

Control del estrés

Manual de seguimiento del Taller



Índice

CAPÍTULO 1. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?	3
1. CONCEPTO DE ESTRÉS	5
1.1. ETIMOLOGÍA DEL ESTRÉS	5
1.2. TIPOS DE ESTRÉS	5
1.3. TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS	7
1.3.1 Síndrome general de adaptación.....	7
1.3.2 Teoría de la interactividad	8
1.3.3 Triple sistema de respuesta.....	9
1.4. ESTRÉS E INDIVIDUALIDAD	10
2. CAUSAS DE ESTRÉS EN EL TRABAJO	12
2.1. INTRODUCCIÓN	12
2.2. ESTRESORES DERIVADOS DEL AMBIENTE FÍSICO	12
2.3. ESTRESORES DE LA TAREA	13
2.4. ESTRESORES RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
2.4.1 Factores de la organización.....	14
2.4.2 Tiempo de Trabajo.....	15
2.4.3 Estilo de mando o dirección.....	15
3. RESPUESTAS ANTE EL ESTRÉS: TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA	16
3.1. INTRODUCCIÓN	16
3.2. SISTEMA FISIOLÓGICO	16
3.2.1 Órganos diana	17
3.2.2 Fases de activación	17
3.3. SISTEMA COGNITIVO	18
3.4. Distorsiones del pensamiento	19
3.5. SISTEMA MOTOR-CONDUCTUAL	22
3.6. TRASTORNOS RELACIONADOS CON EL ESTRÉS	22
3.6.1 Trastornos fisiológicos	22
3.6.2 Trastornos psicológicos	23
CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS	24
1. INTERVENCIONES A NIVEL EMPRESARIAL	26
1.1. INTRODUCCIÓN	26
1.2. PARTICIPACIÓN – IMPLICACIÓN - RESPONSABILIDAD	26
1.3. FORMACIÓN – INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN	28
1.4. GESTIÓN DEL TIEMPO	28
1.5. COHESIÓN DE GRUPO	29
2. INTERVENCIÓN EN EL TRABAJADOR	30
2.1. TÉCNICAS APLICADAS AL TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA	30
2.1.1 Técnicas de control del sistema cognitivo	30
2.1.2 Técnicas de control del sistema motor	31
2.1.3 Técnicas de control del sistema fisiológico.....	34
2.2. OTRAS ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS	36
2.2.1 Gestión personal del tiempo	36
2.2.2 Hábitos saludables	36
2.2.3 El humor como estrategia antiestrés	37
2.2.4 Pedir ayuda a un profesional	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Capítulo 1. ¿Qué es el estrés?

Introducción

El hombre ha sobrevivido a múltiples peligros desde el comienzo de su proceso evolutivo hasta ahora, para evitar su extinción. Para ello siempre ha contado con un aliado interno: el estrés. El estrés le ayudó a enfrentarse a un medio hostil pero esta respuesta, muy rápida e instintiva, desarrollada para facilitar la supervivencia, es hoy en ocasiones un problema.

De forma sintética, podemos decir que la respuesta correcta en su medio original frente a un elevado estrés era luchar o huir, y en ambos casos los mecanismos de defensa provocan que el organismo segregue sustancias para prepararle ante un esfuerzo intenso y explosivo (por ejemplo, huir de un depredador o hacerle frente atacándolo).

Hoy en día, el hombre no tiene que luchar o huir, pero sí debe enfrentarse a situaciones tensas. En el ámbito laboral, los focos de estrés son permanentes y de una intensidad, en ocasiones, importante. El cuerpo resiste con dificultad esta presión y, si no se aplican técnicas adecuadas al enfrentarse a estas situaciones, se desencadenan patologías derivadas del estrés.

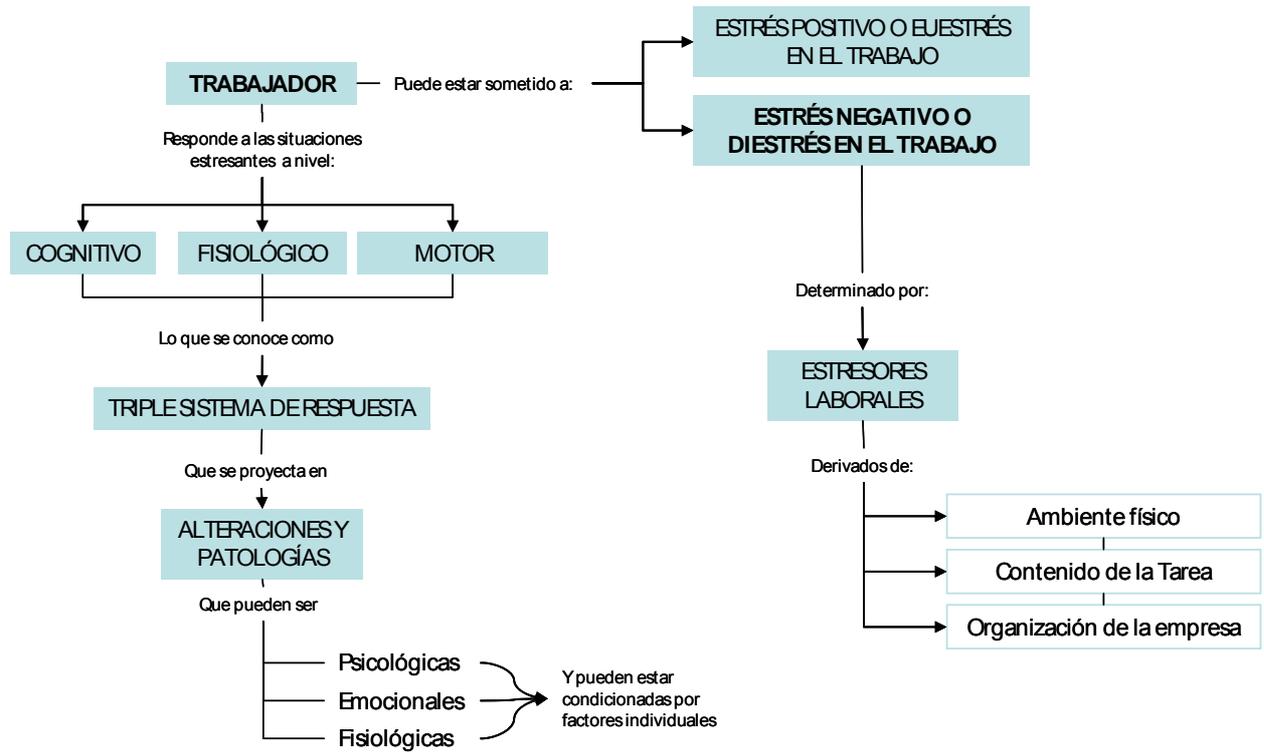
El objetivo fundamental de esta acción formativa es que aprendamos a identificar las situaciones y factores que nos generan estrés en el ámbito laboral y que conozcamos las posibles consecuencias del estrés, si no se ponen medidas a tiempo para prevenirlas.

Sin embargo, lo más importante su aspecto preventivo y aprender las diferentes estrategias y herramientas que podemos utilizar personalmente para controlar el estrés para conseguir una mayor eficacia en el trabajo, evitando futuros problemas de salud.

Objetivos

- Conocer y diferenciar los diferentes conceptos relacionados con el estrés.
- Aprender cómo actúa cada sistema de respuesta, para saber detectar en nosotros mismos los factores que influyen en el estrés.
- Conocer las posibles consecuencias del estrés si no se ponen medidas a tiempo para prevenirlas.

Mapa conceptual

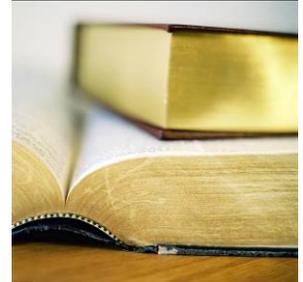


1. CONCEPTO DE ESTRÉS

1.1. ETIMOLOGÍA DEL ESTRÉS

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el estrés es “el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción”. Pero repasemos la etimología de la palabra **estrés** para situar su significado esencial.

La forma verbal latina ESTRINGERE, que significa “estrechar”, pudo ser el origen de la francesa “*destresse*”. En inglés encontramos el término “*distress*”, que finalmente derivó en “*stress*”.



Esta palabra se empleaba en física para la prueba de resistencia o desgaste de los materiales.

estrés	
euestrés	diestrés
con el prefijo griego eu- (εὖ) = ‘bueno’, ‘bien’	con el prefijo griego dys- (δυσ-) = ‘malo’, ‘mal’

Algunas derivaciones en castellano de la raíz latina son: estrechar, estricto, estreñimiento, astringente, restringir,...

Estrés: m, Med. Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua)

Una definición clásica del estrés: respuesta que da el organismo a toda situación que le exige un gran esfuerzo.

1.2. TIPOS DE ESTRÉS

En principio, el estrés puede considerarse como un mecanismo valioso para movilizarnos ante situaciones difíciles. Esta “energía de adaptación” puede ser positiva cuando nos ayuda a salir de una situación o a resolverla satisfactoriamente, por ejemplo si nos mantiene en especialmente atentos en situaciones de emergencia, o con un nivel de actividad sostenida en periodos puntuales de demanda de trabajo. Pero esta energía nos puede dañar si no se recupera el equilibrio una vez pasada la emergencia o la punta de trabajo. Cuando el estrés se convierte en un estado de tensión psicológica además afectando a nuestro organismo, tendremos que convenir que esa energía de adaptación está “mal gestionada”, por eso al estrés se le considera una respuesta o situación negativa, especialmente cuando sus efectos indeseables se cronifican.

Alguna de las conclusiones de este primer análisis es que el estrés en nuestras vidas tiene una doble naturaleza: Aliado o Enemigo.

Existe un estrés positivo, denominado **euestrés**, capaz de llenar nuestra vida de energía y vigor, permitiendo una activación de todos nuestros sistemas de forma que sus procesos se lleven a cabo de forma eficiente.

Y también un estrés negativo, denominado **distrés**, capaz de convertir nuestra vida en la antesala del "infierno" y de arruinar nuestro cuerpo y nuestra mente.

Durante el desarrollo de este curso hemos empleado el término estrés en el sentido negativo. Cuando nos referimos al estrés estaremos utilizando el concepto de diestrés.

El Dr. en medicina **Hans Selye**, (1907-1982), fue pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "*una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)*".



Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o lucha, o para la huida. Así, por ejemplo, las pupilas se agrandan para mejorar la visión; los músculos se tensan para responder al desafío; la frecuencia cardíaca y respiratoria aumentan, de manera que la sangre es bombeada en forma más abundante y rápida, para aumentar la llegada de oxígeno a las células y favorecer la demanda de las respuestas al peligro. La sangre es dirigida a áreas prioritarias, al corazón, pulmones, riñones, hígado, músculos grandes y el cerebro. Funciones no prioritarias en ese momento, como la digestión y la circulación periférica se ven disminuidas de modo considerable. El hígado libera rápidamente grasa en sangre para satisfacer la demanda energética de los músculos.

Para **Richard Lazarus** (1966) sería "el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar".



SABER MÁS..

HANS SELYE (Viena, 1907 - Montreal, 1982)

H. Selye realizó experimentos sobre el ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio y comprobó la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas el doctor Selye lo denominó "estrés biológico".



SABER MÁS..

Estrés agudo y crónico

El **estrés agudo** es el producto de la percepción de una agresión o un gran cambio ambiental, ya sea físico o emocional, limitado en el tiempo pero que supera el umbral del sujeto, dando lugar a una respuesta también intensa, rápida y muchas veces violenta.

Cuando el estrés se presenta prolongado en el tiempo, continuo, no necesariamente intenso pero exigiendo adaptación permanente, se llega a sobrepasar el umbral de resistencia del sujeto, provocando las llamadas *enfermedades de adaptación*. Este sería el **estrés crónico**, que puede darse por una exposición prolongada y continua a factores estresantes externos o por condiciones prolongadas de la respuesta al estrés.

Estrés por subestimulación

Debemos tener en cuenta que también hay distrés cuando existe subestimulación del organismo. Poseemos un ritmo biológico que cuando se encuentra en una inactividad

exagerada, poco solicitado o en reposo excesivo pueden aparecer trastornos o molestias asociadas con el estrés.

Estrés total

En algunas ocasiones se utiliza este término para indicar el conjunto de reacciones físicas, emocionales y mentales a las que está sometido un sujeto.

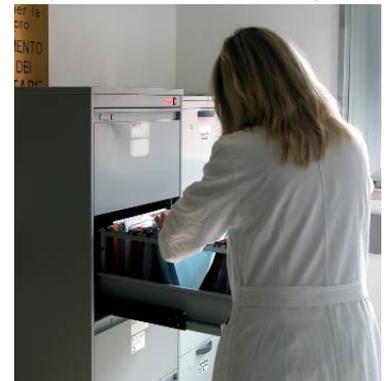
1.3. TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS

El estrés ha sido explicado por varios modelos. Unos se basan en la respuesta del individuo; otros en el análisis de los estímulos del medio, y los más actuales en la interrelación entre el individuo y el entorno.

1.3.1 Síndrome general de adaptación

Hans Selye es uno de los representantes del primer enfoque, que estudió el estrés como un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas que surgen ante cualquier demanda que supera nuestra capacidad adaptativa (Síndrome General de Adaptación). Selye analizó las fases que atraviesa una persona cuando se enfrenta a una situación de estrés: fase de alarma, de resistencia y de agotamiento, las desarrollamos en detalle:

Fase de alarma: ante una amenaza inmediata y real, el cuerpo responde incluso sin que seamos conscientes de ello, y nos prepara para sortear el riesgo o enfrentarnos a él con todas las energías disponibles. De la reacción inmediata se encarga el sistema neuroendocrino por medio de la segregación de hormonas que aceleran el pulso, aumentan el ritmo respiratorio, y nos conducen a un estado de alerta, de forma que nuestra reacción pueda producirse rápidamente. El cuerpo se prepara a velocidad de vértigo para la lucha o la huida, y se producirán los cambios internos necesarios. La lucha o la huida quemarán energías y si todo sale bien, el cuerpo se recuperará con normalidad de este esfuerzo.



La adrenalina y noradrenalina activan todos los sistemas para que funcionen al límite, adecuándose a las necesidades en un escaso espacio de tiempo; el cortisol segregado colabora en la acción de recuperación aportando energía y produciendo efectos anti-inflamatorios.

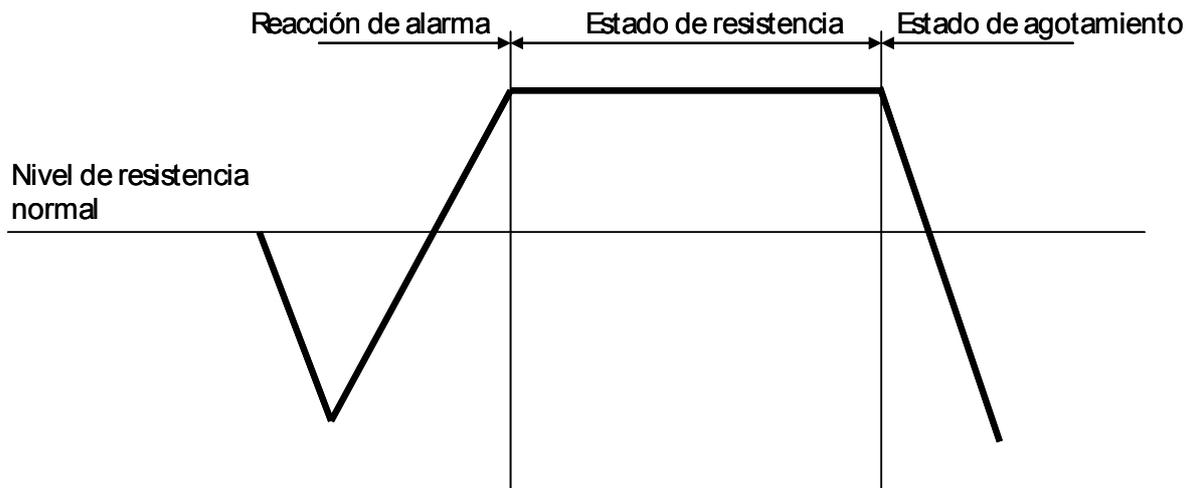
El inconveniente es que una reacción tan poderosa repetida multitud de veces por estresores menores, exige al cuerpo someterse a una carga forzada no exenta de riesgos: la adrenalina nos activa y la cortisona ataca al sistema inmunitario cuando reaccionamos de forma excesiva ante cualquier estresor.

Fase de resistencia: cuando la fase de alarma se repite o se mantiene en el tiempo, el cuerpo reacciona intentando adaptarse al esfuerzo requerido. Si la situación que ha generado el estrés se mantiene, el cuerpo entenderá que debe seguir preparado para la lucha (con el sistema cardiaco mas activado de lo normal, con disminución de la actividad digestiva, etc.). Si el motivo de activación no cesa, entrará en la siguiente fase.

Fase de agotamiento: llega un momento en que el cuerpo no puede continuar el esfuerzo. Tras la resistencia continua, las energías se acaban; el equilibrio interno, después de estar amenazado largo tiempo, se rompe. Aquí comienzan las enfermedades psicosomáticas, esta

fase es un punto de gran magnitud de pérdida de la salud física y mental que en algunos casos no se recupera después ni con tratamiento médico (muy frecuente que queden secuelas de insomnio y trastornos gastrointestinales perennes a pesar de haber desaparecido la causa del estrés). En el momento de vivir la fase de agotamiento, es frecuente que ante el fallo del sistema inmunológico el sujeto desarrolle múltiples enfermedades.

SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN (Hans Selye, 1936)



1.3.2 Teoría de la interactividad

Frente al modelo de respuesta biológica y del análisis psicosocial, el modelo de Lazarus (1966) define el estrés como un proceso dinámico e interactivo. Al considerar de gran relevancia el papel activo del sujeto recoge temas como las creencias, las emociones, los compromisos,..., y el papel que juegan en la aparición del estrés.



SABER MÁS..

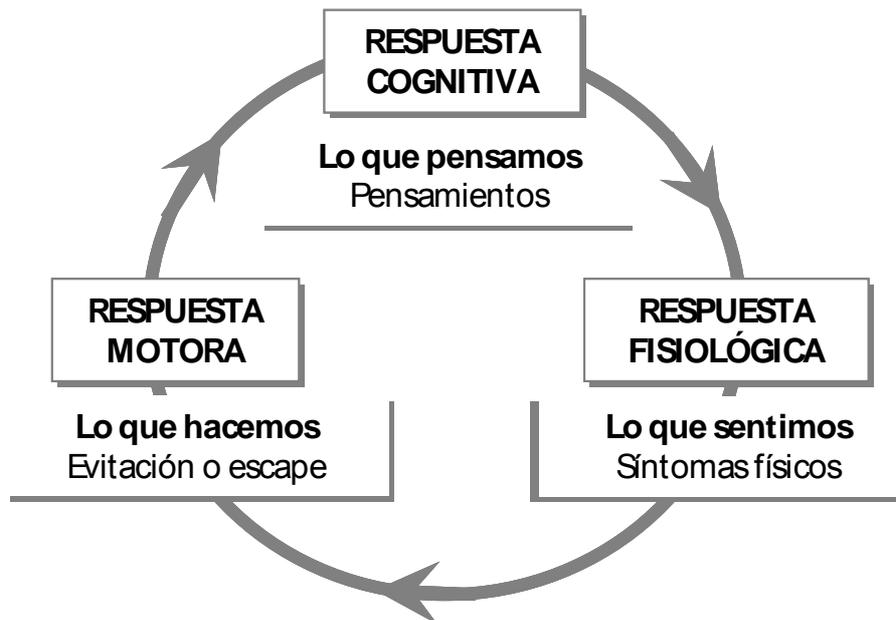
Lazarus incorpora el estrés al campo de la Psicología, destacando la gran importancia de las variables cognitivas, especialmente la apreciación de "amenaza", en este fenómeno. Se llega a concebir el estrés como un fenómeno genérico, que incluye tanto la situación que lo desencadena; las respuestas que se producen (fisiológicas, emocionales, conductuales y cognitivas); las variables moduladoras de este proceso y sus posibles repercusiones patológicas.

De aquí surge el concepto de **transacción** (Lazarus, 1986) que implica interacción mutua de las variables del individuo y del entorno, lo que significa no entender el estrés como un fenómeno estático y puntual en la vida del individuo, sino como un proceso cambiante a lo largo de su vida, en el que el individuo va influyendo sobre sus demandas ambientales. En resumen, podría definirse el estrés como el conjunto de cambios del organismo asociados al esfuerzo de adaptación transaccional frente a demandas psicosociales y del ambiente.

1.3.3 Triple sistema de respuesta

El estrés siempre es un aumento de activación fisiológica y cognitiva (pensamientos), así como una preparación del organismo para una intensa actividad motora (conductas), (Labrador, F. J. 1992). Esto es lo que se llama Triple Sistema de Respuesta: fisiológico-cognitivo-motor.

En 1971, Lang acuñó el término Triple Sistema de Respuesta, que es el concepto con el que vamos a trabajar en las propuestas de intervención en el trabajador. Más adelante lo explicaremos detalladamente, pero adelantamos un esquema aclaratorio.



SABER MÁS..

SUSTANCIAS DEL ESTRÉS

La **adrenalina** la secretan las glándulas suprarrenales y una de sus funciones es aumentar, a través de su acción en el hígado y los músculos, la concentración de glucosa en la sangre. Sus efectos son: se relaja la musculatura de las vías respiratorias de forma que ingresa más aire a los pulmones; el corazón late más rápido y con más fuerza; las pupilas se dilatan; la velocidad de la respiración aumenta y el sistema digestivo se retarda de manera que entra más sangre a los músculos, los cuales se tensionan y aumenta la presión arterial.

La **noradrenalina** es una hormona que también actúa aumentando la presión arterial por vasoconstricción. Junto con la adrenalina, prepara al cuerpo para "luchar o huir", mecanismos que describen la disposición inicial del individuo frente al estrés. Por eso, un alto nivel de secreción de noradrenalina aumenta el estado de vigilia, por lo que el estado de alerta en el sujeto se incrementa, y de esta forma se facilita también la disponibilidad para actuar frente a un estímulo.

El **cortisol**, también conocido como hidrocortisona, es otra de las sustancias producidas por la glándula suprarrenal. Se libera como respuesta al estrés y sus funciones principales son

incrementar el nivel de azúcar en la sangre, suprimir el sistema inmunológico y ayudar al metabolismo de grasas, proteínas y carbohidratos.

La **serotonina** es responsable de que la fisiología de la persona sea la adecuada para el sueño. Si la serotonina no hace su trabajo adecuadamente la persona no podrá dormir bien a pesar de cualquier esfuerzo.

La **dopamina** es una hormona producida en muchas partes del sistema nervioso que actúa promoviendo el incremento de la frecuencia cardíaca y la presión arterial.

1.4. ESTRÉS E INDIVIDUALIDAD

En relación con el estrés, es conveniente puntualizar que el agente que es capaz de generar distrés en una persona produce eustrés en otra, pues existen factores biológicos, de aprendizaje y de experiencia, que predisponen a experimentar un tipo de estrés u otro, en relación con cada agente causal. Por tanto, las diferencias individuales, en referencia a los factores de estrés, juegan un papel importante en cuanto a la vulnerabilidad de la persona.

Aunque el riesgo no sólo depende de los rasgos propios del carácter y personalidad de cada persona, sino de la situación particular experimentada por el sujeto en un momento dado. Así, dependiendo de la situación personal que se viva, el trabajador estará en disposición o no de gestionar, neutralizar o combatir el estrés.

Según Meichenbaum y Turk (Labrador, F.J. 1992) habría 3 tipos de personas en función de cómo afrontan una situación de estrés:

Individuos autorreferentes: son personas que, en vez de centrarse en la situación, sólo prestan atención a lo mal que se sienten y a cuánto les perjudica la situación, pero no hacen nada. Así no hacen frente a la situación, por lo que cada vez se sienten peor. Piensan más en cómo se siente; siguen ignorando la situación..., y al final se encuentra en un círculo vicioso.

Individuos autoeficaces: estas personas se centran en la situación; evalúan qué es lo que le demanda la situación y cómo puede resolverla. Al igual que el sujeto anterior, se siente mal pero no se centra en eso, sino en resolver el problema.

Individuos negativistas: son las personas que niegan la existencia del problema, así que nunca lo resuelven.



VEAMOS UN EJEMPLO...

Luis tiene un compañero que se coge muchas bajas durante el año. Cada vez que su compañero no va a trabajar, le toca asumir el trabajo de los dos. Cada vez es más difícil para Luis hacer todo, llegando incluso a perjudicar a su propio trabajo, y está muy cansado, entre otras cosas porque casi ni puede parar a comer. También nota que cada vez está más irritable con sus compañeros porque no le ayudan. Luis debería hablar con su jefe, para buscar una solución.

Individuo autorreferente

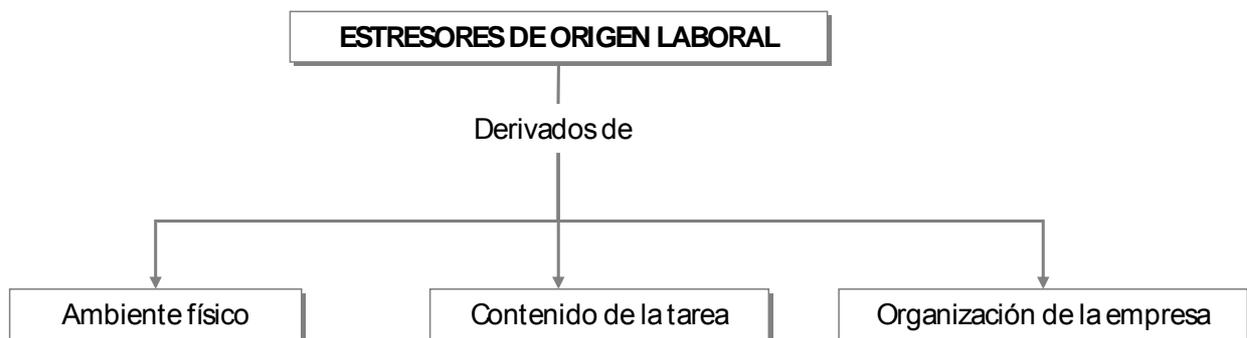
Cuando Luis decide hablar con el jefe, le empiezan a temblar las piernas, le sudan las manos y tiene taquicardia. Le da miedo la reacción de su superior. Así, después de varios intentos, decide no hablar con el jefe para no pasarlo tan mal. A lo mejor alguno de sus compañeros se ofrece algún

	día a ayudarlo...
Individuo autoeficaz	Luis decide hablar con su jefe, porque ve que la situación no va a mejorar. Piensa lo que le va a decir: cómo se siente y las soluciones que le va a ofrecer: por ejemplo contratar a alguien o quitarle parte de su trabajo. Está nervioso porque no sabe cómo va a reaccionar su jefe, pero piensa que se va a sentir peor si no habla con él.
Individuo negativista	Luis piensa que las cosas son así, que a lo mejor algún día es él el que se coge la baja. Es algo normal que los demás se ocupen del trabajo del otro.

2. CAUSAS DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

2.1. INTRODUCCIÓN

Los estudios han demostrado que el estrés en el trabajo en la mayoría de los casos es debido a un desajuste entre los trabajadores y el exceso de la demanda de trabajo a la que no pueden hacer frente, principalmente determinado por factores como las condiciones físicas de trabajo, el contenido de la tarea y la estructura de la organización. Los estresores presentes en el medio laboral derivan del ambiente físico, del contenido de la tarea y de la organización de la empresa, como se puede ver en el siguiente esquema.



Otros factores muy relevantes deben considerarse en la aparición de los síntomas del estrés, como las características personales del trabajador, el entorno social o familiar, la cultura de la empresa y la situación del sector de actividad.

2.2. ESTRESORES DERIVADOS DEL AMBIENTE FÍSICO

El entorno físico del trabajo produce unas exigencias sensoriales que afectan a la capacidad del trabajador para ver, oír y tocar, y comprende elementos tales como la iluminación, el ruido, la temperatura, la humedad o la calidad del aire.

En cuanto a la **iluminación**, son relevantes diversos aspectos, como la luminosidad, el brillo y el contraste, tanto para el rendimiento como para la salud y el bienestar psicológico.

El **ruido** es un estresor importante en determinados ambientes de trabajo. Trabajar con un nivel alto de ruido genera estrés, pues un volumen de ruido excesivo interfiere en la actividad mental favoreciendo, en general, la aparición de la fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración.



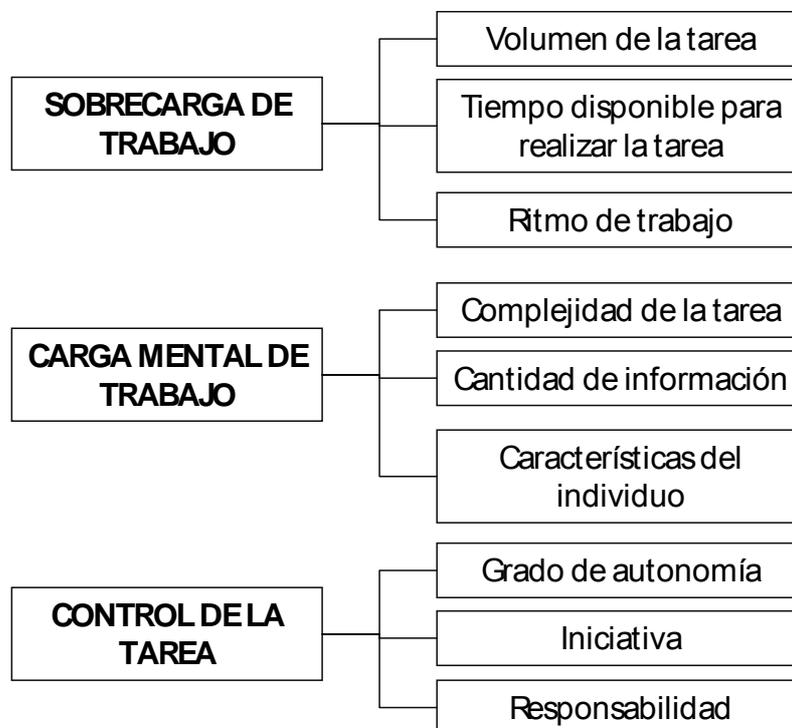
La **temperatura** y la **humedad** pueden ser factores de estrés, debido a su influencia sobre el bienestar y el confort de las personas. Las personas intercambian constantemente calor con su entorno, y este intercambio está influido por factores personales, como el nivel de actividad, y por otras variables ambientales, como temperatura en el ambiente, humedad, etc. Por ejemplo, trabajar en ambientes calurosos puede producir somnolencia, y trabajar con frío puede restar destreza manual, pero en ambos casos va a exigir al trabajador un esfuerzo de adaptación adicional.

En cuanto a la calidad del aire, los **ambientes contaminados** por agentes químicos o biológicos pueden dañar la salud y la percepción del riesgo profesional, pudiendo producir mayor ansiedad y estrés.

2.3. ESTRESORES DE LA TAREA

Las características objetivas de la tarea son en sí mismas insuficientes para explicar totalmente la insatisfacción y el estrés en el trabajo.

Cuando la tarea se adecua a las expectativas y a la capacidad del trabajador contribuye al bienestar psicológico y supone un elemento motivador importante. Cuando existe un desajuste entre las percepciones de las personas acerca de las demandas que recaen sobre ellas y su habilidad para afrontarlas, se producirá estrés laboral como consecuencia de la interpretación de una situación de peligro.



Veamos algunos aspectos de la tarea que pueden inducir al estrés:

- **Sobrecarga de trabajo:** se produce cuando estamos sometidos a más exigencias de las que podemos satisfacer. El volumen o complejidad de la tarea, el tiempo disponible para llevarla a cabo, así como los episodios puntuales de incremento del ritmo de trabajo son algunos de los elementos influyentes en la sobrecarga de trabajo.
- **Carga mental de trabajo:** es la cantidad de energía y capacidad mental que tiene que poner en juego un trabajador para cumplir o realizar su tarea. La actividad mental para realizar la tarea viene determinada por la cantidad de información que deba tratarse en un puesto de trabajo y por las características del individuo: edad, formación, experiencia,... La carga mental se analiza desde el punto de vista cuantitativo (cantidad de información) y el cualitativo (complejidad o no de la tarea a realizar).

- **Control de la tarea:** se refiere al grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar, y viene dado por el grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.
 - **Autonomía:** entendida como la mayor o menor capacidad decisional en el desempeño de las funciones ejecutadas. Se refiere al grado en que un trabajador puede planificar su trabajo, el método, el ritmo y el control de los resultados. La falta de control, un control excesivo y una responsabilidad alta pueden llevar a situaciones de estrés.
 - **Iniciativa:** referida al mayor o menor seguimiento o sujeción de directrices, pautas o normas en la ejecución de las funciones.
 - **Responsabilidad:** apreciada en relación a la mayor o menor autonomía en la ejecución de las funciones, el nivel de influencia sobre los resultados y la relevancia de la gestión sobre los recursos humanos, técnicos y productivos.

2.4. ESTRESORES RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Los factores que se van a definir a continuación pueden favorecer potenciales situaciones generadoras de estrés en la empresa.

2.4.1 Factores de la organización

- **Estrés de rol:** se origina por el desempeño de roles en la organización y comprende el **conflicto de rol**, combinación de lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización y la **ambigüedad de rol**, falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades.
- **Comunicación:** en un sistema de trabajo es necesario conocer qué aspectos pueden dificultar la comunicación o impedirla. A veces la manera de realizar el trabajo o el instrumento de trabajo impide la comunicación, y es un elemento añadido de tensión para el trabajador.
- **Relaciones interpersonales en el trabajo:** son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés. Las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo, así como los escasos contactos sociales y el aislamiento en el puesto de trabajo llevan a una situación de estrés entre los miembros de la organización.
- **Promoción y desarrollo de la carrera profesional:** el desequilibrio entre las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad y frustración, que favorecen los episodios de estrés.
- **Formación:** la formación concebida como los conocimientos básicos necesarios para poder cumplir la prestación laboral pactada, contribuye a enfrentarse con la tarea de una manera enriquecedora o estresante.
- **Participación de los trabajadores:** la no participación en la toma de decisiones, la limitación de la iniciativa, etc., constituyen un conjunto de elementos que pueden influir en el malestar de los trabajadores y en la gestión del estrés.
- **Introducción de cambios en el lugar de trabajo:** las empresas están constantemente sometidas a cambios en la forma y manera de producción. Cuando los cambios no se preparan ni tecnológicamente ni psicológicamente y los trabajadores no reciben información ni formación anticipada y adecuada, se generan situaciones de estrés.



- **La inestabilidad en el empleo:** afecta a los trabajadores y a su bienestar. El temor a perder el trabajo se añade a las tensiones vinculadas al desempeño de las funciones profesionales.

2.4.2 Tiempo de Trabajo

Hace referencia a la organización y al contenido del trabajo, analizados en función del tiempo. La planificación del tiempo de trabajo se está convirtiendo en una dimensión fundamental para la organización saludable de la empresa.

- **Jornada de trabajo:** la jornada excesiva produce desgaste físico y mental e impide al individuo realizar correctamente las tareas encomendadas. El aumento de la jornada laboral significa restar tiempo a la vida social, familiar, al ocio y, sobre todo, al descanso.
- **Trabajo a turnos y nocturnos:** los trabajadores por turnos adolecen más que los diurnos de cansancio y problemas gastrointestinales y con frecuencia sufren restricciones a la participación social. Los trabajos en estas condiciones modifican, además, los ritmos biológicos.

2.4.3 Estilo de mando o dirección

La Dirección se encarga de proporcionar información, dar órdenes e instrucciones. Su estilo de mando influirá en el nivel de estrés de los trabajadores a su cargo. Dejamos apuntados cuatro estilos básicos de dirección:

- **Estilo directivo:** las decisiones las toma el líder, exclusivamente.
- **Estilo orientativo:** las decisiones son tomadas principalmente por los colaboradores, pero son supervisadas por el líder, que guía y orienta al equipo.
- **Estilo participativo:** las decisiones se toman conjuntamente entre ambos.
- **Estilo laissez faire:** el líder no interviene en la toma de decisiones.

3. RESPUESTAS ANTE EL ESTRÉS: TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN

El estrés negativo provoca en el individuo una respuesta que podemos analizar en tres niveles, según la teoría del Triple Sistema de Respuesta, mencionada en apartados anteriores. Sin embargo, no hay que olvidar que la conducta es el resultado de múltiples fuerzas internas.

Aunque se va a analizar en detalle, recordamos que el modelo del triple sistema de respuesta, considera que, ante una situación de riesgo, una persona responde a los tres niveles que se pueden ver en el esquema.



A la hora de evaluar cómo respondemos ante situaciones de riesgo, debemos tener en cuenta estos tres niveles de respuesta, pues están íntimamente relacionados.

El que una situación sea estresante para alguien depende, en gran medida, de cómo la persona la percibe e interpreta. En ocasiones, la situación es objetivamente estresante, pero en otras la valoramos incorrectamente, de forma que la percibimos como amenazante cuando no lo es.

En el reino animal está muy claro, una cebrá está comiendo y ve a lo lejos un león, sabe que está en peligro y reacciona corriendo. El problema es que las situaciones en la vida laboral no son tan claras como en la sabana, y los trabajadores no somos cebras.

3.2. SISTEMA FISIOLÓGICO

Cuando una persona percibe una situación como amenazante, a través del sistema nervioso que transmite una señal de alarma al tálamo y la amígdala, su cuerpo se prepara para actuar (luchar o huir), lo que supone una activación fisiológica de todos los órganos del cuerpo.



Volviendo al ejemplo de la cebra, cuando ve al león su cuerpo se prepara para huir: el corazón se acelera, llega más glucosa a los músculos... En el caso de los humanos sucede lo mismo. Cuando percibimos una situación de peligro (un cliente presenta una reclamación, hay que hacer más informes de los previstos...), nuestro cuerpo también se prepara como el de los animales.

La diferencia es que, fisiológicamente, cuando la cebra no ve al león, ya no percibe peligro y su cuerpo vuelve al estado natural. La activación fisiológica de los humanos, en cambio, si sigue en alerta puede llegar a perjudicar a nuestro organismo. Este estado de alerta se mantendrá tanto tiempo como tardemos en resolver el problema.

3.2.1 Órganos diana

Cuando un órgano de nuestro cuerpo es más vulnerable a sufrir daños cuando estamos nerviosos, hablamos de **órgano diana**. Aunque todas nuestras partes del cuerpo se ven perjudicadas en las situaciones de estrés, porque todo el organismo se activa, siempre vamos a tener un punto débil a partir del cual, si se mantiene la situación de estrés, se puede desarrollar alguna enfermedad.



Si nuestro órgano diana es la espalda, podemos sufrir lumbago, ciáticas, etc.; si es el corazón podremos sufrir arritmias, incluso un infarto. Un buen libro que explica estos procesos es "**Por qué las cebras no tienen úlceras**" de Robert M. Sapolsky, de donde hemos escogido algunos ejemplos.



VEAMOS UN EJEMPLO...

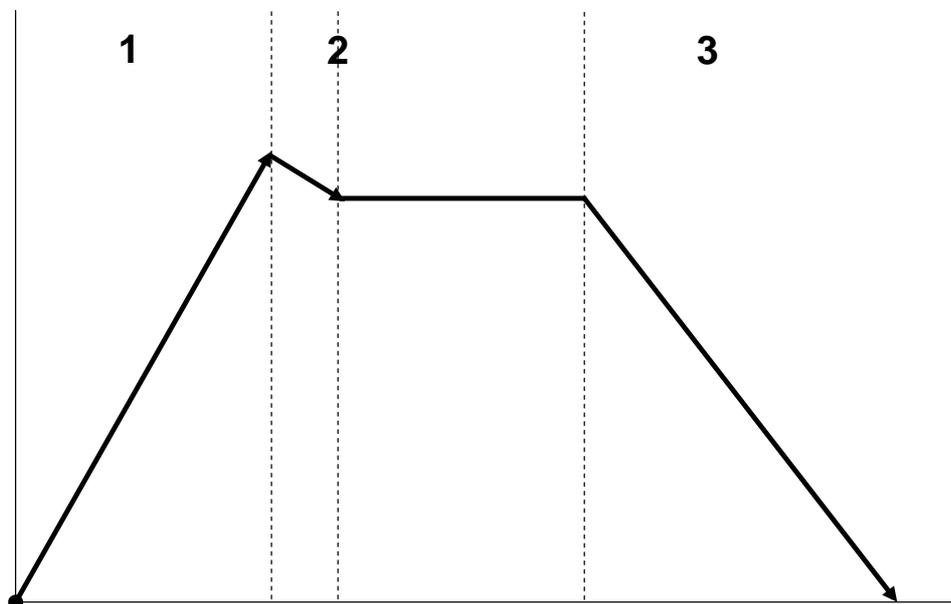
Marta tiene una compañera de trabajo que suele llegar tarde y siempre tiene una buena excusa para salir antes por lo que el trabajo que deja sin hacer lo tiene que asumir Marta.

Si Marta no soluciona su problema con su compañera, siempre que tenga doble trabajo, su cuerpo va a estar activado más de lo normal. Y si, además, Marta tiene alguna parte de su cuerpo más débil, es probable que el estrés provoque daños en esa parte. Supongamos que cuando está nerviosa, siente molestias en el estómago y tiene ardor. Cuanto más tiempo pase así, más probabilidad tendrá de desarrollar una alteración gástrica más seria.

3.2.2 Fases de activación

Podemos estructurar el mecanismo de adaptación frente a una situación de estrés en tres fases de activación, como se describe en el esquema.

- 1 En cuanto valoramos que estamos ante una situación de peligro, el organismo se activa produciéndose un **pico de subida de activación**. Si no solucionamos el problema...
- 2 ...la **activación se mantiene**, aunque a niveles más bajos que en la fase 1. Si en este punto seguimos sin resolver el conflicto...
- 3 ...el cuerpo ya no puede mantener estos niveles y entra en una **fase de agotamiento**, y será cuando veamos las consecuencias en nuestro organismo. A veces no pasa nada grave, sobre todo si somos jóvenes y estamos en forma, pero nuestro cuerpo queda perjudicado hasta que, después de varias situaciones iguales, sí padezcamos un daño importante.

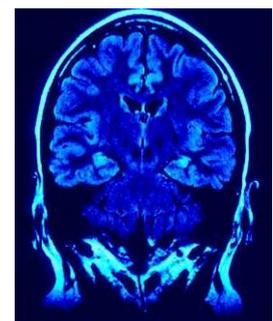


Estos procesos internos no podemos verlos, no podemos observar cómo se desgastan los músculos, el exceso de trabajo de nuestro hígado,... y, por ello, debemos ser conscientes de la importancia de no forzar la “maquinaria” antes de que sea tarde.

3.3. SISTEMA COGNITIVO

Una vez que el organismo se ha preparado fisiológicamente para la *lucha* o la *huida*, la señal de **peligro** llega a la corteza cerebral, donde reside el pensamiento consciente, que es donde se analiza la situación para determinar si la situación es amenazante o no. Si el pensamiento advierte que la situación es amenazante, la reacción fisiológica se intensifica para mantener el nivel de activación del organismo hasta que la percepción de peligro pase y el organismo vuelva a la normalidad.

Todos los cambios que se dan en nuestro organismo tienen como objetivo ponernos a salvo ante una situación de peligro, pero también que **aprendamos a evitar** situaciones similares en el futuro. El problema surge cuando se activa todo el sistema porque la persona **piensa** que se encuentra ante un peligro, independientemente de que sea real o imaginario.



Otro problema es que, a veces, nos quedamos **anclados** en la fase de evaluación y no pasamos de la fase de análisis de las habilidades y recursos de los que disponemos, bien porque nos da miedo o porque no estamos seguros de que sepamos hacerlo. Esto nos diferencia de los animales: la cebra cuando corre y deja de ver al león para y vuelve a comer sin pensar en nada más; no piensa “¿y si vuelve a aparecer el león?”, “¿y si no he hecho bien corriendo?”, “¿y si...?”. El ser humano piensa una y otra vez sobre lo que he hecho y lo que ha dejado de hacer.



VEAMOS UN EJEMPLO...

Tengo que presentar un proyecto a un cliente. Lo llevo preparando mucho tiempo, pero la noche anterior me voy a dormir pensando:

- *No lo voy a hacer bien, seguro que me quedo en blanco y no soy capaz de resolver sus dudas.*
- *Si decido ir en metro seguro que se estropea y llego tarde, pero si voy en coche pillaré atasco.*
- *Debería haberlo preparado un poco más, aunque me hubiera tenido que quedar toda la noche trabajando.*

3.4. Distorsiones del pensamiento

Beck propuso que existen creencias básicas sobre el mundo y la vida con los que interpretamos adecuada o distorsionadamente la realidad, y conducen a desajustes del resto del sistema de respuesta. Veamos algunas de estas creencias irracionales, que denominamos **distorsiones y errores de pensamiento**, y que es recomendable identificar.



- **Las exigencias – perfeccionismo.** Son creencias mantenidas en forma rígida e inflexible acerca de lo que cada individuo espera de sí y de los demás. Por ejemplo: “Debo hacer las cosas bien para merecer la aprobación y el afecto de los demás”. La forma en la que se expresan las exigencias y el perfeccionismo suele ser con “**debería**”, “**tendría**”, “**es necesario que**”, “**tiene que**”, “**absolutamente**”,...

SITUACIÓN: Soy auxiliar administrativo del departamento comercial y hoy he tenido que atender muchas llamadas. Cuando llega la hora de salida, se han quedado sin archivar la documentación de las últimas ventas realizadas.

PENSAMIENTO DISTORSIONADO: “Debería ser más eficiente y me debería siempre dar tiempo a hacer todo, a pesar de los imprevistos”.

- **El catastrofismo.** Es la tendencia a percibir o esperar catástrofes sin tener motivos razonables para ello. Por ejemplo, un pequeño dolor de cabeza no significa que esté apareciendo un cáncer. Es claro que estas distorsiones son el mejor camino para desarrollar la ansiedad, la preocupación y el miedo a vivir. El pensamiento catastrófico suele empezar por “**Y si...**”

SITUACIÓN: Me encuentro con el delegado de la zona Sur y me explica que le han llegado unas reclamaciones de las cremalleras del último chandal de niños que hemos confeccionado porque manchan algunas veces.

PENSAMIENTO: Todas las cremalleras que hemos comprado al nuevo proveedor están mal y las que hemos encargado tendrán que retirarse, acabaré teniendo que asumir el perjuicio económico para la empresa de forma personal.

- **La negación.** Es la tendencia a negar nuestros problemas, debilidades o errores. Es la actitud opuesta de las exigencias o el catastrofismo. Se concreta en pensar “**no me importa**”, “**me da igual**”, “**paso**”, “**no me ocurre nada**”. Revisar tus sentimientos y tomar de conciencia de ellos, te permitirá saber si de verdad las cosas te importan.

SITUACIÓN: Nos han anulado el pedido de libros del Colegio Centro-Sur porque hemos incumplido los plazos.

PENSAMIENTO: “No creo que los plazos sean tan importantes, seguramente volverán a confirmar el pedido, y si no lo hacen, se pierden unos libros a buen precio”

- **La sobregeneralización.** Es la tendencia a creer que si ha ocurrido algo una vez, ocurrirá otras muchas veces. Si me he puesto nervioso en una ocasión, “siempre me pondré nervioso”. Las palabras que suelen acompañar a esta distorsión son: “**nadie**”, “**nunca**”, “**siempre**”, “**jamás**”, “**todos**” o “**ninguno**”, etc. Busca pruebas para comprobar las excepciones a las generalizaciones. ¿De verdad crees que si te ocurre una vez te va a ocurrir siempre?

SITUACIÓN: Trabajo en una consultora de innovación tecnológica y, anualmente, presento los proyectos de mejora a los socios. El año pasado hicimos el proyecto la noche anterior y no estábamos muy seguros con la idea. El día de la presentación estaba tan nervioso que me quedé sin voz.

PENSAMIENTO: Mañana es la presentación de los proyectos de este año y, aunque lo llevo preparando mucho tiempo, seguro que me pasa lo mismo que el año pasado y me levanto sin voz.

- **Etiquetas globales.** Se extrae uno o dos rasgos de la personalidad y se etiqueta a otra persona (o a uno mismo). “**Es un tacaño**”, “**es una mala persona**”, “**es un aburrido**”, “**es un triunfador**”,... Comprende que es muy irracional sacar juicios de una persona por uno o dos rasgos y no tener en cuenta el resto.

SITUACIÓN: Ha venido la nueva encargada para conocer el sistema de trabajo de la central y saluda a todos los trabajadores de la oficina.

PENSAMIENTO: “Nos ha saludado a todos como si nos conociera de toda la vida, seguro que en realidad es una borde”

- **Pensamiento polarizado: blanco/negro.** Se refiere a la tendencia a clasificar las experiencias en una o dos categorías opuestas y extremas, saltándose la evidencia de valoraciones y hechos intermedios. Sé consciente de que haces juicios polarizados. Date cuenta de que en realidad las personas no somos totalmente de una manera u otra opuesta.

SITUACIÓN: El repartidor de la empresa de transportes me entrega el albarán del último pedido sin firmar.

PENSAMIENTO: “Voy a poner una queja a la empresa de transporte y a rescindir el acuerdo que tenemos con ellos ahora mismo”.

- **Razonamiento emocional.** Consiste en interpretar los estados de ánimo como verdades objetivas. “Me siento avergonzado, luego he debido de hacer algo vergonzoso”. Lo malo es si nos resignamos y no intentamos cambiar las cosas.

SITUACIÓN: Acabo de llegar a la empresa y todavía me siento un poco perdida en las reuniones

PENSAMIENTO: “Se me ha ocurrido una idea de negocio para dar en la reunión de hoy, pero mejor no digo nada porque sólo llevo un mes aquí. Tengo que asumir que soy la nueva y no debo dar mi opinión en las reuniones”.

- **Sesgo confirmatorio.** Se perciben y se recuerdan las cosas sesgadamente para que “encajen” con las ideas preconcebidas. Así, si pienso que alguien es torpe tenderé a acordarme de aquellos hechos que me confirman ese juicio.

SITUACIÓN: La empresa organiza una escapada de fin de semana para mejorar la eficacia del trabajo en equipo.

PENSAMIENTO: Espero que no vaya David porque el año pasado nos hizo perder uno de los juegos y seguro que este año me vuelve a tocar en su equipo.

- **Lectura del pensamiento.** Creer saber lo que piensan los demás y por qué se comportan de la forma en que lo hacen: “**Piensa que soy ineficiente**”, “**Lo que quiere es ponerme nervioso**”. Las opiniones que puedas tener sobre los demás son hipótesis que tendrás que comprobar con evidencias y confirmaciones.

SITUACIÓN: El jefe me pide que organice un evento para dar a conocer nuestros nuevos productos a todos nuestros clientes.

PENSAMIENTO: “Se lo podía haber pedido a Margarita como otras veces. Seguro que se piensa que no voy a ser capaz de organizarlo y en realidad me está poniendo a prueba.

- **Personalización.** Pensar que todo lo que la gente hace o dice tiene que ver de alguna manera, para bien o para mal, con uno mismo.

SITUACIÓN: Hay una reunión en la oficina del responsable de personal.

PENSAMIENTO: “Seguro que le están diciendo al jefe que he llegado tarde esta mañana”.

- **Abstracción selectiva.** Se escoge algo negativo de uno, de los demás o de las circunstancias y se excluye el resto.

SITUACIÓN: Las cazadoras verdes se han vendido bien, los primeros pedidos no tuvieron incidentes, pero en la última partida que llegó, los botones de repuesto no traían el código del proveedor

PENSAMIENTO: “Estas cazadoras están dando problemas, la próxima temporada hay que buscar producto alternativo y otro proveedor de furnitura”.

Muchas veces, las respuestas fisiológicas nos impiden pensar con claridad. Así que, si aprendemos a controlar los pensamientos, se activarán menos respuestas fisiológicas y, estando más tranquilos, es más fácil buscar mejores soluciones a las situaciones estresantes. Para identificar estos pensamientos distorsionados en tu actividad diaria, te proponemos que utilices una tabla como esta:

SITUACIÓN	PENSAMIENTO DISTORSIONADO	PENSAMIENTO ALTERNATIVO O RACIONAL (trato de sustituir el pensamiento distorsionado o creencia irracional por otro mas adaptativo)
Un compañero está hablando con mi jefe	“Seguro que le está diciendo algo de mi trabajo”	Realmente no tengo pruebas de que mi compañero esté hablando de mí con mi jefe. Mientras mi jefe no hable conmigo,

	Personalización	no debo preocuparme. Además he llegado tarde porque se ha estropeado el metro.
--	-----------------	--

3.5. SISTEMA MOTOR-CONDUCTUAL

En este apartado hablaremos de las conductas. Hay que tener en cuenta qué tipo de reacción conductual tenemos cuando estamos ante una situación de estrés. Estas conductas están automatizadas, y no nos damos cuenta de si son adaptativas o no, es decir, si son adecuadas o no para resolver los problemas.

Son conductas “no adaptativas”: llorar, huir, ponerse agresivo, amenazar, etc. Este tipo de conductas no ayudan a resolver el problema.

Podemos distinguir tres tipos de conductas no adecuadas: las de enfrentamiento agresivo, las de huida y las de pasividad.



VEAMOS UN EJEMPLO...

Si tenemos que decir al jefe algo con lo que no estamos de acuerdo o estamos molestos con un compañero.

Enfrentamiento agresivo. Empezamos hablando de una forma violenta, exigiendo y sin posibilidad de dejar hablar al otro porque pensamos que estamos en posesión de la verdad.

Huida. Empiezo a hablar, veo que no me están dando la razón, me pongo muy nervioso y me voy sin terminar la conversación.

Pasividad. Me resigno y no intento hacer nada por resolver el problema. Muchas veces se adopta esta posición pensando que no vamos a resolver nada o por miedo a las consecuencias-

3.6. TRASTORNOS RELACIONADOS CON EL ESTRÉS

3.6.1 Trastornos fisiológicos

- Los **trastornos coronarios**, si la respuesta cardiovascular al estrés se cronifica, pudiendo provocar hipertensión arterial, enfermedad coronaria, taquicardias, arritmias cardíacas episódicas, aneurismas, embolias,...
- Los **trastornos respiratorios**, pues los bronquios experimentan una importante dilatación que favorece la conducción de oxígeno a los alvéolos. Esto puede provocar asma bronquial, síndrome de hiperventilación, taquipnea, disnea y sensaciones de opresión torácica.
- Los **trastornos inmunológicos**, porque en situaciones de estrés prolongado las glándulas suprarrenales segregan hormonas que, en cantidades excesivas, pueden afectar al sistema inmune. Cuando veas a familiares o amigos con un herpes labial pregúntales si han tenido algún problema o preocupación en días anteriores, y verás cómo un alto porcentaje de ellos te dicen que sí.
- Los **trastornos endocrinos y metