considera que reflejan la situación que ha vivido. En individuo se irá dando cuenta progresivamente de sus pensamientos automáticos y desestimando su importancia.

La intervención sobre este tipo de pensamiento consiste en lograr una descripción objetiva de la situación, identificar las distorsiones, empleadas para interpretarlo y eliminar esas distorsiones modificándolas mediante razonamientos lógicos.

DESENSIBILIZACIÓN SISTEMÁTICA: Desarrollada por Wolpe (1989). Con esta técnica se intentan controlar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras a un individuo. Esta técnica se fundamenta en la relajación progresiva de Jacobson. El individuo en un estado de relajación, se va enfrentando progresivamente con situaciones (reales o imaginarias) dispuestas en orden creciente de dificultad o de amenaza ante que el sujeto desarrolla ansiedad, hasta que el individuo se acostumbra a estar relajado y a no desarrollar respuestas emocionales negativas en estas situaciones.



INOCULACIÓN DE ESTRÉS: Creada por Miechenbaum y Cameron (1974). Esta es una técnica de carácter cognitivo y comportamental. La metodología es similar a la de la desensibilización sistemática. A partir del aprendizaje de técnicas de respiración y relajación para poder relajar la tensión en situación de estrés, se crea por el sujeto una lista en la que aparecen ordenadas las situaciones más estresantes. Comenzando por las menos estresantes el individuo irá imaginando esas situaciones y relajándose. Después el individuo tendrá que desarrollar una serie de pensamientos para afrontar el estrés y sustituirlos por anteriores pensamientos estresantes, por último, el individuo utilizará en vivo estos pensamientos de afrontamiento y esas técnicas de relajación en situaciones reales para abordar situaciones estresantes.

DETENCIÓN DEL PENSAMIENTO: La acción de esta técnica está dirigida a la modificación de pensamientos negativos reiterativos que conducen a sufrir alteraciones emocionales (ansiedad), es decir, que no contribuyen a buscar soluciones eficaces del problema sino a dificultarlo. Consiste en lo siguiente: cuando aparece una cadena de pensamientos repetitivos negativos, intentar evitarlos mediante su interrupción (golpeando la mesa o vocalizando la expresión “basta,” por ejemplo) y sustituir esos pensamientos por otros más positivos y dirigidos al control de la situación.



Técnicas fisiológicas

Es característico de las situaciones estresantes la emisión de intensas respuestas fisiológicas que, además de producir un gran malestar en el individuo, alteran la evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas para controlar la situación.

Las técnicas fisiológicas que vienen a continuación buscan la modificación de esas respuestas fisiológicas y/o la disminución de los niveles de activación producidos por el estrés centrándose directamente en los componentes somáticos implicados en el estrés.

TÉCNICA DE RELAJACIÓN FÍSICA: Estas técnicas intentan aprovechar la conexión directa entre el cuerpo y la mente, de la existencia de una interdependencia entre la tensión psicológica y la tensión física, o dicho de otro modo, que no es posible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente. Así, según las teorías que inspiran estas técnicas, las personas pueden aprender a reducir sus niveles de tensión psicológica (emocional) a través de la relajación física aún cuando persista la situación que origina la tensión.



TÉCNICAS DE CONTROL DE RESPIRACIÓN: “Las situaciones de estrés provocan habitualmente una respiración rápida y superficial, lo que implica un uso reducido de la capacidad funcional de los pulmones, una peor oxigenación, un mayor gasto y un aumento de la tensión general del organismo” (Labrador, 1992). Estas técnicas consisten en facilitar al individuo al aprendizaje de una forma adecuada de respirar para que en una situación de estrés pueda controlar la respiración de forma automática y le permita una adecuada oxigenación del organismo que redundan en un mejor funcionamiento de los órganos corporales y un menor gasto energéticos (efectos beneficiosos sobre irritabilidad, fatiga, ansiedad, control de la activación emocional, reducción de la tensión muscular, etc.).

TÉCNICAS DE RELAJACIÓN MENTAL (meditación): La práctica de la meditación estimula cambios fisiológicos de gran valor para el organismo. Pretenden que la persona sea capaz de desarrollar sistemáticamente una serie de actividades (perceptivas y/o conductuales) que le permitan concentrar su atención en esas actividades y desconectar de la actividad mental cotidiana del individuo de aquello que puede resultarle una fuente de estrés.

BIOFEEDBACK: Esta es una técnica de intervención cognitiva para el control del estrés pero busca efectos a nivel fisiológico, Su objetivo es dotar al individuo de capacidad de control voluntario sobre ciertas actividades de tipo biológico. A partir de la medición de algunos procesos biológicos del individuo. Se trataría de proporcionar al propio individuo una información continua e estos parámetros, de manera que esta información pueda ser interpretada y utilizada para adquirir control sobre aquellos procesos para posteriormente adiestrar al individuo en el control voluntario de los citados procesos en situaciones normales.

Técnicas conductuales

ENTRENAMIENTO ASERTIVO: Mediante esta técnica se desarrolla la autoestima y se evita la reacción de estrés. Se trata de adiestrar al individuo para que consiga conducirse de una forma asertiva, que consiste en conseguir una mayor capacidad para expresar los sentimientos, deseos y necesidades de manera libre.

ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES SOCIALES: Consiste en la enseñanza de conductas que tiene más probabilidad de lograr el éxito a la hora de conseguir una meta personal y a conducirse con seguridad en situaciones sociales.

TÉCNICAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Una situación se constituye en un problema cuando no podemos dar una solución efectiva a esa situación.

Esta técnica desarrollada por D´Zurilla y Golcifried (1971) consta de varios pasos:

- Identificación y descripción del problema de forma clara, rápida y precisa.
- Buscar varias posibles soluciones o respuestas que puede tener el problema considerándolo desde distintos puntos de vista, hay que evitar responder impulsivamente al problema.
- Llevar a cabo un procedimiento de análisis y ponderación de las distintas alternativas de respuesta para decidir la solución más idónea a ese problemas y que vamos a realizar,.
- Elegir los pasos que se han de dar para su puesta en práctica y llevarlos a cabo.
- Evaluar los resultados obtenidos al llevar a cabo la solución elegida. Si no son positivos, es necesario, volver a anteriores pasos.

MODELAMIENTO ENCUBIERTO: Técnica creada por Cautela (1971). Está destina a cambiar de conductas que son negativas para el individuo y aprender conductas satisfactorias. Consiste en que el sujeto imagina las secuencias de la conducta deseada de forma que cuando adquiriera cierta seguridad realizando imaginariamente esa conducta consiga llevarla a cabo en la vida real de una forma eficaz.

TÉCNICAS DE AUTOCONTROL: El objetivo de estas técnicas es buscar que el individuo tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta.

ALTERNATIVAS PARA UN MEJOR EMPLEO DEL TIEMPO:

- a) Determinar objetivos y prioridades.
- b) Tomar decisiones qué hacer y qué no hacer.
- c) Determinar bloques de tiempo productivo y tiempo de ocio.
- d) Ser realista a la hora de calcular los tiempos de todas sus actividades.
- e) Dejar márgenes de tiempo para imprevistos.
- f) Aprovechar tiempos dispersos “inútiles”.
- g) Programar tiempo para actividades no esenciales pero necesarias.
- h) Anticipar tareas para evitar posteriores aglomeraciones.
- i) Filtrar demandas, saber decir “no”.

Cuadro 3: Mejor empleo del tiempo.

5. INTERVENCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Debemos señalar que las consecuencias del estrés son de vital importancia para una organización de trabajo, pues tiene graves repercusiones no solamente sobre el individuo sino diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. Los costes de estos problemas son soportados tanto por los individuos (enfermedad, incapacidad) como por la empresa (absentismo, bajo rendimiento) y la sociedad en general.

Sin embargo, aunque las consecuencias de este problema son importantes, no es habitual encontrar en las empresas la atención y la dedicación necesaria para paliar el problema. En general, esto es debido bien al desconocimiento de la naturaleza y magnitud del problema o a su forma de gestionarlo (lo que puede hacer que incluso se fomente el estrés y la sobrepresión) bien por centrar su atención prioritariamente en otros aspectos más inmediatos o más conocidos.

En una intervención sobre el estrés en la empresa son más recomendables las medidas de carácter global, organizativas y colectivas que las particulares sobre cada individuo.

Otro tipo de intervención, de carácter complementario, sería la intervención sobre los individuos, que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

Es de suma importancia planificar el cómo llevar a cabo esas medidas, el proceso para la implantación de las medidas organizativas necesarias, quién debe de hacerlo, cómo debe hacerse, qué momentos son aconsejables y cuáles no, dónde llevar a cabo las medidas y dónde no, etc.



- Compromiso de la dirección.
- Identificación, análisis y valoración de las causas.
- Estudio y propuesta de soluciones.
- Diseñar la intervención.
- Llevar a cabo la intervención.

Cuadro 4: Ordenación de los pasos a llevar a cabo en una intervención.

5.1 Obstáculos para la intervención del estrés en la empresa

La falta de intervención sobre este tipo de problemas, generalmente es debida a:



- El mayor conocimiento de los directivos de muchas empresas sobre el “funcionamiento técnico o económico” de la empresa que sobre el funcionamiento humano.
- La falta de concreción con la que es presentado este problema a los directivos.
- La falta de convencimiento acerca de la magnitud del coste de estos problemas o a la desconfianza respecto a que el coste que ocasionan estos problemas, sea controlable mediante la planificación, la organización y la gestión.
- La falta de relación entre las metas de la prevención y los objetivos de la dirección.

Para salvar estos obstáculos es necesaria la utilización de herramientas adecuadas para cuantificar las magnitudes del problema, los objetivos de las acciones o los resultados obtenidos. Pero además, la utilidad de las herramientas utilizadas por los responsables de la salud laboral no puede estar restringida a la realización de un buen diagnóstico sino que han de aportar datos claros, inequívocos y comprensibles para que permitan la concienciación de los distintos grupos de personas de una organización.

5.2 La intervención en la empresa

Para evitar la aparición del estrés en una organización de trabajo habría que determinar qué aspectos concretos de una determinada organización pueden ser fuentes de estrés.

Es conveniente detectar, cuanto más precozmente mejor, los síntomas e indicadores de que se están produciendo situaciones estresantes en el seno de la organización, para identificar qué aspectos lo motivan y llevar a cabo una intervención sobre ello.

Diversos estudios señalan algunos aspectos como los que más comúnmente originan este problema:

- Demandas de trabajo excesivas.
- Ritmo de trabajo impuesto.
- Ambigüedad y conflicto de rol.
- Malas relaciones personales.
- Estilos de dirección y supervisión inadecuados.
- Falta de adaptación al puesto.
- Grandes responsabilidades.
- Inestabilidad en el empleo.
- Realización de tareas peligrosas (por el contenido mismo de la tarea o por las condiciones en las que se desempeña).

A la hora de intervenir sobre la organización para evitar la aparición del estrés hay que tener en consideración cuatro elementos importantes en el desarrollo de este problema: la presencia de unas demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

5.3 Control

Una de las medidas que han de tomarse es la de incrementar el grado de control que el trabajador tiene sobre su trabajo por ser una condición para mantener la salud y para aumentar la satisfacción de los trabajadores.

Cuando hablamos de control sobre su propio trabajo nos estamos refiriendo al control de los siguientes aspectos:

- Lo que el trabajador debe hacer (funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo).
- La forma o método para realizar el trabajo.
- Los tiempos de trabajo y de descanso (autonomía temporal), el ritmo de trabajo, elección de los turnos, horarios flexibles, etc.
- Participación en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.

A este incremento de la discrecionalidad al trabajador debe ir aparejada una adecuada formación específica para su puesto de trabajo como una formación genérica para llevar a cabo con éxito este tipo de medidas (formación en gestión del tiempo, en la toma de decisiones, etc.). No hay que olvidar que conceder al trabajador libertad en su trabajo sin que esté preparado para ello, puede ser una gran fuente de estrés.

Directrices sobre el comportamiento de los supervisores hacia los trabajadores:

- Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones a los subordinados.
- Preguntar las opiniones de los subordinados sobre las decisiones venideras.
- Dar oportunidad a los subordinados para dar ideas o información adicional sobre lo que el supervisor pide.
- Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias.
- Convencer de los subordinados encuentran fácil conseguir ayuda con sus problemas y quejas.
- Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades de los subordinados.
- Ser franco y abierto con los subordinados.
- Apoyar a los subordinados en los problemas con la dirección superior.
- Expresar un sincero interés por el bienestar de los subordinados.
 - Manteniendo relaciones recíprocas para intercambiar ideas.
 - Mostrar interés por su vida personal.
 - Ayudar cuando la ayuda es necesitada
 - Mostrar interés a cerca de los subordinados progresan en la organización.
- Saludar y felicitar a los subordinados.

5.4 Sistemas de información y comunicación

Dado que los problemas que se pueden dar por una deficiente información y comunicación son muy importantes, es necesario para paliar estas deficiencias, el desarrollo de unos sistemas de información y comunicación (tanto descendente como ascendente u horizontal) verdaderamente efectivos y no solamente restringidos a la eficacia productiva sino que respondan a las necesidades de los trabajadores y que faciliten su ajuste con la organización de trabajo.

Una determinada demanda de trabajo implica, para la persona que lo desempeña, la realización de algo. El hecho de que no esté claramente definido qué se espera de un trabajador, que su papel sea confuso o que no exista una fluida comunicación es uno de los más importantes estresores, debido a que el trabajador, al no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, se traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza. Ya no es el responder a una demanda sino que la persona no conoce esa demanda, la forma en la que le es presentada esa demanda ¿puede pedir aclaraciones?, ¿le serán facilitadas?, ¿se le mandan cosas contrapuestas o contradictorias?, ¿se le mandan distintas cosas al mismo tiempo?, ¿se le asesora?, ¿puede manifestar desacuerdo con lo que hay que hacer?, ¿es fácil hacerlo?, etc. Los problemas que se pueden

dar por una deficiente información y comunicación, la ambigüedad y el conflicto de rol que de ello se derivan, son unos de los más potentes estresores. Además, constituyen unos de los factores que mas afectan a la eficiencia en la empresa.

Por todo ello es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, atendiendo a las siguientes variables:

- Precisión de las informaciones.
- Coherencia entre ellas.
- Coincidencia (hacia un mismo objetivo) de las decisiones tomadas a partir de las informaciones.
- Lenguaje adecuado al destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimientos adecuados de recogida, tratamiento y transmisión de la información.

Un buen sistema de información debe permitir a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

Podemos diferenciar entre comunicación horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) y comunicación vertical (entre personas de distinto nivel jerárquico).

5.5 Ejercicio del poder. Estilos de dirección

La organización es un sistema que integra a distintos individuos, con diversos comportamientos, actitudes, puntos de vista, etc. Una organización laboral necesita, por una parte, del establecimiento de normas para la coordinación de actividades, la regularización de comportamientos individuales y la búsqueda de una cierta homogeneidad en los fines y valores de los individuos y, por otra, del ejercicio del poder para unificar las posibles desviaciones a las normas que las conductas individuales pueden ocasionar y para dar rápida respuesta a situaciones imprevistas o no contempladas normativamente.

Sin embargo, la concreción de esas normas o del ejercicio del poder en una organización produce una serie de efectos colaterales distintos a los buscados; algunos de los cuales se constituyen en fuentes de un intenso estrés tanto para el que ejerce el poder como, sobre todo, para el destinatario del poder. Según esto, se requiere, además de un diseño adecuado de la jerarquía y de la implantación de un sistema normativo y reglamentario aceptado por los trabajadores, el ejercicio efectivo de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros directivos.

Algunos aspectos que pueden resultar deseables en algunos casos, como la exhaustividad normativa o la rigidez de dichas normas, sin embargo, pueden resultar contraproducentes en otros. La claridad con la que estén definidas unas normas, su congruencia, su utilidad, la compatibilidad entre ellas, son aspectos muy importantes para que dichas normas cumplan su objeto.

En cuanto al ejercicio del poder habría que tener en cuenta algunas consideraciones. Según estudios de Bachman y otros autores, el empleo del poder coercitivo está relacionado inversamente con la satisfacción laboral y con el desarrollo del trabajo. También indican que el ejercicio del poder basado en las recompensas o en los castigos sólo produce acatamiento externo.

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en distintas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos".

Este estilo de dirección consiste en orientar la gestión de la empresa incidiendo en los objetivos que deben lograrse, tanto individual como colectivamente. Así, se fijan unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe entrenarse y formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa.

Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada trabajador, de su ritmo, de sus pausas, etc. sino en el control del producto final, del resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc. no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación. Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.
- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.
- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

5.6 Interés de la tarea

Puede aumentarse el interés del trabajo actuando sobre la organización del trabajo, es decir, modificando la manera de realizarlo, modificando sus fases, intercambiando las tareas con otros trabajadores (rotación de tareas), realizando una mayor diversidad de tareas (ampliación de tareas) o realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad, etc. (enriquecimiento de trabajo).

En tareas de escaso contenido debe procurarse aumentar la posibilidad de tomar decisiones ampliando o enriqueciendo las tareas; pero muchas veces una tarea no es interesante o carente de interés en sí misma sino que depende de la percepción y valoración subjetiva de la persona que deba desarrollarla, lo que estará en función de los intereses individuales, las capacidades, etc.. Teniendo en cuenta esto, sería conveniente considerar el perfil de cada puesto y de los posibles candidatos a fin de poder adaptar lo máximo posible las necesidades del trabajo con las motivaciones, intereses o preferencias personales.

5.7 Regulación de conflictos

En una empresa generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar medios para la resolución de esos conflictos.



Las medidas a tomar en este sentido deben tender a:

- La reducción de la aparición de conflictos.
- La creación de procedimientos de arbitraje y mediación.
- La impartición de formación a los empleados para la resolución no traumática de conflictos.

Una de las principales fuentes de conflictos en una empresa tiene que ver con los problemas ocasionados por la indefinición de roles de los empleados. Para evitar la ambigüedad de rol y para evitar choques entre personas e intrusiones que puedan ser fuentes de conflictos, ha de buscarse una clara e inequívoca definición de los cometidos de cada persona y del papel que ha de jugar en la organización, de la forma y los contenidos con que se han de llevar a cabo las interacciones con otras personas. Además, es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y mantener una coherencia en las directrices dadas. En este punto cobra especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados.

No obstante, dado el carácter cambiante de una empresa es necesario concebir sistemas de regulación de conflictos, articular procedimientos estructurados de mediación y arbitraje para el manejo de eventualidades. Además es necesario formar a las personas en cuanto a la forma de interaccionar con los demás.

5.8 Procesos de socialización y de formación

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los aspectos más importantes cuando nos referimos al problema del estrés en las organizaciones. Ello se debe tanto porque pueden ser, en sí mismas, una fuente de estrés e insatisfacción, como porque constituyen uno de los aspectos más valorados por los trabajadores como fuente de satisfacción. Así pues, actualmente se considera que una práctica común es prestar especial atención a los procesos de socialización y entrenamiento en las relaciones interpersonales como medida para evitar que unas relaciones inadecuadas puedan convertirse en una posible fuente de estrés o insatisfacción.

Por otra parte, debe considerarse el concepto de apoyo social como recurso de afrontamiento a una situación de estrés: está comprobado que un buen ambiente social en la empresa y el que el trabajador se sienta apoyado por la organización amortigua el impacto emocional y la generación de consecuencias físicas y psíquicas de las situaciones estresantes.

En cuanto a la adaptación del trabajador al puesto habría que tener en cuenta, que, además de la presentación previa del puesto al candidato, es necesaria la realización de una formación previa al desempeño del puesto y ante cualquier cambio que se realice.

Muchas de las medidas propuestas es necesario que estén complementadas con la impartición de formación a los empleados (cuadros directivos y trabajadores) sobre cómo desenvolverse en la organización rediseñada. Ante una situación de cambio, sería, pues, con carácter complementario, necesaria la intervención individual que consistiría en dotar a los individuos de estrategias de adaptación sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas.

5.9 Planes de implantación

Algunas condiciones a tener en cuenta para la implantación de cualquier medida en la empresa son las siguientes:

- Es necesario, en las modificaciones que se lleven a cabo, contar con la participación activa de los trabajadores y de sus representantes, no sólo porque es un aspecto que influye en la aceptación de los propios trabajadores de los cambios sino porque el contraste de opiniones es de gran ayuda para llegar a adoptar las decisiones más adecuadas.
- Las situaciones conflictivas y de enfrentamiento empresa-trabajadores o las situaciones de crisis, en general, están contraindicadas para realizar algunos cambios, pues suponen circunstancias que pueden interferir tanto en una adecuada implantación de las medidas como en el funcionamiento de éstas. Es pues de especial importancia elegir el momento adecuado para la implantación de cualquier cambio, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fracasar.
- Sería aconsejable que la instauración de los cambios se realizara de una forma progresiva, por medio de experiencias piloto. Esto permitiría evaluar de forma comparativa dos sistemas en un mismo tiempo, probar distintos modelos sin que suponga un alto coste (de ser fallidos) y controlar experimentalmente en un ámbito reducido las distintas variables que concurran en un nuevo sistema de trabajo, cambios en los canales de información, etc. Por otra parte, el contemplar las ventajas de un nuevo sistema por parte de los otros trabajadores tendrá un efecto motivador.
- Hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que tiene el hecho de que las personas que promuevan el cambio sean personas de la propia empresa o consultores externos. Es posible que las personas de la propia empresa tengan un conocimiento más a fondo de las peculiaridades de la empresa, pero puedan por otra parte provocar mayores resistencias al cambio.
- Las experiencias previas a la implantación de una medida han de ser controladas en todos sus extremos, procurando llevar un seguimiento puntual de todas las circunstancias y comparando los resultados con las hipótesis previas planteadas.
- Se ha de tener en cuenta también que es necesario cierto tiempo de adaptación a la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implantadas pueden requerir de ciertos reajustes para su mayor optimización.

6. APOYO SOCIAL

Hasta este momento nos hemos referido a la intervención de aspectos físicos y psíquicos en la generación del estrés. Sin embargo, el estrés es también un fenómeno de dimensiones sociales. Se ha hablado de que las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son un estresor reconocido. También son identificables consecuencias de carácter social generadas por el estrés. Sin embargo, las relaciones sociales (tanto en el ámbito laboral como extralaboral) pueden actuar como un importante factor reductor de los niveles de estrés, aunque se ignora por medio de qué mecanismo este apoyo social ejerce su efecto amortiguador. Hasta ahora hemos hablado de diversos factores y procesos siguiendo su secuencia temporal y causal de actuación en la generación del estrés, pero la dificultad de establecer en qué punto ejerce el apoyo social su acción, hace que aparezca aparte de esa secuencia.

Según French (1973), se puede pensar que el apoyo social actúa al menos a cuatro niveles.

Es posible que reduzca los factores estresantes objetivos asociados al medio ambiente. Un ambiente social en el trabajo que sea cordial, a través de la empatía y la comprensión entre los distintos individuos (sobre todo, si existen buenas relaciones interjerárquicas), tal vez propicie una sensibilización que facilite la adaptación de las demandas de trabajo a las capacidades individuales.

Es posible que afecte a los estresores tal y como los percibimos. La amistad, el contacto social, pueden facilitar a través de la comunicación interpersonal o por el contraste y comparación con otras personas en la misma situación, un mayor contacto con la situación objetiva y una mayor exactitud en la valoración que el individuo hace de sí mismo. De esta forma, tendría el sujeto una percepción más real, más objetiva de la realidad que está viviendo y reduciría las posibles distorsiones a las que puede llevar la particular forma de percepción de cada individuo.

Es posible que reduzca las consecuencias experimentadas por el estrés. El contacto personal como expresión de afecto y comprensión puede resultar un factor que facilite la descarga emocional y que frene la espiral de pensamiento negativos repetitivos que desencadenan un proceso acumulativo de tensión. En este sentido, el apoyo social tendría un efecto terapéutico. Especialmente, el apoyo social por parte de la familia y por parte de los superiores parece ser eficaz para atenuar los efectos que tiene el estrés profesional sobre la salud.

CASO PRÁCTICO

CASO 1

Carolina, de 35 años, secretaria de una multinacional, tiene dos hijos de 10 y 5 años y está en trámites de divorcio. Hace una semana la ascendieron a secretaria privada del presidente, cargo con gran responsabilidad y máxima dedicación horaria.

Así transcurren sus días, entre reuniones de abogados por los trámites de su divorcio, juicios por el reparto de bienes gananciales y por la custodia de sus hijos, discusiones con su marido, dejar a sus hijos con otra persona por salir cada vez más tarde del trabajo, estar pendiente, aunque ausente, de la educación de los mismos y sentir que estén bien atendidos, y sumarle a todo ello ser competente para estar a la altura de su nuevo puesto laboral.

Pero, últimamente, Carolina siente que el corazón le va más rápido (taquicardia), se marea a veces, está fatigada, tiene sudores que acompañan a un estado de inquietud y nerviosismo. Empieza a discutir cada vez más con la persona que cuida de los niños porque cree que no los atiende lo suficiente, llega de mal humor al trabajo y a veces se le olvidan cosas, lo que provoca discusiones con su jefe. Además, no duerme bien por la noche.

A medida que pasan los días, Carolina está más triste, se siente sola e incapaz de poder salir adelante con todo. Rompe a llorar por cualquier cosa. En el trabajo se distrae, se olvida de transmitir a su jefe algunas citas, está bloqueada ante determinadas decisiones que tiene que tomar. Ha perdido el apetito, ha comenzado otra vez a fumar (lo había dejado hacía dos años) y a tomar tranquilizantes para dormir.

Carolina sigue toma fármacos para dormir. Como apenas come y no para de fumar, ha perdido cinco kilos. Cada vez que los niños se acercan a ella, les chilla y riñe. Su relación con ellos empieza a ser tensa.

En cuanto al trabajo, ha llegado tarde varias veces. El jefe, preocupado, le ha preguntado si necesita ayuda y le ha comentado que si no puede con la responsabilidad y el ritmo de trabajo, podrían buscar otro puesto más apropiado para su situación. Pero Carolina no quiere oír hablar de eso, ya que necesita más que nunca los ingresos que le ofrece este nuevo puesto, y además ha luchado mucho para llegar donde está. Apenas sale con sus amigos porque llega agotada a casa, aunque luego no puede dormir.

Ayer, cuando regresaba a casa, preocupada por el agobio que tenía y por que no vería a los niños, que ya estarían acostados, casi atropella a un anciano que cruzaba la calle por un sitio inadecuado. Carolina ni lo había visto. Frenó en seco y se puso a llorar. A la mañana siguiente pidió permiso en el trabajo y se fue al médico.

CASO 2

Enrique, de 50 años, consultor con empresa propia, trabaja 12 horas diarias aproximadamente. Su vida es eminentemente sedentaria, es bebedor social, fuma una cajetilla de tabaco diaria, come todos los días fuera de casa con clientes, no es obeso pero sí tiene sobrepeso, viaja cada dos meses a México y hace un mes padeció un infarto de miocardio del que se ha recuperado (esta vez).

El ritmo de vida de Enrique es acelerado y estresante, pero el acontecimiento inesperado del infarto de miocardio le ha hecho replantearse si vale la pena seguir viviendo así. Al poco tiempo le dieron el alta médica.

CASO 3

Digi-Futur es una empresa dedicada a la fabricación de aparatos electrónicos (lectores de tarjetas, vídeo-porteros, etc.) que en poco tiempo ha experimentado un gran crecimiento. Actualmente, cuenta con 90 trabajadores. M^a Ángeles trabaja en el departamento de Administración y es la secretaria de Dorotea, la responsable de la sección. M^a Ángeles es una mujer de 50 años que, está en la empresa desde su inicio. Es eficiente y concienzuda en su trabajo, pero no soporta los ordenadores. Hace un tiempo, la empresa cambio todos los programas informáticos y el departamento administrativo sufrió grandes cambios.

De un día para otro, casi sin previo aviso, a M^a Ángeles le cambiaron los programas y le retiraron los antiguos. Dorotea no cesaba de hablar de sus “maravillosas” prestaciones y de lo bien que le iría para su trabajo.

M^a Ángeles, que no fue consultada en ningún momento sobre tales cambios, sintió que un “pedazo” de su satisfactoria vida laboral se le escapaba y se permitió comentar que ella no estaba preparada para manejar aquellos programas. Dorotea le quitó importancia al comentario y le dijo que enseguida aprendería. La empresa facilitó un curso de aprendizaje a M^a Ángeles. Ella lo compaginó como pudo con su horario laboral, por lo que durante varios días arrastró una elevada carga de trabajo. Además, el cursillo le resultó un verdadero “martirio” puesto que, a pesar de sus esfuerzos, se sentía torpe en el aprendizaje y la situación la desbordaba. Cuando terminó, M^a Ángeles, que en pocas ocasiones había faltado al trabajo, estuvo 15 jornadas de baja por problemas gastrointestinales.

Poco a poco, M^a Ángeles se ha ido adaptando al ordenador pero le han surgido otros problemas: le quedan cosas pendientes, se agobia con los plazos y no consigue ordenar ni tener al día el tablón informativo de la empresa.

Coincidiendo con los cambios tecnológicos, se incorporó al departamento un chico joven, Mario, con estudios informáticos de Formación Profesional y muy preparado para el trabajo. Dorotea le habló de las muchas posibilidades de promoción que existían en la empresa cuando lo “fichó” pero que, por el

momento, su tarea consistiría en tener al día todos los albaranes de entrega de las otras empresas colaboradoras. Era un trabajo sencillo en relación con sus capacidades pero que no permitía errores ya que era muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.

Desde entonces, Mario dedica las ocho horas de su jornada laboral, sin descansos, a introducir los datos de los albaranes en el ordenador. El trabajo es monótono, le resulta aburrido y todavía hoy no sabe por qué es tan importante. Además, últimamente, se le va el "tarro" a otras cosas y comete despistes que le han costado algún que otro "toque" de atención.

Ahora Mario y M^a Ángeles están conversando sobre sus "angustias" laborales. Los dos han analizado los problemas que tienen con sus tareas respectivas y creen que tienen solución.

IDENTIFIQUE AGENTES ESTRESANTES EN CADA CASO Y PROPONGA MEDIDAS PREVENTIVAS.

BIBLIOGRAFÍA

- **MORENO JIMÉNEZ B., BAEZ LEÓN. C. (2010).** Factores y Riesgos Psicosociales, formas consecuencias, medidas y buenas prácticas. Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **LLANEZA ÁLVAREZ J. F (2005).** Ergonomía y Psicología Aplicada. LEX NOVA, MADRID
- **MARTÍN DAZA F. (1997).** El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral (NTP 318) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **MARTÍN DAZA F. (1997).** Prevención del estrés: intervención sobre el individuo (NTP 349) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **NOGAREDA CUIXART S. (1997).** Fisiología del estrés (NTP 355) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.
- **MARTÍN DAZA F. (1997).** Prevención del estrés: intervención sobre la organización (NTP 338) Instituto Nacional e Seguridad e Higiene en el trabajo Madrid.



04

Los Riesgos Psicosociales:

ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Definir y clarificar las funciones de cada trabajador.
- Dotar a la empresa de personal cualificado.
- Tener equipo de resolución de conflictos en cadena ascendente.
- Realizar cursos por periodos para ir motivando y dotando al personal de habilidades así como de recursos de afrontamiento.
- Incentivar al personal.

PARA EL TRABAJADOR:

- Aumentar la motivación y la satisfacción personal
- Conocer las fortalezas y debilidades para poder trabajar sobre ellas.



INTRODUCCIÓN



Las estrategias de afrontamiento son las actuaciones que una persona o grupo de personas ponen de manifiesto para hacer frente a las demandas internas y/o externas que sobrepasan sus propios recursos, intentando estabilizar y adaptarse a los estresores vinculados.

1. ESTRÉS Y AFRONTAMIENTO

Vamos a realizar un acercamiento al estrés y su afrontamiento como recogen en su libro “Técnicas cognitivas para el tratamiento al estrés”: Los autores Matthew Mckay, Martha Davis y Patrick Fanning (1998):

El síndrome de estrés se define como la combinación de tres elementos:

- **EL AMBIENTE**
- **LOS PENSAMIENTOS NEGATIVOS**
- **LAS RESPUESTAS FÍSICAS**

La ansiedad nos lleva a la angustia. Los sucesos, los pensamientos y la activación del cuerpo constituyen el síndrome del estrés.

Existen dos fórmulas básicas para explicar el síndrome de Estrés:

La primera fórmula:



La primera fórmula del estrés fue introducida por Stanley Schachter en su Teoría de la atribución (1950). En la primera fórmula, un estímulo ambiental (un neumático deshinchado) produce una activación fisiológica (tensión y esfuerzo necesarios para cambiar el neumático) seguida de una interpretación negativa de la activación (“estoy enojado/a”) y finalmente una emoción dolorosa (cólera).

“La emoción dolorosa depende de la cantidad de activación sentida por cada persona.”

Schachter (1950) obtuvo las siguientes conclusiones:

- a) La emoción no es meramente un suceso fisiológico, una reacción química en el organismo que crea sentimientos automáticamente. La activación fisiológica por sí misma, no produce emociones.
- b) Un estado de activación fisiológica para el que no existe una explicación inmediata lleva a la persona que lo padece a evaluarlo y comprenderlo. Esto le lleva a buscar activamente en su ambiente una explicación apropiada o “etiquetaje” de la activación. La elección de la etiqueta determina la respuesta emocional.



La emoción se debe, pues, a las evaluaciones que hagamos de los sucesos internos y externos. En el estudio que hizo Schachter, los sujetos atribuían su activación a la cólera o a la euforia dependiendo de lo que pareciera lo más apropiado, es decir, la reacción emocional del individuo que no había recibido tratamiento alguno. Si dicho individuo se encolerizaba, se interpretaba la reacción de la adrenalina como cólera, y por lo tanto expresaba e informaba sentimientos de cólera.

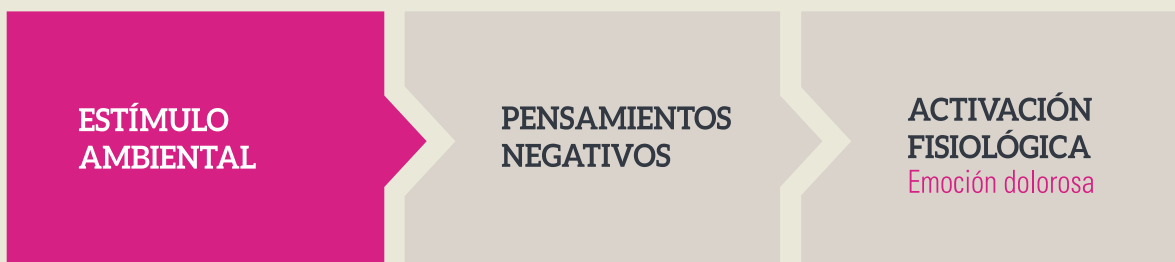
El estudio de Schachter posee importantes implicaciones para el tratamiento de varias formas de angustia emocional. Sugiere que se puede llegar a la ansiedad, por ej., diciéndose cosas a sí mismo; una persona necesita atribuir su activación fisiológica

a la emoción de miedo y necesita interpretar algo de su ambiente como un peligro relacionado con ello. Esta interpretación puede deberse a la visión de algo que parece amenazador o dándose cuenta de que otra persona está asustada y creyendo que debe de existir una buena razón para alarmarse. “La emoción depende del pensamiento. El pensamiento precede a la emoción. Si podemos cambiar las atribuciones e interpretaciones, también cambiaremos las emociones del temor”

Resumiendo, el argumento básico de la teoría de la atribución es que las personas tienen la necesidad de comprender y explicar sus experiencias. Mientras se es consciente, la persona estará ocupada en los procesos de explicación de las sensaciones que existen en su interior y los sucesos observados en el mundo.

“Este proceso de interpretación de la experiencia y la atribución de causas constituye la firmeza de la existencia emocional.”

La segunda fórmula:



Un estímulo ambiental (Por ejemplo, un proyecto muy ambicioso) da paso a pensamientos negativos (“podría arruinarme”), seguido de activación fisiológica (acaloramiento súbito, transpiración, respiración agitada, entre otros), y una emoción dolorosa (ansiedad). Recordemos que en la primera fórmula, la activación fisiológica precedía a los pensamientos negativos. En la segunda fórmula se invierte la secuencia: Son estos pensamientos los que preceden a la activación fisiológica.



Los principales exponentes de esta teoría son los autores cognitivos Aaron Beck (1979) y Albert Ellis (1990), los cuales argumentan que **“las reacciones emocionales son el resultado de la forma en la que se estructura la realidad”**. Cuando una persona está ansiosa, sugieren que es por causa de que está interpretando los sucesos como peligrosos. Si está deprimida, es porque se obstina en verse a sí misma necesitada o víctima de la mala suerte. La cólera se produce por las percepciones relacionadas con que está padeciendo abusos de cualquier tipo y es una víctima de la injusticia. **“Cada emoción dolorosa está originada por un pensamiento particular”**.

Hemos definido el síndrome de estrés como una combinación de tres elementos:

- a) El ambiente.
- b) Los pensamientos negativos.
- c) Las respuestas físicas.

Vamos a intervenir en el estrés cambiando uno de los tres elementos , actuando para romper el circuito de retroalimentación negativo, ya sea como cambio de conducta, reestructuración de pensamientos que están cronificados produciendo ansiedad, depresión o ira, así como técnicas de relajación, con el consiguiente cambio de una vida emocional saludable evitando incrementar las emociones dolorosas.



2. SINDROME DE BURNOUT: EVALUACIÓN Y AFRONTAMIENTO

2.1 Síndrome de Burnout: o Síndrome de *Estar Quemado*

Este síndrome está definido por la presencia de una respuesta prolongada en el tiempo de estrés en el organismo de la persona, ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido. En palabras de Freudenberger (1998, p. 5.16):

“(...) deterioro y cansancio excesivo progresivo unido a una reducción drástica de energía (...) acompañado a menudo de una pérdida de motivación (...) que a lo largo del tiempo afecta las actitudes, modales y el comportamiento general.”



2.2 Factores que predisponen al Síndrome de Burnout

Entre los factores o características personales que predisponen a experimentar un cuadro de desgaste profesional y que en opinión de los doctores Mingote Adán y Pérez Corral, autores del “Estrés médico”, cabe citar los siguientes, como así lo recoge en su libro Marisa Bosquet, “Que no te pese el Trabajo” (2008).

- Fuerte Idealismo y altruismo.
- Elevadas expectativas respecto al trabajo.
- Mayor sensibilidad hacia los sentimientos y necesidades de los demás.
- Elevado nivel de autoexigencia.
- Excesiva autocrítica.
- Falta de habilidad para afrontar y manejar el estrés y las situaciones conflictivas.
- Estilo cognitivo de pensamiento dicotómico, en términos de “todo o nada”.
- Baja tolerancia a la ambigüedad.
- Locus de control externo. Nos referimos a la atribución que cada persona tiene respecto a la causalidad de aquello que le ocurre. Los individuos con locus de control interno tienen la creencia de que ellos controlan los acontecimientos de la vida con sus propias acciones, mientras que aquellos con locus de control externo, por el contrario, lo atribuyen a fuerzas externas, como el azar, la suerte o el comportamiento de los demás.
- Situaciones estresantes en la vida personal.

2.3 Factores que moderan el Síndrome de Burnout

Al igual que existen agentes que incrementan la probabilidad de presentar un síndrome de burnout, también las hay que disminuyen como así lo recoge en su libro Marisa Bosquet “Que no te pese el trabajo” (2008):

- La edad y los años de experiencia del profesional.
- La estabilidad emocional familiar.
- Las relaciones sociales.
- La pertenencia al sexo femenino.
- La posesión de unas estrategias adecuadas para manejar más eficazmente el estrés y las situaciones conflictivas.
- La capacidad para aceptar y analizar los problemas que se plantean en el desempeño profesional en lugar de negarlos.
- La autoeficacia. La creencia o confianza que uno tiene en su capacidad para afrontar los retos y las situaciones difíciles con éxito.
- La tolerancia a la frustración.

3. MOBBING

El término inglés mobbing es el gerundio del verbo to mob, que literalmente significa “atacar” o “arrollar”; se traduciría “atacando” o “ataque”. El psiquiatra Hirigoyen define como “el acoso moral no se establece en una relación simétrica como el conflicto, si no en una relación dominante-dominado, en la que el que controla el juego intenta someter al otro y hacerle perder su identidad”. También es necesario reconocer los casos en que un enfrentamiento o un conflicto mal resuelto pueden dar lugar, en ocasiones, a que comience una situación de mobbing.

Heinz Leymann; psicólogo y economista ya fallecido describió en su Inventario de Acoso Laboral 45 conductas a través de las cuales se ejecuta el mobbing de manera más frecuente, clasificándola en 5 apartados:

- a) Limitar y manipular la comunicación y/o la información.
- b) Limitar el contacto social.
- c) Desprestigiar a la persona acosada ante sus compañeros.
- d) Desprestigiar y desacreditar su capacidad profesional y laboral.
- e) Comprometer la salud de la persona acosada.



Profesores de la Universidad de Frankfurt, Knorz, Zapf y Kulla (1996), especificaron 34 comportamientos frecuentes a los que se recurren para agredir psicológicamente a un trabajador e intentar apartarlo de la institución agrupándolos en siete grupos:



Fases según Heinz Leymann:

- 1ª Fase: Conflicto
- 2ª Fase: Mobbing o de estigmatización
- 3ª Fase: Intervención desde la empresa
- 4ª Fase: Marginación o de exclusión de la vida laboral

Intervención para solicitar ayuda:

- Servicios Sanitarios: Psicólogo, psiquiatra, médico de atención primaria y/o empresa.
- Servicio de PRL de la empresa en que trabaje.
- Inspecciones de trabajo.
- Sindicato (a través de los delegados o comité de empresa).

Consejos según Leymann en los inicios del acoso:

- Mantén buena forma física y mental.
- Apóyate en tu entorno familiar y social.
- Permanece alerta.
- Reconoce tus errores.
- Sé asertivo.
- Gana apoyos cuanto antes.
- Defiéndete de los ataques.
- Pide explicaciones.
- No descartes enfrentarte al agresor.
- No reveles demasiado acerca de tu vida privada.
- Continúa con tu nivel habitual de actividad.
- Mantente lo más sereno posible.

Consejos para directivos ante el Mobbing:

- Saber dirigir y motivar a sus subordinados, fomentando entre ellos el espíritu de colaboración y nos los enfrentamientos y las rencillas.
- Realizar entre los empleados una clara distribución de las tareas, definiendo las competencias y funciones de cada uno para no dar lugar a confusiones y malos entendidos.
- Reforzar los canales de comunicación interna, para que la información se fluida entre los distintos estamentos.
- Seguir un entrenamiento en técnicas de gestión de conflictos.
- Capacidad de un estilo adecuado de mando, lejos de autoritarismo.
- Si detecta que algo no funciona en su equipo de trabajo centrarse en la búsqueda de soluciones.
- También los directivos pueden sufrir acoso laboral.

Consejos para la empresa:

- Propiciar clima para evitar conflictos, así como proporcionar una salida adecuada a los que se produzcan.
- Propiciar un ambiente laboral adecuado.
- Asegurar canales de comunicación eficaces.
- Estructurar de forma concreta y explícita las funciones y responsabilidades de los profesionales.
- Seleccionar de forma adecuada a los directivos que sean adecuados para ejercer esta función sin generar conflictos.
- Dar formación específica (gestión de conflictos, solución de problemas incluido departamento de Recursos Humanos).
- Si existe el acoso no negarlo y poner solución inmediata.

4. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO AL ESTRÉS

4.1 Introducción

Para poder aprender a combatir el estrés podemos utilizar diferentes técnicas que nos van a ayudar a conseguir un hábito de vida saludable.

Podemos utilizar la relajación, la meditación, técnicas de inoculación al estrés mediante la modificación de la conducta, técnicas de solución de problemas, etc. Vamos a ver algunas de estas técnicas que nos ayudarán a conseguirlo. La relajación la veremos en el capítulo de las emociones.

Antes de empezar a utilizar las técnicas de reestructuración cognitiva, vamos a definir lo que sería un pensamiento erróneo o distorsionado.

¿Qué son las distorsiones cognitivas?

Las distorsiones cognitivas (concepto acuñado por A. T. Beck, 1979) son **errores** que comete nuestro pensamiento de manera sistemática, al procesar la información que proviene de todo aquello que nos rodea: el mundo, el futuro, nosotros mismos, nuestra relación con los demás, etc. Así pues, a través de estos errores distorsionamos la realidad. Son pensamientos intrusivos que vienen a nuestra mente sin que nosotros los busquemos y de alguna manera se convierte en una creencia que nos provoca malestar.

Todos interpretamos nuestra realidad a través de algunas de estas distorsiones cada día, pues estos errores del pensamiento provienen de **esquemas cognitivos** (las piezas que estructuran nuestro pensamiento y a través de las cuales hemos ido creando nuestro propio conocimiento) que hemos ido formando desde la niñez, a partir de las experiencias vitales. Por lo tanto, estos esquemas pueden llegar a ser muy rígidos y resistirse al cambio.

Los **pensamientos automáticos** del tipo “soy tonto”, “soy un inútil”, se encienden con tanta rapidez que no nos damos cuenta del impacto que esos pensamientos provoca en nuestra conducta.

Tipos de pensamientos distorsionados:

Filtraje

Se toman los detalles negativos y se magnifican mientras que no se filtran todos los aspectos positivos de la situación.

Pensamiento polarizado

Las cosas son blancas o negras, buenas o malas. Las personas han de ser perfectas o son un fracaso. No existe término medio.

Sobregeneralización

Se extrae una conclusión general de un simple incidente o parte de la evidencia. Si ocurre algo malo en una ocasión esperará que ocurra una y otra vez.

Interpretación del pensamiento

Sin mediar palabra, la persona sabe que sienten los demás y por qué se comportan en la forma en la forma en qué lo hacen. En concreto, es capaz de adivinar qué sienten los demás respecto a ella.

Visión catastrófica

Se espera el desastre. La persona se entera o escucha un problema y empieza a decirse "Y si": "¿Y si estalla la tragedia?" "¿Y si me sucede a mí?"

Personalización

La persona que lo sufre cree que todo lo que todo lo que la gente hace o dice es alguna forma de reacción hacia ella. También se compara con los demás, intentando determinar quién es más elegante, tiene mejor aspecto, etc.

Falacias de control

Si se siente externamente controlado, se ve a sí mismo desamparado, como una víctima del destino, y por tanto incapaz de hacer nada por cambiar su situación de malestar. La falacia de control interno convierte a la persona en responsable y culpable del sufrimiento o de la felicidad de aquellos que le rodean.

Falacia de la justicia

La persona está resentida por qué piensa que conoce que es la justicia, pero los demás no están de acuerdo con ella. Considera que la gente que le rodea se comporta de forma injusta con ella porque no valoran correctamente la situación o poseen un sentido distorsionado de la justicia.

Culpabilidad

La persona mantiene que los demás son los responsables de sus sufrimiento, o toma le punto de vista opuesto y se culpa a sí misma de todos los problemas ajenos.

Debería

La persona posee una lista de normas rígidas sobre como deberían actuar tanto ella como los demás. Las personas que trasgreden estas normas le enojan y también se siente culpable si las viola ella misma.

Razonamiento emocional

Cree que lo que siente tendría que ser verdadero, automáticamente. Si siente como estúpida y aburrida una cosa, debe ser estúpida y aburrida.

La falacia del cambio

Una persona espera que los demás cambiarán para seguirle si los influye y camela lo suficiente. Necesita cambiar a la gente porque sus esperanzas de felicidad parecen depender enteramente de ello.

Las etiquetas globales

Se generalizan una o dos cualidades de un juicio negativo global. Es decir, si tenemos una mala experiencia en un entorno concreto, generalizaremos las conclusiones negativas a otros entornos.

Tener razón

Continuamente está en un proceso para probar que sus opiniones y actuaciones son correctas. Es imposible equivocarse y se hará cualquier cosa para demostrar que tiene razón.

La falacia de la recompensa divina

Espera cobrar algún día todo el sacrificio y abnegación, como si hubiera alguien que llevara las cuentas. Se resiente cuando se comprueba que la recompensa no llega.

¿Cómo combatir los pensamientos distorsionados?

Los pensamientos distorsionados los podemos combatir para que sean adaptativos, de forma que podamos interpretar la realidad de forma racional y que no nos provoque ningún tipo de malestar.

Es decir, si detectamos aquellos pensamientos que hacen que nos sintamos mal, podemos aprender a cambiarlos por **pensamientos alternativos** realistas que nos hagan sentir emociones más positivas y, por lo tanto, tener conductas más adaptativas, que no refuercen los esquemas mentales disfuncionales. Estos aspectos se pueden trabajar mediante la técnica de la **reestructuración cognitiva**. Esta técnica se utiliza frecuentemente en terapia cognitivo-conductual para muchos tipos de trastornos en los que las distorsiones cognitivas juegan un gran papel.

La reestructuración cognitiva, denomina también a una intervención médica clasificada en la NIC (Nursing Interventions Classification- 4ed. J.McCloskey y G.M.Bulechek) con el código 4700 y la siguiente definición:

“Estimular al paciente para que altere los esquemas de pensamiento desordenados y se vea a sí mismo y al mundo de forma más realista.”

Entre las actividades a realizar en esta intervención, pueden encontrarse, por ejemplo, y tal como recoge la NIC en su cuarta edición en español:

- Ayudar al paciente a cambiar afirmaciones (autoafirmaciones) irracionales autoinducidas por afirmaciones (autoafirmaciones) racionales.
- Ayudar al paciente a identificar la emoción dolorosa (ira, ansiedad o desesperanza) que está sintiendo.
- Señalar los estilos de pensamiento disfuncionales y ayudar a identificar pensamientos automáticos (pensamiento polarizado, generalización, magnificación y personalización, etc.).
- Realizar afirmaciones que describan la forma alternativa de observar la situación; estas actividades son un extracto de las aparecidas en la intervención enfermera mencionada en la taxonomía internacional de la Clasificación de Intervenciones Enfermeras (NIC).

Los dos signos del pensamiento distorsionado

Según M. Mckay, Marta Davis, y P. Fanning (1985) en el libro *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. Refiere que el mejor aviso de que se está usando un estilo de pensamiento distorsionado es la presencia de las emociones dolorosas: Sentirse nervios, deprimido o crónicamente irritado. Así como sentirse disgustado consigo mismo, o repetirse las mismas preocupaciones un ay otra vez como un disco rayado.

El dolor psicológico fluctúa, sintiéndose peor en algunos momentos que en otros.

Los conflictos con la familia o con los amigos también pueden ser un indicio de que se está usando uno o más tipo de distorsión. Hay que tener en cuenta lo que uno se dice a sí mismo sobre los demás. Hay que darse cuenta de cómo se describe y justifica su punto de vista sobre el conflicto.



Ejercicios para combatir las distorsiones

Cuando una persona es consciente de una emoción angustiante o de un conflicto de relación, es el momento de prestar atención al pensamiento subyacente. La falta de lógica es la raíz de muchos errores de pensamiento y el factor más importante del dolor humano. Un silogismo lógico tiene tres partes:

- Premisa mayor (norma).
- Premisa menor (caso especial).
- Conclusión.

EJEMPLO:

- Todos los hombres son mortales (premisa mayor).
- Sócrates es un hombre (premisa menor).
- Sócrates es mortal (conclusión).

Un error cometido en la premisa mayor o en premisa menor causa a menudo una conclusión falsa. Los seres humanos manejan toda clase de pensamientos ocultos que se convierten en reglas (premisa mayor) de falsos silogismos. Las reglas más típicas son:

“Cualquier crítica significa que soy estúpido.”

- Toda crítica pretende herir.
- Todos los errores son intolerables.
- Si me rechazan me destruirán.
- No se puede fiar de la gente.

El inconveniente de las estas normas es que son generalizaciones gratuitas que no logran incluir experiencia o interpretación alternativa. Puesto que la regla es falsa (premisa mayor), la conclusión será falsa.

A continuación vemos algunos ejemplos:

- Toda crítica pretende herir (norma, premisa mayor).
- Mi jefe acaba de criticarme (caso especial, premisa menor).
- Estaba intentando herirme.
- Si me rechazan, me destruirán.
- Ella se ha enfadado y se ha ido.
- Esto es horrible, estoy destrozado.



- Algo anda mal en la gente que se ha casado a los 30 años.
- Estoy soltero a los 30.
- Algo anda mal en mí.

Cada una de estas conclusiones que reflejan la ansiedad está basada en una regla que es falsa.

Muchas personas creen en una regla o más reglas como éstas, que causan decisiones defectuosas, pérdida de autoestima, equivocaciones, emociones estresantes. Para descubrir una regla, que formularse a sí mismo la siguiente pregunta:

“¿Qué considero que hay de verdad en situaciones como estas?”
“Cuando ocurre, ¿qué significa?”.

Una vez identificada una regla se puede observar cómo se aplica a situaciones específicas de cara a formular sus supuestos. Búsquense las excepciones a la regla. Para empezar a combatir las distorsiones, se debe de volver al momento en donde se experimento la emoción que provoca ansiedad o el conflicto interpersonal.

Para identificar la distorsión y reestructurar el pensamiento hay que seguir los siguientes pasos:

- a) Nombrar la emoción.
- b) Descubrir la situación suceso.
- c) Identificar las distorsiones.
- d) Eliminar las distorsiones.



Ejercicio para combatir la distorsión de autoacusación y razonamiento emocional

Anteriormente hemos visto diferentes tipos de distorsiones cognitivas entre las que se encuentran estas dos distorsiones. Si se siente identificado con la definición, escriba la frase que le identifica con ella. A continuación vienen frases para ayudar a combatir este tipo de distorsiones y con las que se puede entrenar para poder terminar con ellas.

AUTOACUSACIÓN: Usted se culpa permanentemente de cosas que pueden no ser culpa suya.

RAZONAMIENTO EMOCIONAL: Usted supone que las cosas son de la forma que usted las siente. Ejemplo: Eres lo que sientes. Te sientes desamparado, luego estás desamparado.



Para refutar las afirmaciones **autoinculpatorias**, debes sustituirlas por otras más equilibradas.

No te juzgues a ti mismo/a y utiliza afirmaciones reforzantes acerca de tí mismo/a como las siguientes:

- ¡No más culpas!
- Todo el mundo comete errores. Es humano.
- Se acabaron los pensamientos obsesivos. Lo pasado, pasado está, y no puedo hacer nada para cambiarlo.
- No soy responsable de lo que hagan los demás.
- No tengo que culparme de la conducta de los demás.
- Puedo reconocer mis errores y progresar.
- Acepto las consecuencias de mis actos, pero no me voy a culpabilizar por mis antiguos errores.

Para combatir la distorsión del **razonamiento emocional**. Tienes que omitir palabras con carga emocional como **amor, odio, desagradable, furiosa/o, deprimida/o, etc.**

Aquí tienes algunos pensamientos que te ayudarán a rebajar la agitación emocional y contrarrestar los pensamientos distorsionados:

- ¡Mentira! Mis emociones me engañan.
- Desconfía de todos los sentimientos repentinos.
- Mis sentimientos no son automáticamente verdaderos.
- Atiende a los pensamientos subyacentes.
- ¿Qué me estoy diciendo a mí mismo/a que me hace sentir triste, ansiosa/ o y enojada/o?
- Corrige esos pensamientos y desaparecerá el dolor.

Ejercicios para combatir pensamientos distorsionados. En este ejercicio nos podemos entrenar con todas las distorsiones que hemos descrito en el capítulo.

AUTOAFIRMACIÓN: Ejemplo: Van a rechazarme. Se van a dar cuenta de lo nervioso/a y difícil que soy. En este momento piensan que soy un/a.....

DISTORSIÓN: Lectura del pensamiento.

REFUTACIÓN: No tengo forma de saber que piensan. Es cosa de ellos. "Tenemos que tener en cuenta que la refutación va ser siempre ese pensamiento alternativo que va a combatir la distorsión"

AUTOAFIRMACIÓN	DISTORSIÓN	REFUTACIÓN

Una vez que hemos aprendido a combatir las distorsiones podemos entrenarnos en un ejercicio muy completo para ver si los pensamientos son válidos y útiles. En este ejercicio diseccionamos el pensamiento que nos provoca malestar y vamos contestando todas las preguntas en función de la premisa o frase que he puesto sobre el pensamiento que nos ocupa, que nos provoque malestar y que queremos evaluarlo para ver qué ocurre con él. Hay que tener en cuenta que cuando el pensamiento está muy arraigado y se ha convertido en una creencia, tenemos que tener paciencia para combatirlo. Con estos dos ejercicios vamos a realizar un entrenamiento para terminar de destruir ese pensamiento, ya sea una distorsión, una crítica, etc. Es un ejercicio que requiere entrenamiento, tenemos que tener en cuenta que estamos realizando una reestructuración cognitiva y en algunas ocasiones quizá al llegar a la última pregunta no terminemos de creer a las conclusiones que hemos llegado. Si eso ocurre, no debemos desfallecer y seguir entrenando hasta que dominemos el ejercicio que es muy útil.

Preguntas para evaluar la validez de los pensamientos

Escribe aquí el pensamiento que quieres evaluar:

.....

Contesta a las siguientes preguntas para ver si el pensamiento es válido o no lo es:

- a) ¿Qué evidencia existe a favor de ese pensamiento? ¿Qué datos poseo? ¿Qué pruebas tengo?
- b) ¿Qué evidencia existe en contra de ese pensamiento? ¿Qué datos?
- c) ¿Cuál es la probabilidad de que yo esté interpretando correctamente la situación?
- d) ¿Estoy sobreestimando la probabilidad de que ocurra lo que pienso?
- e) ¿Estoy pensando en que por que algo puede suceder, sucederá?
- f) ¿Existen otras interpretaciones o explicaciones alternativas? ¿Hay otro modo de enfocar esto?
- g) ¿Cuál es la probabilidad de estas otras interpretaciones?
- h) ¿Qué evidencia hay a favor y en contra?
- i) ¿Cuál es la explicación o interpretación más probable?
- j) ¿Están basados mis juicios en cómo me siento en vez de en lo que he hecho?
- k) ¿Me estoy fijando metas poco realistas o inalcanzables?
- l) ¿Estoy olvidando hechos pertinentes o sobreatendiendo a hechos no pertinentes?
- m) ¿Estoy pensando en términos de todo o nada?
- n) ¿Estoy sobrestimando mi responsabilidad sobre cómo salen las cosas?
- ñ) ¿Qué otros factores influyen?
- o) ¿Estoy subestimando lo que puedo hacer para manejar la situación?
- p) ¿Qué me diría una persona importante para mí acerca de este pensamiento?
- q) Si este pensamiento lo tuviera otra persona, ¿Qué le diría para hacerle ver que no es correcto?

Preguntas para evaluar la utilidad de los pensamientos:

Escribe aquí el pensamiento que quieres evaluar:

.....

- a) ¿Me ayuda este pensamiento a conseguir mis objetivos y solucionar mi problema?
- b) ¿Me ayuda esta forma de pensar a sentirme como quiero?
- c) ¿Cuál es el impacto que este pensamiento tiene sobre mis sentimientos y sobre mi conducta?
- d) ¿Cuáles son los pros y los contras de esta forma de pensar?
- e) Pensar en esto, ¿me es de provecho o me sirve de estorbo?
- f) ¿Qué me diría una persona importante para mí con el fin de ayudarme a afrontar la situación?
- g) Si este pensamiento lo tuviera otra persona, ¿qué le diría yo para ayudarle a afrontar la situación?
- h) Si las cosas son realmente así, ¿qué puedo hacer para cambiarlas, cómo puedo hacer frente a la situación?
- i) ¿Cómo serán las cosas dentro de un tiempo? Esto que parece tan malo ¿durará siempre?

4.2 Uso de otras técnicas de afrontamiento del estrés

La aserción encubierta

- La aserción encubierta ayuda a reducir la ansiedad emocional a través del desarrollo de dos habilidades separadas: La interrupción del pensamiento y la sustitución del pensamiento.
- Cuando aparece un pensamiento habitual que sabemos que conduce a sufrir emociones desagradables se interrumpe el pensamiento con la palabra “basta” (stop) o usando alguna otra técnica interruptora.
- Se cambia el pensamiento que hemos interrumpido por pensamientos positivos más realistas, asertivos y constructivos, con ello, se capacita a la persona para enfrentarse con éxito a los pensamientos que antes conducían altos niveles de ansiedad, depresión e ira. (Duración técnica de 3 días a una semana para dominarla).

4.3 Técnicas de solución de problemas

En el ámbito laboral se nos plantean en determinadas ocasiones situaciones problemáticas que tenemos que resolver.

Para ello podemos utilizar las técnicas de solución de problemas como plantea D. Zurrilla y Goldfried (1971), y que, como su nombre indica es un método o sistema para ayudar a dar solución de forma objetiva una situación eficaz que se ha convertido en problema, de manera que sea más probable que consigas tomar la decisión acertada para resolverla.

Según estos autores “un problema consiste en el propio fracaso para encontrar una solución eficaz. Es decir, el problema no radica en la situación en sí misma, si no en la propia incapacidad para encontrar una respuesta adecuada, que es justamente lo que acaba por convertir el hecho en una situación problemática. Este es precisamente el objetivo de las técnicas de solución de problemas: enseñar a la persona a dar una respuesta eficaz y apropiada de las distintas situaciones que se planteen, en este caso, en el mundo laboral.

El uso de técnicas de solución de problemas implica fundamentalmente un cambio de actitud a la hora de afrontar estos últimos. Constituyen también una manera eficaz de combatir el estrés no sólo en el trabajo, si no en nuestra vida en general.

Técnica de solución de problemas a través de cinco pasos

Pasos a seguir:

TÉCNICA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS A TRAVÉS DE CINCO PASOS

Adaptación de propuesta de Marina Bosquet en el libro *Que no te pese el trabajo* (2000):

Definición y formulación del problema en términos objetivos y concretos.

Elaboración de varias posibles alternativas al problema planteado.

Evaluación de las consecuencias, tanto positivas como negativas, de cada una de las alternativas elaboradas.

Toma de decisiones.

Verificación y evaluación de los resultados obtenidos.



Se propone un modelo de ejercicio para trabajar y reflexionar sobre un problema:

Pensemos en un problema que tengamos, en algo que nos preocupa, a cualquier nivel, personal, familiar o laboral.

- a) Problema.
- b) Qué no puedo cambiar.
- c) Qué puedo cambiar.
- d) Qué quiero cambiar.
- e) Evaluación de cómo me siento después de hacer el ejercicio.

4.4 Hábitos saludables para mejorar la calidad de vida

Adoptar unos hábitos de vida saludable permitirá que las personas mejoren sus capacidades tanto a nivel físico como psíquico con lo que se podrá tener más recursos a la hora de tener que enfrentarnos al día a día.

Vamos a tener en cuenta los siguientes factores:

Tener un buen descanso

Conseguir un hábito de sueño saludable es fundamental para poder afrontar el día a día. El sueño tiene un papel reparador en el adulto que debemos de tenerlo en cuenta para que no se resienta nuestra salud.

Hay que seguir unas pautas:

- Tener un horario de sueño rutinario. Dormir lo necesario. La media es 8 horas.
- No comer en exceso antes de irse a la cama ni quedarse con hambre. Hacer una cena ligera
- No obsesionarse con dormir. Si se desvela o no se concilia el sueño, levantarse y hacer alguna actividad hasta que el sueño venza de nuevo.
- Evitar tomar alcohol, cafeína, teína, etc.

Alimentación

Tener una buena alimentación saludable es fundamental también para el cuidado diario. Disponer de tiempo adecuado para comer, no comer con prisas, disminuir las bebidas excitantes así como el consumo del alcohol. Controla la ansiedad con la comida, no teniendo “alimentos prohibidos” sino haciendo restricción de aquellos que no son convenientes para nuestra alimentación.

Tiempo de ocio

Igualmente es muy importante que dediques tiempo para hacer aquellas actividades que te gusten, tanto de forma individual, como familiar o con los amigos. Planifica tus actividades de ocio así como tus vacaciones.

Ejercicio físico

Intenta cuidar tu forma física haciendo ejercicio o algún tipo de deporte ya que es muy importante para combatir el estrés. Camina todos los días si no puedes acudir al gimnasio. Haz ejercicio aeróbico o cardiovascular, montar en bicicleta, nadar, bailar, etc, al menos tres días a la semana. Cuida tu cuerpo y tu mente con meditación, yoga, taichí....

4.5 Gestionar bien el tiempo para reducir el estrés y la ansiedad

Es posible concebir el tiempo como una serie de decisiones que no terminan tanto grandes como pequeñas, que van modificando nuestra vida de forma paulatina.

Las decisiones que se toman y nos son acertadas originan frustración, estrés y con ello disminuye la autoestima.

Los 6 síntomas típicos de la falta de administración del tiempo son:

- a) **Precipitación.**
- b) **Vacilación crónica** entre alternativas desagradables.
- c) **Fatiga** o **apatía** tras muchas horas de actividad no productiva.
- d) **Incumplimiento** constante de compromisos.
- e) **Sensación de estar desbordado** por las demandas y pormenores y de tener que hacer, casi siempre, lo que no se desea.

El ambiente de trabajo en el mundo en el que vivimos en la actualidad, está caracterizado por la urgencia y las prisas. Existe un aumento constante de la presión. En muchos ámbitos de trabajo contamos con innumerables recursos como líneas telefónicas directas, ordenadores, internet; la era de las nuevas tecnologías nos proporciona y facilita algunas de las herramientas necesarias para organizar nuestros hábitos de trabajo, pero también nos puede generar interrupciones en nuestra gestión.

Para tener una buena gestión y hacer frente a “los ladrones de tiempo” debemos saber organizarnos. Tenemos que ser capaces de manejar el tiempo, tratar a la gente, organizar los papeles y usar la tecnología de la manera más eficaz y competente posible para poder presentar unos resultados optimizando los tiempos.

Algunas claves que nos ayudan a gestionar bien nuestro tiempo:

- Utilizar recursos para poder afrontar las crisis en el menor tiempo posible.
- Priorizar en las actuaciones a seguir con respecto a la consecución de resultados.
- Ser resolutivos en la resolución de conflictos, así como en los nuevos retos.
- Tener más tiempo para la familia, los amigos y el ocio.
- Reducir el estrés y el cansancio.
- Conseguir reconocimiento de las competencias.
- Trabajar el liderazgo personal.
- Ser capaz de tener una continuidad en el trabajo con un buen desempeño.



Características de los trabajadores que administran eficientemente el tiempo:

- El 80% de los asuntos que llegan al escritorio los manejan en forma inmediata, los eliminan si no tiene ninguna utilidad, los delegan si es el caso y los toman bajo su control si lo consideran necesario.
- Recopilan toda la información existente sobre el tema en cuestión, e invitan a una mesa de trabajo a los involucrados y expertos en la materia de la empresa.
- Delegan con claridad y precisión para asegurarse que se ha comprendido lo asignado.
- Establecen los objetivos de las decisiones que se tomen.
- Establecen los posibles cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos en el tiempo más corto.
- Definen alternativas de acción y previenen posibles consecuencias positivas y negativas.
- Analizan y eligen la que parece la mejor opción en cada caso.
- Llevan un control de lo delegado, mediante informes sobre lo realizado, para asegurarse que se están logrando los resultados planeados.
- Dan seguimiento diario a la lista de pendientes importantes.

- Es importante recordar que la administración del tiempo es esencialmente un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el trabajo en equipo, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.
- Una vez examinado como empleamos el tiempo, pasaremos a adoptar un sistema viable de planificación. Para una buena planificación del tiempo en las organizaciones, es necesario que seamos capaces de:
 - Determinar nuestros objetivos
 - Identificar los pasos para cumplir los objetivos
 - Fraccionar proyectos y encargos en tareas más reducidas
 - Decidir el tiempo que le van a ocupar sus actividades
 - Decidir en qué momento debe finalizar las tareas más próximas.
 - Identificar lo que requerirá de sus compañeros para poder terminar sus propias tareas

Aprender a gestionar bien el tiempo para reducir el estrés y la ansiedad

Es fundamental que identifique los ladrones de tiempo para poder gestionarlos:

- Interrupciones.
- Llamadas telefónicas.
- Correos electrónicos.
- Peticiones.
- Salidas.
- Desorganización.
- Postergaciones.
- Desplazamientos, transporte.
- Reuniones.

Consejos para ejercer el control sobre su tiempo y su vida

- Es posible establecer prioridades que pongan de relieve las tareas más importantes y permitan tomar las decisiones en base a esa importancia.
- Es posible ganar tiempo haciendo un horario realista y eliminando las tareas de escasa prioridad.
- Es posible aprender a tomar decisiones básicas.

Normas para programar el tiempo

- Tener siempre preparada la programación antes de iniciar la jornada.
- Programar las actividades en función de los objetivos a conseguir.
- Elaborar el programa en torno a los temas esenciales.
- Programar las actividades según los ritmos personales.
- Programar por escrito.
- Agrupar los asuntos relacionados entre sí.
- Asignar a cada actividad un tiempo.

- Flexibilidad ante los imprevistos.
- Incluir en el programa la hora tranquila.
- Mantener a la vista la planificación.

Ejemplo de planificación para optimizar la gestión del tiempo:

- Definir objetivos.
- Planificar actividades.
- Delimitar el tiempo de forma realista que necesito para cada actividad o gestión.
- Priorizar comenzando por lo más importante.
- No salirse de los objetivos previstos salvo que surja algo que se tenga que resolver más importante.
- No divagar en pensamientos y ponerse a la acción.
- Delimitar los pensamientos en cada objetivo para evitar la dispersión.
- Comenzar y terminar lo que no hemos propuesto.
- Reforzarnos con pensamientos positivos sobre los objetivos conseguidos para seguir motivado para la consecución del resto de objetivos.
- Dedicarte un tiempo para ti “ponle un color a un día de la semana que elijas “para hacer las cosas que te hacen sentir bien, mimándote y queriéndote.

BIBLIOGRAFÍA

- **MARISA BOSQUET (2008)**. Quemados (El Síndrome de Burnout) Qué es y cómo superarlo. Ed. Paidós. Barcelona.
- **MARISA BOSQUET (2008)**. Que no te pese el trabajo. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- JESÚS M. CANTO ORTIZ, VERÓNICA MONTILLA BERBEL. 2008. Dinámica de Grupos y Autoconciencia emocional. Perspectivas teóricas y ejercicios prácticos. Ediciones Aljibe. Málaga.
- **SILVIO JOSÉ FRITZEN (1999)**. Relaciones humanas interpersonales. Ed. Sal Terrae. Cantabria.
- **EDUARDO L. LÓPEZ NAVARRO (2006)**. El arte de la buena comunicación. Guía práctica para mejorar las relaciones interpersonales. Eduforma. Sevilla.
- **GONZALO SERRANO, DÁMASO RODRIGUEZ (1993)**. Negociación en las organizaciones. Eudema Psicología, Recursos Humanos. Madrid.
- **W. DYER (1976)**. Tus zonas erróneas. Ed. Grijalbo. 44 edición. Barcelona.
- MARISA BOSQUET. (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Ed. Paidós. Barcelona.
- **AMALIO BLANCO, AMPARO CABALLERO, LUIS DE LA CORTE (2004)**. Psicología de los grupos. Ed. Pearson. Madrid.
- **MATTEW MCKAY, MARTHA DAVIS, PATRICK FANNING (1998)**. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **MATTEW MCKAY, PATRICK FANNING (2000)**. Autoestima. Evaluación y Mejora. Ed. Martinez Roca. Barcelona.

The image features a dark red background with a subtle geometric pattern of thin, light-colored lines at the top. A hand is shown holding a key, with the hand and key rendered in a dark, semi-transparent style. The number '05' is prominently displayed in a large, light-colored font on the left side of the image.

05

Los Riesgos Psicosociales:

**AUTOCONTROL
EMOCIONAL**



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Conocimiento de las fortalezas y debilidades personales de los trabajadores.
- Poner en práctica formación aplicando las Técnicas de la Psicología Positiva.
- Realizando formación para desarrollar y aplicar la Inteligencia Emocional.
- Reforzar y dotar de habilidades personales al colectivo.

PARA EL TRABAJADOR:

- Aumentar la motivación y la satisfacción personal consiguiendo un equilibrio en las emociones.
- Saber las fortalezas y debilidades para poder trabajar sobre ellas.
- Conseguir estrategias de afrontamiento que te capaciten para la resolución de conflictos tanto a nivel personal como laboral.
- Incorporación de técnicas de relajación para obtener un equilibrio físico y mental.

INTRODUCCIÓN

Las emociones son el sentido más literal, el **Oxford English Dictionary**, define a la emoción como “agitación o perturbación de la mente; sentimiento, pasión, cualquier estado mental vehementemente agitado”. Según **Goleman (1996)** la emoción se refiere a “un sentimiento, a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias de la acción que lo caracterizan”.

IRA:

Rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.

SORPRESA:

Sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.

AMOR:

Aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, enamoramiento y ágape.

TRISTEZA:

Aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y, en caso patológico, depresión grave.

AVERSIÓN:

Desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.

VERGÜENZA:

Culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

ALEGRÍA:

Felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, gratificación, satisfacción, euforia capricho, éxtasis y, en caso extremo, manía.

MIEDO:

Ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y, en el caso, de que sea psicopatológico, fobia y pánico.

1. DEFINICIÓN DE AUTOCONTROL EMOCIONAL

Es la capacidad que nos permite a las personas controlar nuestras emociones, y que éstas no nos controlen a nosotros, sabiendo canalizarlas de forma adecuada, teniendo el control de nuestros actos y de nuestro comportamiento, en todo momento nuestras vidas pudiendo elegir lo que queremos experimentar o sentir.

Nos aporta beneficios físicos y psíquicos en nuestro organismo, ya que somos dueños de nuestros actos consiguiendo un equilibrio y por consiguiente unos hábitos de vida saludable a todos los niveles.



2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Goleman (1995)

“la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.”

El déficit de inteligencia emocional repercute en mil aspectos de la vida cotidiana, desde problemas matrimoniales hasta trastornos de la salud.

Un ejemplo de vida, es el video del profesor Randy Pausch’s “la última conferencia”, donde nadie queda impasible con sus emociones.



3. TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN Y DE RELAJACIÓN

3.1 Respiración

La respiración es fundamental para la vida. Si tenemos una respiración correcta es ideal para afrontar las situaciones de estrés.

Con la respiración se producen los intercambios de O₂ y Co₂ mediante el aire que recogemos y luego expulsamos. Se regula el PH de la sangre. Y gracias al aire que pasa por las cuerdas vocales podemos hablar.

El control de la respiración en la realización de ciertos ejercicios, sobre todo en los que se trabaja la zona abdominal y el pecho, facilita la correcta técnica de ejecución. Es muy importante la correcta realización de la respiración para los ejercicios ya que gracias a ellos nuestro organismo puede tener mayor esbeltez.

La respiración consiste en tomar oxígeno del aire y desprender el dióxido de carbono que se produce en las células.

Las fases del proceso de la respiración son las siguientes:

- a) Intercambio en los pulmones.
- b) El transporte de gases.
- c) La respiración en las células y tejidos.

El aire entra en los pulmones y sale de ellos mediante los movimientos respiratorios que son dos:

MOVIMIENTO DE INSPIRACIÓN:

Por el cual el aire penetra en los pulmones ya que éstos se hinchan al aumentar el volumen de la caja torácica. Esto es debido a que el diafragma desciende y las costillas se levantan.

MOVIMIENTO DE ESPIRACIÓN:

En este proceso el aire es expulsado hacia el exterior ya que los pulmones se comprimen al disminuir de tamaño la caja torácica, volviendo el diafragma y las costillas a su posición normal.

Se conoce con el nombre de Hematosis “al proceso en el que el aire llega a los alvéolos, parte del oxígeno que lleva atraviesa las finísimas paredes y pasa a los glóbulos rojos de la sangre. Y el dióxido de carbono que traía la sangre pasa al aire. Así la sangre se enriquece en oxígeno y se empobrece en dióxido de carbono”.

3.2 Ejercicios de respiración

Cierra los ojos e intenta relajar un poco todo el cuerpo. Inspira profundamente, mantén el aire y después expúlsalo lentamente. Haz este ejercicio cinco veces, después respira de la misma forma, pero cuando empieces a exhalar pronuncia para ti mismo la palabra “RELAX”, de forma que cuando llegues a la X hayas recorrido todo tu cuerpo relajándolo desde la cabeza hasta los dedos de los pies. Repite cinco veces.

3.3 La respiración abdominal

Es la más común. Se suele utilizar para bajar los niveles de ansiedad, en técnicas orientales, en la preparación al parto, en diferentes patologías, etc... Si se aprende y se hace bien se puede obtener muy buenos resultados y es muy beneficiosa para el organismo.

La respiración se va a centrar en el abdomen. Para aprender a hacerla bien se aconseja que nos pongamos las manos entrelazadas en la barriga y así veremos cómo se mueve el abdomen con lo cual la estaremos haciendo bien. Cuando expulsamos el aire conviene hacerlo despacio como si lo hiciésemos a través de una pajita.

INSPIRACIÓN. El diafragma baja cuando entre aire en los pulmones. Lo notamos porque el abdomen se hincha. Haga la prueba inspirando profundamente. Si no nota que el diafragma desciende y se le hincha el abdomen su respiración es deficiente.

ESPIRACIÓN. En la espiración abdominal el diafragma sube, notará que el estomago desciende.

3.4 Ejercicios de relajación muscular

Para practicar la relajación es muy importante estar en una buena posición cómoda ya sea sentado o tumbado. Las piernas deben ser extendidas, sin cruzarlas y la ropa cómoda que no oprima el cuerpo.

Comienza tensando los músculos y relájalos. Cuando tenses, debes notas en qué zonas sientes la tensión, ésta debe ser máxima.

Relájate y siente la agradable sensación que provoca. Al tensar ciertos músculos el resto del cuerpo debe estar relajado. Mantén tensa cada parte de tu cuerpo unos cinco segundos y siente la sensación de relajación durante unos diez segundos. Si alguna parte de tu cuerpo presenta cierta dificultad, dedícale períodos de tiempo más largos.

Debes generar un estado de relajación total general, para conseguirlo es recomendable que cierres los ojos.

3.5 Ejercicios de tensión - relajación

BRAZOS: Extiende tu brazo derecho y ponlo tan rígido como puedas, manteniendo el puño cerrado. Comprueba cómo se incrementa la tensión muscular en el bíceps, antebrazo, muñeca y dedos. Poco a poco relaja o baja el brazo dejándolo caer sobre tus muslos, en la posición de relajación. Repite el ejercicio con el brazo izquierdo.

FRENTE: Arruga tu frente subiéndola hacia arriba y relájala muy despacio.

OJOS: Cierra los ojos apretándolos fuertemente y poco a poco relájalos tanto como puedas, hazlo muy despacio.

NARIZ: Arruga tu nariz y relájala gradualmente, despacio y dejando toda la tensión fuera.

SONRISA: Haz que tu cara y tu boca adopten una sonrisa forzada. Gradualmente relaja los músculos de cada lado de tus mejillas y de tu cara.

LENGUA: Aprieta fuertemente la lengua con el cielo de la boca y poco a poco ve dejando caer la lengua sobre la boca, es decir, la lengua se va apoyando sobre la boca.

MANDÍBULA: Aprieta tus dientes, relaja tu mandíbula y experimenta la sensación de dejarla ir.

LABIOS: Arruga los labios fuertemente. Nota la tensión en tus labios. Relaja tus labios gradualmente.

CUELLO: Aprieta y tensa el cuello. Inclina hacia delante hasta tocar el pecho con la barbilla. Relaja gradualmente estos músculos y coloca tu cabeza en posición comfortable.

ESPALDA: Inclina hacia adelante tu cuerpo, eleva los brazos llevando los codos hacia atrás y hacia arriba hasta la espalda, arqueando la espalda hacia delante. Relájate gradualmente buscando la posición original.

TÓRAX: Tensa y pon rígido el pecho, intenta constreñirlo como si quisieras reducir tus pulmones, relaja gradualmente el tórax.

ESTÓMAGO: Tensa fuertemente los músculos de tu estómago comprimiéndolos hasta que lo pongas lo más duro posible. Relájalos poco a poco hasta que tu estómago vuelva a su posición natural.

DEBAJO DE LA CINTURA: Tensa todos los músculos que se encuentran debajo de la cintura, incluyendo las nalgas y los muslos. Debes sentir como si te elevaras de la silla. Relaja lentamente estos músculos y vuelve a recostarte en la silla.

PIERNAS: levanta horizontalmente tu pierna derecha, arqueando el pie hacia atrás, en dirección a la rodilla. Comprueba dónde sientes la tensión y relaja lentamente todas estas zonas. Repite el mismo ejercicio, con la izquierda.

Ejercicios de relajación sin tensión

Repite el proceso de relajación, pero esta vez no tenses ninguna zona de tu cuerpo. Cuando lo consigas realiza cinco veces los ejercicios de respiración mientras pronuncias la palabra "RELAX" tal como hiciste anteriormente.

3.7 Recomendaciones

Si aprendes la técnica de la relajación y la respiración y practicas siguiéndolas instrucciones, al cabo del tiempo podrás relajarte en cualquier situación que te provoque ansiedad. Notarás que cada vez es mayor el control sobre cada uno de tus músculos. Si te diriges a la situación que consideras que es desencadenante de ansiedad, ya sea en el trabajo o en tu vida personal, podrás relajarte justo antes de entrar en dicha situación, porque te habrás entrenado y dominarás la técnica.

Usarás la relajación como una técnica de autocontrol que formará parte de tus hábitos para mejorar tu calidad de vida con la consecuencia que mejoraría y mantendría un nivel bajo de ansiedad.

4. AUTOCONTROL EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Es muy importante tener un buen equilibrio físico y mental para poder tener un buen autocontrol en el trabajo. De nuestra forma de ver e interpretar el entorno dependerá el éxito de lo que nos proponamos.

Al principio hemos nombrado las emociones básicas. Una de las emociones que nos puede perjudicar en el trabajo es la ira. Por ira entendemos una emoción negativa que nos enfada por algo y no podemos controlar. Tenemos que tener en cuenta que la ira puede ser justificada e injustificada. Si la ira es justificada de alguna manera podremos darnos permiso para experimentarla, pero es aconsejable que dure lo menos posible ya que inmediatamente se activa el sistema nervioso y nos alteramos y podemos hacer alguna acción que nos traiga un disgusto.

Si la ira es injustificada, quiere decir que no tendríamos los recursos para ver de forma racional lo que nos afecta y no podríamos evaluarlo para combatirlo de forma más eficiente, por lo tanto es fundamental aprender a combatir las distorsiones cognitivas. Al final del capítulo en el apartado prácticas puede realizar ejercicios sobre la ira.

Otro de los enemigos que nos podemos encontrar en el trabajo puede ser la crítica patológica. Esto no sólo ocurre en el ámbito laboral sino que se puede extrapolar a la vida personal en general.

El término crítica patológica fue acuñado por el psicólogo Eugene Sagan (1970) para describir la negativa voz interior que le ataca y juzga. Todo el mundo tiene una voz interior crítica.

Las personas con baja autoestima tienden a tener una crítica patológica más viciosa y expresiva.

La crítica le acusa de las cosas que van mal. La crítica le compara con los demás personas (con sus logros, capacidades y competencias) y le encuentra a usted en desventaja.

Normalmente la crítica fija objetivos desproporcionados y sobre todo imposibles de conseguir, poniendo el listón tan alto que tiene que ser perfecto en todos los sentidos, lo que al no ser alcanzado, ante el más mínimo error se castiga sin piedad. La crítica nunca va a reconocer lo logros conseguidos si no únicamente los fracasos de la persona. La crítica utiliza todas las distorsiones cognitivas en contra de la persona impidiéndole ver la realidad de forma racional, a pesar de ser distorsiones, es tan poderosa que siempre se las va a creer.

4.1 Reforzamiento de la crítica

La crítica se puede reforzar de forma positiva o negativa. Es decir, lo mismo le puede perjudicar que en otras ocasiones le puede ayudar a resolver sus problemas.

Qué situaciones refuerzan la crítica de forma positiva

- La necesidad de hacer el bien.
- La necesidad de sentirse bien.
- La necesidad de rendir.

Qué situaciones refuerzan la crítica de forma negativa

La necesidad de controlar los sentimientos dolorosos:

- No sentirse bien, sentirse malo o carente de valor
- Temor al fracaso
- Miedo al rechazo
- Cólera
- Culpa
- Frustración



4.2 Como combatir a la crítica

Identificarla, es decir, saber escucharla. Para ello hay que estar vigilante con el diálogo que tenemos interior. Cuando escuche en el monólogo interior algún adjetivo peyorativo, tendrá que estar alerta para desmontar ese pensamiento intrusivo que le está generando ese malestar. En otras ocasiones no utiliza palabras, si no imágenes, posiblemente de fracasos anteriores. Para poder descubrir a la crítica hay que ser tenaz para poder descubrirla. Según los autores del libro "Autoestima, evaluación y mejora", Mathew Mckay y Patrick Fanning (1991) hay que tener en cuenta lo siguiente: Tiene que ser usted especialmente consciente de su monólogo interior en las situaciones problemáticas:

- El encuentro con extraños.
- El contacto con personas que tienen atractivo sexual para usted.
- Situaciones en las que usted ha cometido un error.
- Situaciones en las que se siente criticado y a la defensiva.
- Interacciones con figuras de la autoridad.
- Situaciones en las que se siente herido o alguien se ha encolerizado con usted.
- Situaciones en las que usted corre el riesgo de rechazo o fracaso.
- Conversaciones con padres o con alguien que puede mostrar desaprobación.



Ejercicio

Durante un día esté pendiente de los autoataques, cuente el número de afirmaciones que hace de sí mismo. El segundo y tercer día además de cuantificarlas, anote las críticas en un cuaderno con el horario en el que se ha producido. Por último, al final de día en el cuaderno anote en dos columnas diferentes:

PENSAMIENTO	ME AYUDA A EVITAR LA SENSACIÓN	ME AYUDA A SENTIR O A HACER

Con este ejercicio podrá ver si la crítica es positiva o negativa y los costes y las ganancias emocionales que se tiene con ella.

Como no podemos estar continuamente alerta en cada instante de la vida, según refieren los autores M. Kchay y P. Faning (1991) una vez que estamos entrenados para saber dentro del monólogo interior que es una crítica y lo que es una conversación inocua para desarmar la crítica tendremos que estar alerta cuando la emociones que se desencadenan le está deprimiendo, entonces tiene que realizar lo siguiente:

- Cierre sus ojos y realice unas inspiraciones profundas para que su diafragma pueda ensancharse y relajarse
- Relaje el cuerpo. Perciba y elimine cualquier tensión de sus piernas y brazos, cara, mentón, cuello y hombros.
- Perciba dónde siente la depresión en su cuerpo. Enfóquese en ese lugar y consiga conocer realmente esa sensación ahí.
- Escuche los pensamientos que van asociados a la sensación en esa parte del cuerpo. Perciba todo lo que se está diciendo a sí mismo. Ahora intente recordar cómo comenzó esa sensación y qué le decía la crítica entonces.

Si sigue usted estos cuatro pasos cada vez que se siente deprimido o abatido, tendrá mucho más claro el contenido específico de los ataques de la crítica.

Ejemplos para desenmascarar a la crítica:

- Me estás presionando para obligarme a cumplir las reglas conque me han educado
- Me estás comparando con todo el mundo, para que de vez en cuando encuentre alguien superior a mí.
- Me estás insistiendo mucho para que rinda cada vez más y quizá me sienta mejor conmigo mismo.
- Insistes en que sea perfecto, porque si hiciese todo perfectamente bien, finalmente me sentiría bien conmigo mismo.
- Dices que no puedo hacerlo para que no me moleste en intentarlo y no tenga que preocuparme con estados de ansiedad.
- Me dices que no les voy a gustar para que no me haga daño si soy rechazado.
- Dices que ella está disgustada conmigo con lo que, sea cual sea la verdad, voy a estar preparado para lo peor.
- Me dices que sea perfecto, con lo que pensaré estúpidamente que puedo ser perfecto y sentirme mejor conmigo mismo unos minutos
- Me estás agobiando para que expíe mi culpa por divorciarme.

El conocer con claridad la función de la crítica hace menos creíble todo lo que dice. Así conoce usted su motivo subyacente. La crítica le ataca porque de alguna manera le refuerza su voz.

Una vez que está identificada y es capaz la persona de evaluar el mensaje está preparada para combatirla. Tiene que responderle y aprender a refutar y rechazar la programación negativa que tiene acomodada dentro de usted. Una de las técnicas que se utilizan son los mantras de Howitzer (1970): Son palabras y frase que están destinadas a golpear a la crítica de forma contundente:

- “Esto es veneno. ¡Déjalo!”
- Estos son mentiras.
- ¡Calla!
- ¡No vale nada lo que me dices!
- ¡Quítate de encima!
- ¡Para con esa basura!

Otra técnica que se utiliza es preguntar el precio. Es decir, saber los costes que tiene usted por esos ataques. Por último hacer afirmación de su valía.

4.3 Para hacer inútil a la crítica

Se trata de conseguir desarmarla y dejarla en silencio dándole importancia a lo siguiente:

- Necesidad de hacer el bien
- Necesidad de sentirse bien
- La necesidad de rendir
- La necesidad de controlar los sentimientos negativos

5. EJERCICIOS Y ENTRENAMIENTO EN EL AUTOCONTROL EMOCIONAL

Es muy importante tener una buena autoestima para poder tener un autocontrol emocional más eficaz.

Hay dos tipos de problemas de autoestima: situacionales y caracterológicos. La autoestima situacional tiende a mostrarse sólo en áreas concretas. Por ejemplo, una persona puede tener confianza en sí misma como padre, como buen conversador y como pareja sexual, pero espera fracasar en las situaciones del trabajo. Otra puede sentirse socialmente inepto, pero considerarse fuerte y capaz en el ámbito profesional. Una baja autoestima caracterológica tuvo habitualmente su raíz en las experiencias tempranas de abuso y abandono. La sensación de "maldad" es, en este caso, más global y tiende a afectar a muchas áreas de la vida.



La baja autoestima situacional es un problema idealmente adecuado para las técnicas de reestructuración cognitiva. Su núcleo consiste en confrontar las distorsiones cognitivas, subrayar las dotes por encima de las debilidades, y desarrollar habilidades específicas para el manejo de los errores y las críticas. Como el cliente no se rechaza a sí mismo globalmente, usted comprobará que el cambio de las pautas de pensamiento desadaptadas aumentará significativamente la sensación de confianza y valía.

Estar dotado de habilidades sociales mejoran las relaciones interpersonales, así como la persona tiene un mayor equilibrio tanto físico como mental.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales son un conjunto de hábitos o estilos (que incluyen comportamientos, pensamientos y emociones), que nos permiten mejorar nuestras relaciones con los demás y defender nuestros objetivos. La forma de comunicarnos puede ser pasiva, asertiva o agresiva.

La persona pasiva normalmente tiene una pérdida de autoestima, no expresa su propia opinión ni defiende sus derechos y se deja llevar por los demás. Normalmente es muy influenciable, incluso llegando a perder ya que no se sabe defender. Le cuesta comunicarse, se muestra inseguro tanto a nivel verbal como gestual, pudiendo tener sintomatología ansiosa en la comunicación.



La persona agresiva es el polo opuesto a la persona pasiva, es decir, sólo se preocupa por conseguir sus objetivos por encima de todas las cosas, en el momento que quieren y cuando quieren sin importarle los demás. Tanto su comunicación no verbal como verbal suele ser intimidatoria, le gustan las críticas, así como avasallar, nada empático y pueden terminar teniendo problemas. Suelen ser personas solitarias, ya que se aprovechan de los demás y su grupo de amigos es bastante restringido.

La asertividad es la habilidad social por excelencia, con la cual nos comunicamos de forma efectiva con los demás, defendemos nuestros derechos pero sin perjudicar a la persona con la que nos estamos comunicando, de forma que conseguiremos nuestros objetivos.

Si fuésemos todos siempre asertivos ganaríamos en calidad de vida y no existirían tanto conflictos como se producen en la realidad. La persona asertiva conjuga un equilibrio tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Es muy importante tener una buena autoestima y manejar la inteligencia emocional.

Es muy importante dentro de las habilidades sociales tener empatía y tener una escucha activa con respecto al interlocutor, sobre todo dar feedback positivo, generando un buen clima en la emisión y recepción de los mensajes en la conversación.

Igual de importante es la empatía, el ser capaz de ponerse en el lugar de la otra persona. Esta habilidad nos permite comunicarnos de forma efectiva aunque el punto de vista no concuerde con nuestro criterio, pero permite que podamos comprenderlo.

En un buen entrenamiento asertivo hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- Expresar los derechos definiendo objetivos.
- Señalar el momento.
- Características de la situación.
- Adaptar las emociones en primera persona para dar lugar al diálogo.
- Concreción. Limitar objetivo.
- Acentuar enfatizar los resultados esperados si se cuenta con el apoyo de la otra persona.
- Importancia del uso de la mirada, de los gestos y del tono de voz.
- Importancia del control de la ira.
- "Yo asumo el control de mis emociones".
- Comunicación efectiva.
- Como llegar a ser asertivo aprendiendo a evitar la manipulación.
- Aprender estrategias que bloquean la asertividad.

6. PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL ESTRÉS Y LA ANSIEDAD

En el capítulo anterior de afrontamiento al estrés hemos visto como combatir ciertos aspectos de la ansiedad. Durante todo este capítulo hemos aprendido técnicas de relajación, de respiración, habilidades sociales, y el manejo de la crítica que no permiten prevenir y tratar el estrés. En el último punto del capítulo hay una serie de ejercicios prácticos que le ayudarán a reflexionar y adquirir esas técnicas de afrontamiento necesarias para tener una calidad de vida y ser más positivo y optimista.

A continuación vamos a ampliar dentro de las distorsiones cognitivas vistas, cómo combatirlas:

6.1 Como combatir los pensamientos distorsionados

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, tenemos que tener en cuenta las emociones que estamos sintiendo y saber distinguir las distorsiones cognitivas para poder combatirlas y verlas de forma racional, con el entrenamiento en reestructuración cognitiva de Albert Ellis (1990).

Para poder combatirlo tenemos que tener en cuenta:

- a) Diferenciar la emoción.
- b) Describir la situación.
- c) Diferenciar el tipo de distorsión.
- d) Refutar la distorsión con un pensamiento alternativo que genere bienestar y que sea racional. Aunque la persona no se crea esa refutación, tiene que entrenarse para poder combatir las distorsiones.



Filtraje

Se toman los detalles negativos y se magnifican mientras que no se filtran todos los aspectos positivos de la situación. Es decir, sólo nos quedamos con aquello que nos perjudica o nos daña, y no tenemos en cuenta todo aquello que nos hace subir nuestra autoestima.

- Ejemplo: Se utilizan palabras con terrible, horroroso, etc. "Me amarga todo el día... no lo soporto"
 - Como combatirlo: En todas las situaciones podemos sacar un aspecto positivo minimizando la visión de túnel de que todo es terrible. Hay que modificar el origen. No es necesario exagerar.
-

Pensamiento polarizado

Las cosas son blancas o negras, buenas o malas. Las personas creen que si no son perfectas entonces es que son un fracaso. No existe término medio.

- Ejemplo: "o planto cara a la situación o huyo como un cobarde"
 - Como combatirlo: Las cosas no son blancas o negras. Pensar en porcentajes sería la técnica aconsejada.
-

Sobregeneralización

Se extrae una conclusión general de un simple incidente o parte de la evidencia. Si ocurre algo malo en una ocasión esperará que ocurra una y otra vez.

- Ejemplo: Como me equivoqué en el albarán, me voy a equivocar siempre"
 - Como combatirlo: Cuantificar. ¿Hay pruebas para las conclusiones? No existen absolutos.
-



Visión catastrófica

Se espera el desastre. La persona se entera o escucha un problema y empieza a decirse “Y si”: “¿Y si estalla la tragedia?” “¿Y si me sucede a mí?”

- Ejemplo: “Estoy esperando a que venga..., me va a robar y destrozará mi local”
 - Como combatirlo: Hay que ver las posibilidades reales
-

Personalización

La persona que lo sufre cree que todo lo que todo lo que la gente hace o dice es alguna forma de reacción hacia ella. También se compara con los demás, intentando determinar quién es más elegante, tiene mejor aspecto, etc.

- Ejemplo: Soy el peor de todos, mi ropa es demasiado simple.
 - Como combatirlo: Hay que comprobar. Cuestionarse si existen pruebas para las conclusiones y en segundo lugar el porqué arriesgarse a comparar tanto de forma positiva como negativa.
-

Falacias de control

Si se siente externamente controlado, se ve a sí mismo desamparado, como una víctima del destino, y por tanto incapaz de hacer nada por cambiar su situación de malestar. La falacia de control interno convierte a la persona en responsable y culpable del sufrimiento o de la felicidad de aquellos que le rodean.

- Ejemplo: Por mi culpa la empresa se va a ir a la quiebra, como me equivoque los demás se van a reír de mí.
 - Como combatirlo: Yo hago que suceda. Cada uno es responsable.
-

Falacia de la justicia

La persona está resentida porque piensa que conoce que es la justicia, pero los demás no están de acuerdo con ella. Considera que la gente que le rodea se comporta de forma injusta con ella porque no valoran correctamente la situación o poseen un sentido distorsionado de la justicia.

- Ejemplo: Si valoraran mi trabajo no me harían esto.
 - Como combatirlo: Preferencia versus justicia. Saber decir lo que se necesita o se prefiere.
-

Culpabilidad

La persona mantiene que los demás son los responsables de su sufrimiento, o bien se culpa a sí misma de todos los problemas ajenos.

- Ejemplo: “Es terrorífico por que su padre no le castiga”
- Como combatirlo: Yo hago que suceda. Cada uno es responsable de sus actos. Pensamiento racional, la culpabilidad no deja avanzar hacia adelante. El Dr. W. Dyer en su Libro tus zonas erróneas dedica un capítulo muy efectivo para combatir las distorsiones cognitivas desde la infancia.

Debería

La persona posee una lista de normas rígidas sobre como deberían actuar tanto ella como los demás. Las personas que trasgreden estas normas le enojan y también se siente culpable si las viola ella misma.

- Ejemplo: “la única forma dirigir mi negocio es estar todo el día en él, no saliendo para nada, no puedo confiar en los demás”
- Como combatirlo: “Si puedo salir en algunos momentos ya que las personas que tengo contratadas están cualificadas y son de mi confianza.”

Se combatiría con la flexibilidad de los valores y las normas.

Razonamiento emocional

Cree que lo que siente tendría que ser verdadero, automáticamente. Si siente como estúpida y aburrida, es que debe ser estúpida y aburrida.

- Ejemplo: Si una persona se siente fea y poco atractiva, su tendencia será creérselo.
- Como combatirlo: Los sentimientos pueden mentir

La falacia del cambio

Necesita cambiar a la gente porque sus esperanzas de felicidad parecen depender enteramente de ello.

- Ejemplo: “Debería saberlo”
- Como combatirlo: Yo hago que suceda, es decir las decisiones las toma la persona sopesando el motivo de por qué lo hace a lo largo de su vida.

Las etiquetas globales

Se generalizan una o dos cualidades de un juicio negativo global. Es decir, si tenemos una mala experiencia en un entorno concreto, generalizaremos las conclusiones negativas a otros entornos.

- Ejemplo: “los adolescentes de hoy pasan de todo”
 - Como combatirlo: Hay que ser específico. Hay que pensar en términos “algunas veces”
-

Tener razón

Continuamente está en un proceso para probar que sus opiniones y actuaciones son correctas. Es imposible equivocarse y se hará cualquier cosa para demostrar que tiene razón.

- Ejemplo: Cualquier situación que se afirme algo con un solo criterio y no sea válido de ninguna forma ni con argumentos válido el de los demás.
 - Como combatirlo: Hay que escuchar activamente para aprender de la opinión de los demás.
-

La falacia de la recompensa divina

Espera cobrar algún día todo el sacrificio y abnegación, como si hubiera alguien que llevara las cuentas. Se resiente cuando se comprueba que la recompensa no llega.

- Ejemplo: Aunque no puedo más sé que tengo que seguir por qué me espera una recompensa al final.
- Como combatirlo: La recompensa se debe de recibir en el “ahora”, no esperar a ser recompensado en un futuro.



PRÁCTICAS

Realiza los siguientes ejercicios:

FRASES DE MI VIDA

Los objetivos:

- Tomar conciencia de las frases que han sentenciado la vida de la persona y de cómo las sigue repitiendo.
- Tomar conciencia de que también hay otras que han marcado su vida aunque, la persona no le haya dado importancia.

Instrucción:

Se escriben 3 frases que hayan marcado en la vida de cada persona en papeles individuales y se ponen doblados en una caja en el centro del grupo. Posteriormente se cogen al azar cada miembro del grupo tres frases y las van a leer y reflexionar sobre ellas contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Qué me dice esta frase?
- ¿Qué papel ha desempeñado en mi vida?
- ¿Qué papel desempeña en mi vida?

LA FLOR DE MI TIEMPO

Objetivo:

Tomar conciencia de lo que le está dando prioridad en su vida y de si esto se corresponde con sus deseos.

Instrucción:

La persona tiene que dibujar la flor de su tiempo diario. En el centro de la flor pondréis vuestro nombre y cada pétalo representa un área de vuestra vida (familiar, laboral, ocio, amigos, estudios, pareja, etc.). El tamaño de cada pétalo representará el tiempo que le dedicáis diariamente a esta área de vuestra vida. Tratad de representar lo que pensáis, lo que estimáis que es la realidad, incluso si alguno de los pétalos invade el corazón de la flor, está atrofiado, etc. Cuando vayáis terminando volvemos a colocarnos en el círculo para la puesta en común “.

NO PUEDO - NO QUIERO

Objetivos:

- Tomar conciencia de la responsabilidad que implica la libertad de los actos.
- Tomar conciencia de que muchos de los asuntos que se viven como incapacitantes en realidad dependen de nuestra voluntad.
- Son la evitación de las consecuencias negativas que acompañan a dicha decisión o la renuncia a consecuencias positivas de la situación actual.
- Toma de conciencia de los miedos que acompañan a lo que hemos denominado “los no puedo”

Observar:

La responsabilidad que tiene la persona de poder cambiar, la toma de conciencia y la libertad para ello. No hay libertad sin responsabilidad.

Instrucción:

Escribe una lista de todas esas cosas que te sientes incapaz de realizar y que en muchas ocasiones vives como incapacitantes. Empieza cada uno de los puntos con un “No puedo...”, por ej.; “No puedo decirle a mi pareja que la quiero”, “ No puedo hacer la declaración de la renta”, etc. Tras este trabajo individual, os juntáis por triadas y compartís cada uno su listado, no hace falta que lo leáis, es más bien hablar de cómo os sentís ante este listado y los que escuchan tratan de no juzgar en ninguna de sus formas. Una vez que las tres personas hayáis compartido vuestros sentimientos, volvéis cada uno a vuestro sitio e intentáis tachar las palabras “No puedo ”y sustituirlas por un “No quiero”. Una vez hecho esto leéis la lista de nuevo y tratáis de identificar cómo os estáis sintiendo. Os juntáis las mismas personas y volvéis a compartir en el mismo sentido.

BUENOS CONSEJOS PARA ACEPTAR LA CRÍTICA

Quédate con las claves y entrénate en tu vida personal, tu trabajo, tu familia...

Tenemos que aprender a identificar o interpretar si la crítica es justificada o es injusta. Si es una crítica constructiva o es con mala voluntad. Siempre que se vaya a defender de una crítica use un “tono” adecuado.

Para la crítica justificada utilice los siguientes recursos:

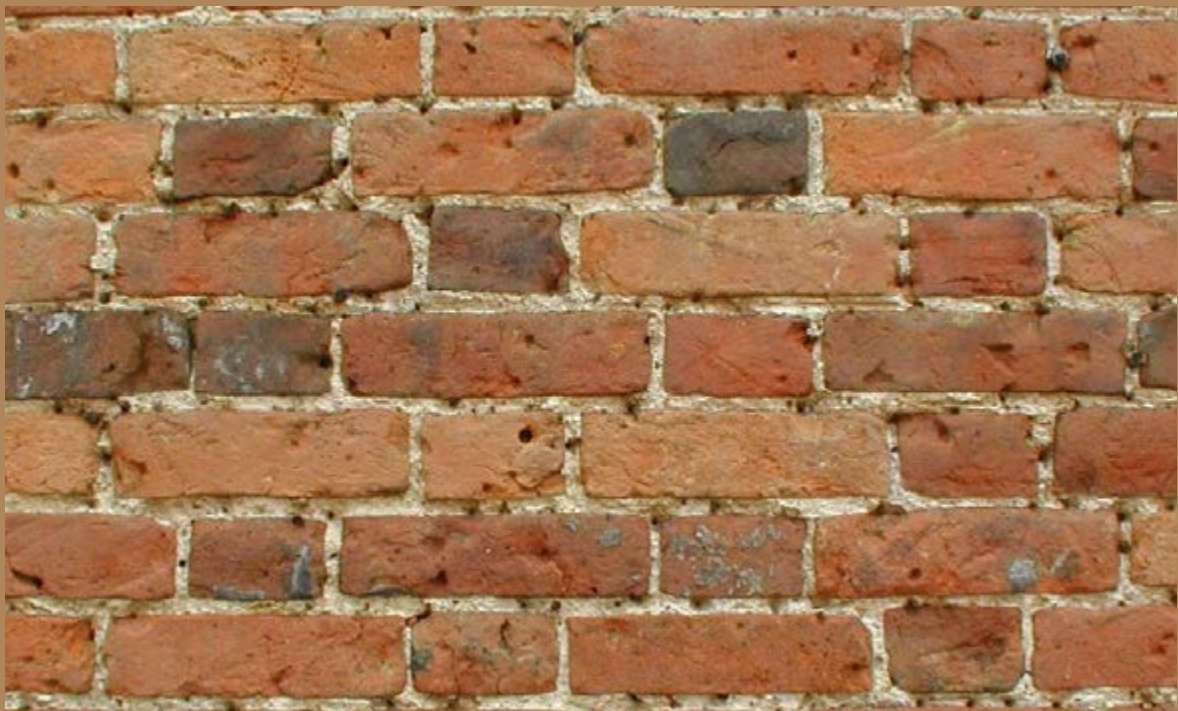
- Reconocer (Tienes razón)
- Repetir (Tendría que haber hecho)
- Explicar (No lo hice porque...)

Cuando necesites que la persona que hace la crítica esté de tu parte:

Utiliza una pregunta en la que le des importancia a su opinión, como por ejemplo: ¿Qué te parece que debería haber hecho?

Técnicas utilizadas para que la persona que hace la crítica no generalice y extrapole para que te pueda agredir a tu persona en otros aspectos de tu vida:

- **Banco de niebla:** Repetimos o asentimos lo que consideramos válido, el resto de la parte crítica la omitimos.
(Crítica): "Haces demasiado deporte, creo que en exceso. Al final te perjudicará."
(Usted): "Sí puede que lo esté haciendo".
- **Quebrantamiento del proceso:** Se trata de continuar con la discusión. Se utiliza la palabra "quizás".
(Crítica): "Me ves agobiado y no haces nada por ayudarme. Sólo piensas en ti".
(Usted): "Quizás tengas razón".
- **Aplazamiento asertivo:** Se utiliza cuando la discusión tiene un tono elevado, o se ve que no se llegan a acuerdos, tenemos que aplazar la discusión para otro momento más adecuado.
"¿Te parece que lo hablemos en otro momento?"
- **Acuerdo asertivo:** La persona se intenta defender de la crítica pero utilizando la asertividad.
"Sí, debería de haberlo hecho..; pero eso no significa que yo sea.."



EJERCICIO SOBRE LA IRA

Contesta a las siguientes preguntas:

¿Qué es para mí la IRA?
Situaciones que me provocan ira.
Cómo descontroló.

¿Qué recursos propios tengo para afrontar situaciones que me provoquen ira? ¿Me considero capaz de controlar ciertas situaciones? Si responde sí, cómo lo hago; y si responde no, que me falta para conseguirlo.

DETECTAR LA IRA

Indique un hecho que le provoque ira y anote cómo la evalúa. Escriba luego una evaluación alternativa, quizá reflejando el punto de vista de la otra persona (si hay otra implicada). Piense en su evaluación alternativa y observe el efecto que ejerce sobre su ira.

INCIDENTE CAUSANTE DE LA IRA:

Cómo lo evalúa.

EVALUACIÓN ALTERNATIVA:

Indique los trastornos somáticos de los que ahora tiene conciencia cuando es presa de la ira y empiece a usarlos.

Ejemplo:

- Afirmaciones destructivas provocadas por la ira: "Mataré a ese sinvergüenza".
- Excitación fisiológica: "Dolor en el pecho, agitación de la respiración".
- Conductas de ira destructivas: "Gritar, salir corriendo, obrar como si el otro no existiera".

ESCRIBE FRASES POSITIVAS

Piensa y reflexiona en tus emociones e intenta buscar al menos tres frases que en tu vida hayan sido importantes por algún motivo. Léelas e intenta internalizarlas a tu situación actual y observa que te aporta todavía. Si te sigue aportando utiliza como mantra en momentos en los que necesites un poco de más fuerza, o simplemente sentirte mejor para seguir caminando hacia delante.

TRABAJAR LAS EMOCIONES

Realiza el siguiente ejercicio para trabajar las emociones

- Palpe algunos objetos que sean ásperos, suaves y cálidos.
- Lea en voz alta tres o cuatro veces cada una de las siguientes palabras que corresponden a sus sentimientos. Cambie cada vez el tono de voz, pronunciando cada palabra en voz baja y sonoramente. Al leer cada palabra, observe las sensaciones que producen en usted cada sentimiento y cómo difieren. Vea si algunas palabras le producen sensaciones y otras no.

agraviada	deprimida	tensa	asustada
feliz	sola	alarmada	afectuosa
contenta	inquieta	entusiasmada	débil

- Lleve un diario de sentimientos durante una semana por lo menos. Cuanto más tiempo lo lleve, tanto mejor.

Lunes	Me he sentido
Martes	Me he sentido
Miércoles	Me he sentido
Jueves	Me he sentido
Viernes	Me he sentido
Sábado	Me he sentido
Domingo	Me he sentido

BIBLIOGRAFÍA

- **DANIEL GOLEMAN (1982)**. Inteligencia Emocional. Editorial Kauris. Barcelona.
- **MARISA BOSQUET (2008)**. Quemados (El Síndrome de Burnout) Qué es y cómo superarlo. Ed. Paidós. Barcelona.
- **JESÚS M. CANTO ORTIZ, VERÓNICA MONTILLA BERBEL. (2008)**. Dinámica de Grupos y Autoconciencia emocional. Perspectivas teóricas y ejercicios prácticos. Ediciones Aljibe. Málaga.
- **SILVIO JOSÉ FRITZEN (1999)**. Relaciones humanas interpersonales. Ed. Sal Terrae. Cantabria.
- **EDUARDO L. LÓPEZ NAVARRO (2006)**. El arte de la buena comunicación. Guía práctica para mejorar las relaciones interpersonales. Eduforma. Sevilla.
- **GONZALO SERRANO, DÁMASO RODRIGUEZ (1993)**. Negociación en las organizaciones. Eudema Psicología, Recursos Humanos. Madrid.
- **W. DYER (1976)**. Tus zonas erróneas. Editorial Grijalbo. Barcelona.
- **MARISA BOSQUET (2005)**. Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Ed. Paidós. Barcelona.
- **AMALIO BLANCO, AMPARO CABALLERO, LUIS DE LA CORTE (2004)**. Psicología de los grupos. Ed. Pearson. Madrid.
- **MATTEW MCKAY, MARTHA DAVIS, PATRICK FANNING (1998)**. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **MATTEW MCKAY, PATRICK FANNING (2000)**. Autoestima. Evaluación y Mejora. Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **EDUARDO. L. LÓPEZ NAVARRO (2006)**. El arte de la buena comunicación. Guía práctica para mejorar las relaciones interpersonales. Ed. Eduforma. Sevilla.
- **KLAUS W. VOPEL (2001)**. El animador competente. Nuevas técnicas para el animador del grupo. Ed. CCS. Madrid.
- **OLGA CASTANYER (1996)**. La asertividad: expresión de una sana autoestima. Edit. Desclée De Brouwer. Bilbao.

06

Los Riesgos Psicosociales:

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN



OBJETIVOS

PARA LA EMPRESA:

- Establecimiento de normas.
- Reconocimiento laboral.
- Incentivación.
- Buena formación.
- Evaluación del rendimiento.

PARA EL TRABAJADOR:

- Adecuar las emociones a su realidad laboral.
- Fomentar un lenguaje interno positivo.
- Sentirse integrado en el grupo de trabajo.
- Comunicación efectiva bidireccional, empresa y trabajador.

INTRODUCCIÓN

Las técnicas de motivación se utilizan para generar un buen ambiente en el ámbito laboral, con la finalidad de que el trabajador tenga un buen desempeño en sus funciones, garantizando un rendimiento adecuado y un mayor nivel de productividad. Es importante para que los empleados estén contentos y satisfechos, el ambiente de trabajo sea saludable, y al mismo tiempo se aumente el rendimiento.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados. Son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con «voluntad» e «interés».

Tolman (1886-1959), de reconocido prestigio en la psicología del comportamiento, plantea diversos motivos para explicar la conducta motivada.

- Motivos primarios (innatos): la búsqueda de alimento, agua y sexo, la eliminación de desperdicios, la evitación de dolor, el reposo, la agresión, reducir la curiosidad y la necesidad de contacto.
- Motivos secundarios (innatos): la afiliación, la dominancia, la sumisión y la dependencia.
- Motivos terciarios (aprendidos): aquellos que implican la consecución de metas culturales.

Estos argumentos, criticados en su momento, han permitido que la etología defienda la existencia de funciones cognitivas superiores en individuos de especies inferiores.

1. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

1.1 Teorías de Contenido

- a) Teoría de la escala de las necesidades de Maslow.
- b) Teoría bifactorial de Herzberg.
- c) Teorías de las necesidades aprendidas de MacClelland.

Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow:

Abraham Maslow (máximo exponente de la psicología humanista), nacido en Estados Unidos (1908-1970), estudio las necesidades de una persona ordenándolos por niveles y jerarquías desde lo más básico hasta los niveles más altos que son necesarios para la supervivencia de un hombre, dándole importancia al ámbito biopsicosial. Estas necesidades las agrupó en cinco grupos mediante una pirámide en su obra "Motivation and Personality (1954).

La pirámide está jerarquizada en orden ascendente, de forma que las necesidades más básicas del ser humano están en las partes más bajas y las necesidades de desarrollo están por encima. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de forma que para cubrir las necesidades en orden ascendente se tienen que ir cubriendo las anteriores.

Además de ello considera que a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades primarias, va necesitando de necesidades secundarias y éstas se van haciendo imprescindibles, por lo que considera que las necesidades del ser humano van creciendo y cambiando durante toda su vida.

Si se cubren todas las necesidades del individuo que están en la jerarquía superior, el hombre adquiere mayor plenitud y felicidad.

Las categorías agrupadas en la pirámide de Maslow son las siguientes:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS (BÁSICAS PARA LA SUPERVIVENCIA):

Estas necesidades son las básicas primarias o básicas de la persona y está relacionado con la supervivencia del individuo. Destacamos aquí la homeostasis” (el organismo realiza el esfuerzo de mantener un estado normal y constante del riego sanguíneo), la alimentación, saciar la sed, la sexualidad, el buen descanso manteniendo un buen equilibrio del organismo, la maternidad, etc.)

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Esta necesidad está relacionada con la seguridad física del individuo, su integridad, la estabilidad, tener un empleo, recursos, tener un orden, muy importante mantener un equilibrio la persona y no perder el control, esa necesidad de protección del individuo y el miedo a no conseguirlo.

NECESIDADES SOCIALES:

Cuando el individuo tiene satisfechas las necesidades anteriores, la motivación es una necesidad social. Están relacionadas con el afecto de las personas, la compañía y las relaciones interpersonales, así como la participación social. Destacamos la amistad, la familia, el amor en pareja, pertenencia a un grupo y aceptación de los demás.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA:

O necesidades del reconocimiento. Destacamos el respeto hacia uno mismo y la valoración de los demás. La necesidad del aprecio de los demás. Destacar dentro de un grupo o tener éxito.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

Es el ideal de un individuo, ver cumplidas sus expectativas y que pueda desarrollar su talento en todo su esplendor. La creatividad, la espontaneidad de la persona, la resolución de problemas y conflictos.



Teoría bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg destaca por el reconocimiento de su obra publicada en 1968, y que sus teorías perduran hasta la actualidad "One More Time, How Do You Motivate Employees?" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?)

Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene, en el mundo empresarial.

Su teoría versa sobre la higiene y la motivación en el trabajo. Herzberg creía que la relación que una persona tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso.



Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores” (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La **satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto de trabajo una vez realizado su estudio.
- La **insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

Cuando estos factores son adecuados, la persona trabajadora no estará insatisfecha; pero tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos de trabajo, Herzberg sugirió la presencia de motivadores como factores que aumenten la satisfacción con el puesto.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. La teoría de la motivación e higiene no tiene en cuenta los factores situaciones, por lo que tiene sus críticas al respecto.

FACTORES DE HIGIENE:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

FACTORES DE MOTIVACIÓN:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción o progreso.



Teoría de las necesidades aprendidas de MacClelland

MacClelland (1955) defiende su teoría basada en las necesidades de aprendizaje en la infancia y están relacionadas a su ambiente social y cultural.

El ser humano actúa fundamentalmente con cuatro impulsos y según ellos se motiva:

- **MOTIVACIÓN DE LOGRO:** obtener los mejores resultados, poder sobresalir, luchar por obtener éxito en un grupo.
- **MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN:** Sentirse parte de un grupo, poder relacionarse con los demás personas, que las relaciones interpersonales sean en la línea de amistad y confianza mutua
- **MOTIVACIÓN DE COMPETENCIA:** Conseguir trabajos de alta calidad.
- **MOTIVACIÓN POR EL PODER:** Poder controlar los medios e influir en las personas.



Según MacClelland como las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor índice de frecuencia.

La necesidad de afiliación genera a largo plazo un buen ambiente de trabajo, y estas necesidades influyen y están relacionadas con las demás necesidades.

Las personas que tienen alta capacidad de poder, disfrutan con ello, teniendo la responsabilidad de tener personal a su cargo, incitan a la competitividad e influncian en los demás. Sus principales intereses no son tanto la eficacia del desempeño en el trabajo como el prestigio y la consecución de la influencia sobre los demás.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

MacLleland (1966) en su estudio de la "motivación humana," dedica un apartado al estudio del "El efecto Pigmalión". El efecto pigmalión es uno de los sucesos que describe cómo la creencia que una persona tiene sobre otra puede influir en el rendimiento de esta otra persona. Esto supone, por tanto, algo importante de conocer y estudiar para los profesionales del ámbito educativo, laboral, social y familiar.

El efecto pigmalión se puede identificar de dos maneras:

EFFECTO PIGMALIÓN POSITIVO: El efecto pigmalión positivo se refiere a aquel que produce un efecto positivo en el sujeto, de forma que afianza el aspecto sobre el cual se produce el efecto, provocando un aumento de la autoestima del sujeto y del aspecto en concreto.

EFFECTO PIGMALIÓN NEGATIVO: El efecto pigmalión negativo es aquel que produce que la autoestima del sujeto disminuya y que el aspecto sobre el que se actúa disminuya o incluso desaparezca.

Una de las críticas que se ha hecho al efecto Pigmalión, es que está basado en su ambigüedad, ya que puede ser tanto negativo como positivo. Podría entenderse de varias formas o admitir diferentes formas de interpretarlos, por lo tanto, puede dar lugar a dudas, incertidumbre o confusión. Pero esta ambigüedad puede resolverse atendiendo a las dos posibilidades que se dan y que tiene sus diferencias.

1.2 Teoría de Proceso

Teoría de la expectativa:

La teoría de Víctor Vroom (década de los 60) es conocido por su trabajo sobre "Teoría de la esperanza y la motivación".

Según este autor la motivación que tiene una persona en el desempeño laboral consiste en el valor que la persona le otorga al resultado de sus esfuerzos, con la certeza de que ese esfuerzo le va a dar un resultado y la consecución de conseguir el objetivo que se había propuesto, por lo que el esfuerzo por conseguirlo ha valido la pena.

La motivación según Vroom es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios, es decir:

- **VALENCIA:** La valoración que cada trabajador le da al resultado obtenido con su esfuerzo en su desempeño laboral.
- **EXPECTATIVA:** Grado de certeza que tiene el trabajador de que determinado esfuerzo producirá el resultado deseado.
- **MEDIOS:** La estimación subjetiva que hace el trabajador sobre la obtención de los resultados previstos, es decir, de la recompensa que espera.

El grado de motivación dependerá del grado de cumplimiento de las expectativas de cada trabajador.

Teoría de la Equidad

Según el autor J.S Adams (1965) en su teoría destaca la comparación que hacen los empleados sobre la recompensa que reciben sus esfuerzos con las que reciben sus compañeros de trabajo en situaciones similares, es decir, en una organización , cada persona aporta en su trabajo aspectos distintos como pueden ser (conocimientos, competencias experiencia, preparación, tiempo, disponibilidad, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, afecto...).

Esta comparación que hacen las personas en este grupo de trabajo se puede presentar de tres de tres formas diferentes:

- a) Cuando la sensación de equidad es directamente proporcional con los resultados y los aportes que hace la persona, ésta se siente motivada hacia una conducta de elevado desempeño.
- b) Cuando la sensación de equidad es negativa, la persona siente que su retribución es menor las competencias o el desempeño realiza siendo menor que la de los demás compañeros con el mismo rendimiento. En este caso, la motivación es menor y desarrolla conductas compensatorias (disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier otro camino).
- c) Cuando la sensación es de inequidad positiva, la persona observa un resultado injusto pero favorable para él. Debido a esto puede desarrollar un sentimiento de culpa y asumir una serie de conductas para restablecer esa equidad incrementando sus aportes en la empresa o disminuyendo sus resultados, exigir un aumento de salario, solicitar la valoración en su trabajo, aumentar el absentismo, desprestigiar el trabajo de los demás, disminuir su rendimiento, etc.

Teoría del Establecimiento de Metas

Según Locke (1966) sostiene que cuando un individuo tiene la intención de luchar por una meta, es la fuente principal de la motivación para el trabajo y para ello se diferencian cuatro factores:

- **ESPECIFICIDAD:** Cuando se tienen unas metas específicas mejora el desempeño de la persona.

- **DIFICULTAD:** cuando una persona tiene una capacidad y un grado de aceptación constante de las metas, el nivel de desempeño irá en aumento, proporcionalmente al grado de dificultad de las metas establecidas.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho la persona y lo que quiere hacer. Lo que proviene del control interno de la persona motiva más que la que proviene del exterior.
- **PARTICIPACIÓN:** Si una persona se implica y participa en el establecimiento de las metas, existe mayor probabilidad que acepten las dificultades, que si el jefe las impone de modo arbitrario.

Principios fundamentales del enriquecimiento del trabajo y las técnicas de motivación personal:

PRINCIPIOS	MOTIVACIÓN IMPLÍCITA
Suprimir ciertos controles manteniendo la responsabilidad	Responsabilidad y sentido de logro personal
Dar a la persona una unidad de trabajo completa (división, área, módulo, sección...)	Responsabilidad, y sentido de logro y reconocimiento
Asignar a personas individuales tareas específicas/especializadas que le permitan llegar a ser especialistas	Responsabilidad, desarrollo y progreso de la organización
Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
Proporcionar autoridad y libertad adicional al empleado en el trabajo	Responsabilidad, y sentido de logro personal
Introducir nuevas técnicas y más difíciles	Desarrollar y aumentar el conocimiento
Proporcionar al trabajador directamente informes sobre su actuación y desarrollo de su trabajo	Reconocimiento individual

Extraído del libro de Carmela de Pablo Hernández (2007) "Estrés y hostigamiento laboral".

Adecuar a la persona al puesto de trabajo, permite que el trabajador se sienta identificado y satisfaga sus necesidades.

Es fundamental que se forme un equipo y que las personas se sientan involucradas en la organización así como integradas, al igual que la importancia que tiene un líder que responda a las necesidades del grupo, escuchando sus opiniones para aumentarles el interés, incrementado los niveles de autoestima a los trabajadores y mejorando la relación entre superior-subordinado.

Es importante potenciar la participación en la responsabilidad y en las actividades.

Del mismo modo, resulta relevante tener unos objetivos claros y valores, para poder conseguir las metas y un reforzamiento de comportamiento positivos.

1.3 Teoría de refuerzo de Skinner

B.F Skinner (1969) afirma en su teoría del reforzamiento, que toda conducta que es reforzada se repite, y la que no se refuerza normalmente desaparece.

El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

TIPOS DE REFORZAMIENTO:

- Positivo – por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar.
- Negativo o evitación – establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda.
- Extinción – se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta
- Castigo – el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido.

Asimismo, el sujeto encuentra motivación extrínseca e intrínseca. Esta distinción se plantea en función de:

- El tipo de fuente motivadora de los objetivos, recompensas o incentivos.
- El tipo de locus de control de la persona sobre ella.

La **motivación extrínseca** está controlada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia realización, y está bajo el control de otras personas. Nos impulsa a realizar determinadas tareas porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que recibimos a cambio.

La **motivación intrínseca** se basa en la propia actividad, y cae bajo el control del propio sujeto por el interés y el placer de realizarla.

La motivación intrínseca es un tipo de motivación que emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta sin que haya recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1985). Las personas realizan actividades por “interés intrínseco” (Bandura, 1982) o “motivación intrínseca” (Deci y Ryan, 1985).

Para que se dé la motivación intrínseca en una persona para realizar ciertas actividades que satisfagan su necesidades se tiene que dar según distintos autores unas necesidades psicológicas definidas: las necesidades de causación personal, (De Charms, 1968; Deci, 1980), efectividad (Harter, 1981; White, 1959) o curiosidad. (Berlyne, 1960; Harlow, 1950) Los teóricos proponen que los seres humanos son inherentemente activos e “intrínsecamente motivados”.

Para explicar por qué las personas realizan ciertas conductas cuando las recompensas y castigos extrínsecos son mínimos, los teóricos de la motivación intrínseca hablan de la importancia de necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad.

Por el contrario, la motivación extrínseca, según el conductismo no niega que la conducta tenga causas internas, pero sus defensores consideran que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona J. Watson, y Rayner (1920), Skinner (1969).

Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué realizan una gran variedad de conductas

Un aspecto de la motivación extrínseca es premiar la conducta obediente con incentivos atractivos. Otra estrategia sería el uso de los estímulos aversivos. Así como las personas realizan conductas para obtener un estímulo atractivo también realizan conductas para evitar o alejarse de los estímulos aversivos (Reeve, 1994).

Trabajo y motivación intrínseca y extrínseca:

La relación entre motivación extrínseca con el trabajo depende en gran medida de las recompensas que los directivos utilicen con los trabajadores para motivarlos. Estas recompensas extrínsecas pueden ser: dinero, elogios, pluses, reconocimiento y varios tipos de controles de seguridad en el trabajo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el uso liberal de recompensas y controles extrínsecos no siempre significa que exista una orientación motivacional predominantemente extrínseca en el lugar de trabajo. Tal y como expone la “teoría de evaluación cognitiva” de Deci y Ryan, (1985) toda recompensa tiene dos aspectos funcionales: un aspecto controlador y un aspecto informativo. Decir

que las recompensas tiene un aspecto controlador es reconocer que se administran en parte para controlar la conducta del otro. Decir que las recompensas tienen un aspecto informativo es decir que informan de lo competente que es el empleado en su trabajo.

Dos fuentes de insatisfacción laboral crónica relevantes al estudio de la motivación intrínseca son los conflictos interpersonales con otros trabajadores, especialmente con los jefes y los trabajos monótonos que no suponen ningún reto.

Los supervisores crean entornos interpersonales en los que deben trabajar sus subordinados. Los supervisores suelen hacer uso de recompensas, evaluaciones, vigilancia y fechas límite para estimular la productividad de la plantilla.

El trabajo repetitivo, monótono, produce menor activación, mayor aburrimiento y fatiga, deterioro en el rendimiento, inestabilidad emocional, así como pérdida de tiempo de ocio. Al ser expuesta a trabajos repetitivos, los trabajadores tienen cada vez más dificultades para prestar atención a la tarea que tienen que realizar. La repetición sostenida produce una bajada de la activación, es decir, soñar despiertos y charlar con los compañeros hace que el trabajo sea más soportable. Estos cambios de atención, por otra parte, suelen hacer que el rendimiento laboral sea irregular y aumenten espectacularmente las probabilidades de que se produzca un accidente.

¿Qué deberían hacer los empresarios para obtener una buena motivación en sus trabajadores? Deci, Canal y Ryan (1989).

- Entrenar a los directores a que permitan a sus trabajadores mayor iniciativa. Permitir a los trabajadores la toma de decisiones y la solución de los problemas pertinentes al trabajo.
- Entrenar a los directores para no hacer uso de feedback de crítica negativa o controlador.
- Aprender a dejar de usar expresiones controladoras (debe, tiene que,...). Hacer del bajo rendimiento un problema que hay que tratar y no un motivo de crítica.
- Entrenar a los directores para reconocer y aceptar el punto de vista de un subordinado.
- Entrenar a los superiores para identificar y responder a las necesidades y los sentimientos de sus empleados.
- Entrenar a los directores para identificar y expresar sus propios sentimientos hacia sus empleados.
- Usar las interacciones para reducir tensiones y calmar las emociones negativas no deseables, como por ejemplo el manejo del control de la ira.
- Para evitar las consecuencias aversivas del trabajo repetitivo, los directivos necesitan estructurar, o reestructurar las actividades laborales de modo que planteen retos óptimos y grandes posibilidades de novedad y cambio.

2. LA MOTIVACIÓN LABORAL

Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

La motivación laboral son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de una manera más o menos óptima en el desempeño de su trabajo.

Los estímulos que la persona percibe no tiene por qué ser sólo laborales, si no que pueden venir de su ambiente social, amigos, familia, etc.

La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

La motivación viene muy unida con el sistema de creencias que tenga la persona así como de su personalidad. El jefe debe de ser capaz de saber si una persona está motivada para ver si puede rendir el máximo o tendrá barreras que se lo impidan en su forma de actuar. El jefe debe de tener la capacidad y el conocimiento de sus empleados para saber que estímulo ofrecer para motivarlos según la situación en la que esté el trabajador, sobre todo si la situación es difícil para que la persona se sobreponga lo antes posible y no afecte a su desempeño. El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares.

La mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad.

3. LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

A lo largo de la Historia empresarial, si hablamos de equipos humano, de organizaciones han ido cambiando los conceptos a lo largo del siglo XX. Comenzamos hablando de los trabajadores como mano de obra, hasta llegar a hablar de recursos humanos. Es la empresa la encargada de gestionar al individuo como recurso.

En la actualidad es todo el mundo empresarial está mucho más humanizado con respecto a los trabajadores y se tienen en cuenta al individuo, sus capacidades, su talento, su preparación, su creatividad, las competencias. La persona tienes los conocimientos para ponerlos en práctica.

La motivación es fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

En menor medida todavía no todos los ámbitos empresariales se han dado cuenta de la importancia Lo de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta este factor.

El mercado laboral se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser causa principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal... Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

En España existe mucha frustración a nivel laboral tanto a nivel empresarial como a nivel del trabajador. La productividad baja y el rendimiento del trabajador son menores. Es muy importante que el empresario se dé cuenta de las necesidades del trabajador para poder motivarlo, valoración del talento, etc. es muy importante generar un buen ambiente de trabajo, la generación de incentivos, de formación generando un buen ambiente donde la comunicación sea bidireccional.

4. LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES

A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Cuando se consigue por parte de la organización que los trabajadores estén motivados y satisfechos, son capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente, y sobre todo contagiar un buen clima de trabajo ente los compañeros y bidireccional en el sentido de subordinado-jefe y viceversa.

A continuación vamos a exponer una serie de recursos que podemos utilizar para motivar a los trabajadores:

- Dar la posibilidad de que el trabajador pueda tener la posibilidad de desarrollarse de forma personal y profesional, que puede tener la oportunidad de crecimiento en la empresa, de promoción demostrando los logros que puede conseguir, y pueda autorrealizarse. El empresario debe confiar en su empleado y otorgarle cierta responsabilidad que requiera autoridad como delegar más trabajo. Es muy importante darle nuevas funciones, oportunidades en las que puedan expresar su creatividad.
- Reconocimiento de los logros conseguidos a través de los objetivos que se habían planteado. Una buena forma es elogiar al trabajador por su buen hacer, remunerares económicamente y cualquier otra forma que reafirme al trabajador con respecto a los demás compañeros.
- Mostrar interés por las acciones, logros o problemas de los trabajadores; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Como recurso se les puede dar tiempo libre en una situación justificada que el trabajador necesite.
- Conseguir que el trabajador se sienta comprometido con la empresa, así como parte activa de ella.
- Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Es importante que puedan expresar sus opiniones, que la comunicación sea efectiva y bidireccional.
- Evitar en todo lo posible que el trabajador caiga en un trabajo rutinario, abriendo la diversidad de los puestos de trabajo, así como la rotación de los mismos, generales nuevos objetivos.
- Motivar a los trabajadores, a que tengan mayores posibilidades y oportunidades con sus compañeros. Para ello, se pueden crear grupos de trabajo, crear eventos, reuniones, etc.

- Generar un buen ambiente de trabajo procurando que el trabajador tenga buenas condiciones laborales, en todos los ámbitos, salarial, social, posibilidades de ascenso, etc.
- El clima de trabajo debe ser distendido y agradable donde prime la amabilidad y la comodidad para que no existan estresores que perjudiquen el ambiente. Y en cuanto a las infraestructuras que cumplan con la normativa de PRL, en cuanto a ventilación, adecuación del mobiliario de trabajo, horario, etc.
- Definir con claridad las metas y objetivos pero que sean realistas y no inalcanzables que lo único que generaría si no se cumplen es frustración. Debe existir un compromiso por parte de los trabajadores para poder así realizar su ejecución.



5. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

El filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: Es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.”

El autor Richard L. Daft, (2006) en su libro La experiencia del liderazgo, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

En 1973, Winter mostró que las personas con alta necesidad de poder tienden a buscar el reconocimiento en grupos y encontrar una manera de hacerse notables ante los demás, mediante el poder y la influencia. Estableció una definición de poder como necesidad de tener impacto, control e influencia sobre otras personas. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener ese poder y la influencia extender o recuperar el poder.

5.1 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo dependerán del estilo de personalidad de la persona, así como de su madurez psicológica.

Factores que pueden asociarse al líder

- **RASGOS FÍSICOS:** energía, apariencia, estatura y constitución.
- **RASGOS PSICOLÓGICOS DE APTITUD:** alto índice de inteligencia, fluidez verbal, habilidad y capacidad.
- **RASGOS DE PERSONALIDAD:** adaptabilidad, agresividad, confianza en sí mismo, responsabilidad, autodomínio, entusiasmo, etc.
- **RASGOS SOCIALES:** posición social, don de gentes, participativo, cooperativo, comunicativo, habilidades directivas, etc.
- **RASGOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO:** persistencia, rendimiento, iniciativa, actitud, etc.

Tipos de liderazgo

- **AUTÓCRATA:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, se hace cargo de toda la responsabilidad, se encarga de iniciar las acciones necesarias, dirección, motivación y control. El líder autócrata considera que es el único que tiene las capacidades y las competencias necesarias para tomar decisiones, por lo que asume el control de todas las acciones exigiendo obediencia a los subordinados y poniéndose en una posición superior.
- **PARTICIPATIVO O EMPRENDEDOR:** El líder permite la opinión de los demás para practicar el liderazgo, generando un diálogo con los subalternos dándole importancia a esa contribución, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.
- **LIBERAL:** En este tipo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.



Clasificaciones más frecuentes **según la formalidad** en su elección:

- **LIDERAZGO FORMAL:** preestablecido por la organización, representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada.
- **LIDERAZGO INFORMAL:** emergente en el grupo, consiste en el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo de lucro y de forma representativa.

El concepto de liderazgo se transforma, vinculado con ideologías de diferentes signos y orientaciones y el concepto de “poder” o capacidad de influir sobre otros.

Existen muchas teorías y dentro de los líderes existirían muchas más variaciones, pero estarían basadas en las expuestas anteriormente con distintos matices. En cualquier manual de liderazgo se puede ver con todos los detalles.

Tipos de jefes:

Podemos distinguir de forma general los jefes que son pasivos y los jefes que son agresivos.

- **EL JEFE PASIVO** es una persona vacilante, que no tiene seguridad a la hora de relacionarse con sus subordinados. Su tono de voz es bajo y su comunicación gestual denota inseguridad, así como la comunicación no verbal. Se muestra cabizbajo, ausencia del contacto visual y evita relacionarse con otras personas. Suele utilizar palabras o expresiones como (quizás, supongo que, realmente no es importante, en otro momento, no pasa nada...)

Este tipo de comportamiento le impide tener una buena ejecución en su labor como jefe, además de no conseguir el objetivo deseado, al fallar las relaciones interpersonales y carecer de habilidades sociales, entre ellas la asertividad, y además carece de empatía, no son ingredientes adecuados para que su función como jefe sea efectiva.

- **EL JEFE AGRESIVO** no tiene en cuenta las necesidades de sus subordinados, invadiendo todo su espacio. Actúa sin compasión, interrumpe sin tener en cuenta a la otra persona, ordena, es imperativo y utiliza un tono de voz alto y utiliza expresiones como (no tolero que, deberías hacer, te ordeno que...) los gestos son amenazantes, suele usar la intimidación y la mirada es penetrante, fija y desafiante. No respeta a los demás y suele ser muy hostil, utilizar el poder con autoridad absoluta, y conseguir sus objetivos es prioritario aunque tengan que perjudicar a otras personas, no tiene piedad.
- **EL JEFE ASERTIVO** se siente seguro ante su actuación, respetará el derecho de los demás, y sobre todo a sí mismo. Su contacto visual será adecuado, manteniendo un tono de voz firme y decidido, conversación fluida, el contacto visual será directo, así como su lenguaje corporal será adecuado. Logra la consecución de sus objetivos sin ofender a los demás, protege el derecho de sus subordinados. Se muestra seguro, con buena autoestima, no abusa de su autoridad, si no que la ejerce de forma equitativa. Utiliza expresiones como “¿Qué opinas de? Opino que... ¿Qué podemos hacer para resolver este conflicto?”

6. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Durante todo el capítulo hemos sido viendo diferentes conceptos de motivación , así como teorías y como se puede motivar. En este apartado sólo vamos a hacer unas referencias generales.

Es importante que exista claridad, voluntad y toma de decisión para poder usar técnicas apropiadas para que el trabajador se pueda motivar. Destacamos lo siguiente:

- Es fundamental identificar al trabajador que se necesita motivar, aunque si la empresa utiliza la motivación para sus empelados como norma, posiblemente no tenga que hacer esta identificación, sólo en casos puntuales.
- Estudiar y hacer valoración de su vida personal y familiar, para poder tener en cuenta su conducta.
- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades por el comportamiento que tiene con los demás.
- Una vez identificado las características de la persona, se puede actuar, eligiendo los recursos adecuados para que mejore su rendimiento, como pueden ser: aumento de salario, tener más días libres, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos según necesidades, etc.
- Seguimiento de los incentivos que se le ha dado a la persona para ver si ha mejorado su motivación o por el contrario si tiene que realizarse otro tipo actuación.



7. CÓMO INCREMENTAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN

Es muy importante que la motivación en las empresas con respecto a los trabajadores sea efectiva. Las técnicas o recursos más aplicados en motivación laboral pueden ser de carácter permanentes, o puntuales.

La motivación está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos a lo largo de todo su ciclo vital y en todas las áreas de su vida, ya sea personal, académica, familiar, laboral, en cuanto a relaciones sociales, relaciones de pareja, etc.

Todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen sólo con la economía. Es importante tener en cuenta en el mundo laboral la vida social de los empleados. Como norma general, la productividad y la buena consecución de los objetivos de una empresa u organización consiguen su meta gracias a los recursos humanos.

Las personas necesitan sentir que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes merecen un reconocimiento, esperar recibir gratificaciones por la buena consecución y el espacio de trabajo en el que pasan muchas horas de su vida les servirá no sólo para obtener una retribución económica si no para poder obtener un desarrollo personal adecuado a las expectativas que cada persona espera.

7.1 Técnicas de motivación

Permanentes:

- Saber ubicar a los trabajadores en el puesto adecuado a su perfil.
- Dar facilidades a los trabajadores a la incorporación en la empresa, de forma que sea conocedora de la política de la empresa, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño.
- Conocimiento de las metas en el equipo, saber los objetivos que están definidos a corto, medio y largo plazo planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades.
- Es fundamental el reconocimiento de los trabajadores, la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades, así como reforzar sus competencias.

- Hay que tener en cuenta también la participación, a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal
- Evaluaciones periódicas y puntuales, para conocer y mejorar el rendimiento personal.

Puntuales:

- Formación: permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas de los empleados, al mismo tiempo mejora las relaciones interpersonales ente los miembros de la organización.
- Talleres y reuniones: son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones.



PRÁCTICAS

A) FRASES INCOMPLETAS

Este ejercicio se hace de forma individual durante cinco minutos con aspectos que se quieran mejorar en la empresa y después se debate. También es un ejercicio que se puede hacer de forma individual reflexionado con los distintos aspectos de su vida.

Si fuera capaz de

Si pudiera

Me gustaría poder

A veces pienso que

Incluiría

Entre todos podríamos

B) EJERCICIO DE LLUVIA DE IDEAS O BRAINSTORMING

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Durante diez minutos se trata de pensar en un problema determinado y empezar a dejar que vayan viniendo ideas sin pensar, dando rienda suelta a la creatividad.

Es una herramienta muy útil en las empresas, exponiendo el tema que se quiera trabajar, modificar, cambiar, etc. Después se pone una puesta en común y se sacan conclusiones.

C) VALORAR LA AUTOESTIMA

Este ejercicio se puede hacer de forma individual dando lugar a la reflexión, para valorar la autoestima y ver qué aspectos de nuestra personalidad tenemos que mejorar. Si se hace de forma grupal con respecto a la empresa podemos trasladar las cualidades y debilidades al ámbito laboral.

FORTALEZAS

¿Qué pienso de ellas?

DEBILIDADES

¿Qué pienso de ellas?

D) EJERCICIO PARA POTENCIAR LA AUTOESTIMA

Imagínate que eres el producto estrella del año y que tienes que hacer una campaña para lanzar el producto. Se trata de que te vendas potenciando tu personalidad, tus logros conseguidos y la persona que adquiriera el producto que es lo que ganaría con ello.

Puedes hacer con una presentación con diapositivas, en una cartulina, con fotografías, en una redacción, como se sienta Usted más cómodo/a. Dedíquele todo el tiempo que necesite y después compártalo con otras personas para que le den su opinión.

Siéntase satisfecho del ejercicio y tenga en un sitio visible para poder reforzarse en los momentos que emocionalmente no se encuentre tan satisfecho.

E) EJERCICIO GRUPAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Con este ejercicio podemos ver cuáles son las opiniones de los miembros del grupo y saber su identificación. Consiste en contestar las preguntas de forma individual y después se hace una puesta en común.

¿Qué es un líder?

¿Todos podemos ser líderes?

Me considero líder en mi trabajo

F) NECESIDADES FORMATIVAS

se trata de evaluar de forma grupal las necesidades de los trabajadores.

1. ¿Estoy preparado para desempeñar mi labor de forma óptima?
2. ¿Considero que tengo aptitudes adecuadas para hacer mi labor, me faltan habilidades, sé evaluar si tengo estrés en el trabajo o síndrome de estar quemado o de burnout?
3. ¿Qué cursos te gustaría realizar para mejorar tu trabajo?

G) LA TIENDA MÁGICA

Ejercicio grupal. Imagina que soy la propietaria de una tienda mágica. Un sitio donde poder cambiar una característica personal que tienes y que no os gusta, por otra que queréis tener. Se empieza por un miembro del grupo y se va generando un ambiente distendido donde se van cambiando características y dando argumento de por qué la cambias.



H) POTENCIADOR DE ASERTIVIDAD

Este ejercicio le resultará de utilidad para prepararse contra ciertas estrategias típicas que intentará bloquear y atacar sus respuestas asertivas. Extraído del libro Técnicas de autocontrol emocional (Martha Davis, McKay, y E. R. Eshelman)

Este ejercicio puede ser muy útil en el trabajo, pero también en otras áreas de la vida. Algunas de las más enojosas son:

REÍRSE: Responder a su reivindicación con un chiste. (¿Sólo tres semanas tarde? ¡Yo he conseguido ser todavía menos puntual!) Utilice en estos casos la técnica para procesar el cambio (Las bromas nos están apartando del tema) y la del disco roto (Sí..., pero.)

CULPAR: Culparle a usted del problema. (Haces siempre la cena tan tarde que luego estoy demasiado cansado para lavar los platos.) Utilice la técnica de la claudicación simulada (Puede que tengas razón, pero tú estás rompiendo tu compromiso de lavar los platos), o simplemente no se muestre de acuerdo (Las diez es buena hora para lavar los platos).

ATACAR: Consiste en responder a su afirmación con un ataque personal del siguiente tipo: “¿Quién eres tú para molestarte por que te interrumpen? ¡Eres la persona que más le gusta alardear más que conozco!” Las mejores estrategia en estos casos son la ironía asertiva (Gracias) junto con el disco roto o la ignorar (Veo que estás de mal humor, ya hablaremos más tarde).

RETRASAR: Su reivindicación es recibida con un “Ahora no, estoy demasiado cansado, a” o “Puede que en otra ocasión...” Utilice en estos casos la técnica del disco roto o la de ignorar (Veo que estás de mal humor, ya hablaremos más tarde).

INTERROGAR: Consiste en bloquear cada una de sus afirmaciones con una serie continuada de interrogantes: “¿Por qué te sientes así?... Todavía no sé por qué no quieres ir... ¿Por qué has cambiado de opinión?”. La mejor respuesta es utilizar la técnica para procesar el cambio (Por que no es ese el problema. La cuestión es que no quiero ir esta tarde) o la del disco roto.

UTILIZAR LA AUTOCOMPASIÓN: Su reivindicación es recibida con lágrimas y con la acusación implícita de que usted es una persona sin sentimientos. Intente seguir adelante con su guión, utilizando la técnica del acuerdo asertivo. (Sé que te resulta doloroso, pero tengo que resolverlo.)

BUSCAR SUTILEZAS: La otra persona intenta discutir sobre la legitimidad de sus sentimientos o sobre la magnitud de su problema, etc., para así distraer su atención. Utilice en estos casos la técnica para procesar el cambio (Nos estamos entreteniendo en sutilezas y apartándonos de la cuestión principal), junto con la reafirmación de su derecho a sentirse como se siente.

AMENAZAR: Su interlocutor intenta amenazarle con frases como esta: “Si sigues molestándome con tus insistencias del cambio de turno, te voy a cambiar de departamento”. Utilice en estos casos la técnica de la pregunta asertiva: ¿Por qué te molesta mi petición? También pueda utilizar la técnica para procesar el cambio (Eso suena a amenaza) o la de ignorar.

NEGAR: Consiste en hacerle creer que usted se equivoca: “Yo no hice eso” o “De verdad que has malinterpretado”. Reafirmese en lo que ha observado y experimentado y utilice la técnica de la claudicación simulada. (Puede parecer que estoy equivocado/a pero he observado que...)

I) EJERCICIO PRÁCTICO DE REFLEXIÓN PERSONAL PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

- a) Objetivos que me planteo en mi trabajo.
- b) Fortalezas y debilidades personales.
- c) Valoración de ellas respecto a mi trabajo.
- d) Qué puedo potenciar con mis fortalezas.
- e) Qué puedo mejorar con mis debilidades.
- f) Expectativas semanales.
- g) Objetivos a largo plazo.
- h) Valoración a final de la semana de los objetivos conseguidos y de mi actuación personal.

J) EJERCICIO PARA ANALIZAR LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN EN EL GRUPO

Este ejercicio se puede observar si hay rechazo o aceptación.

- a) Cuando entro de nuevo a un grupo me siento...
- b) Cuando el grupo empieza a trabajar yo...
- c) Cuando otras personas me conocen por primera vez ellas...
- d) Cuando estoy en un nuevo grupo solo me siento bien si...
- e) Cuando la gente guarda silencio yo...
- f) Cuando alguno habla mucho yo...
- g) En un grupo siento temores de...
- h) Cuando alguien me ataca yo...
- i) Me siento herido más fácilmente cuando...
- j) Aquellos que me conocen bien piensan que yo...
- k) Me siento solo en un grupo cuando...
- l) Solo confío en aquellos que...
- m) La gente me quiere cuando...
- n) Mi gran fuerza personal es...
- ñ) Yo soy...
- o) Estoy triste cuando...
- p) Me siento ansioso cuando...
- q) Me siento cómodo cuando....

K) EL OVILLO DE LANA

Esta dinámica sirve para cerrar los grupos y ver que cohesión hay entre los miembros, también se puede hacer para trabajar las emociones. Un participante tira la madeja de lana a un compañero, quedándose con el inicio y diciéndole a éste qué le ha aportado como persona y como profesional. La 2ª persona se queda con un cabo y lo lanza a otro/a diciéndole lo mismo, y así sucesivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- **MARISA BOSQUET (2008)**. Quemados (El Síndrome de Burnout) Qué es y cómo superarlo. Ed. Paidós. Barcelona.
- **JESÚS M. CANTO ORTIZ, VERÓNICA MONTILLA BERBEL (2008)**. Dinámica de Grupos y Autoconciencia emocional. Perspectivas teóricas y ejercicios prácticos. Ediciones Aljibe. Málaga.
- **SILVIO JOSÉ FRITZEN (1999)**. Relaciones humanas interpersonales. Ed. Sal Terrae. Cantabria.
- **EDUARDO L. LÓPEZ NAVARRO (2006)**. El arte de la buena comunicación. Guía práctica para mejorar las relaciones interpersonales. Eduforma. Sevilla.
- **GONZALO SERRANO, DÁMASO RODRIGUEZ (1993)**. Negociación en las organizaciones. Eudema Psicología, Recursos Humanos. Madrid.
- **W. DYER (1976)**. Tus zonas erróneas. Ed. Grijalbo. 44 ediciones. Barcelona.
- **MARISA BOSQUET (2005)**. Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Ed. Paidós. Barcelona.
- **AMALIO BLANCO, AMPARO CABALLERO, LUIS DE LA CORTE (2004)**. Psicología de los grupos. Ed. Pearson. Madrid.
- **MATTEW MCKAY, MARTHA DAVIS, PATRICK FANNING (1998)**. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **MATTEW MCKAY, PATRICK FANNING (2000)**. Autoestima. Evaluación y Mejora. Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **CARMELA DE PABLO HERNÁNDEZ (2007)**. "Estrés y Hostigamiento Laboral". 2ª edición actualizada y ampliada. Editorial Formación Alcalá. Alcalá la Real (Jaén)
- **MARTHA DAVIS, MATTEW MCKAY, ELIZABETH R. ESHELMAN (1985)**. "Técnicas de autocontrol emocional". Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- **OLGA CASTANYER (1996)**. "La asertividad: expresión de una sana autoestima". Editorial Desclée De Brouwer. 19 ediciones. Bilbao.

Promueve:



Financia:



Colaboran:

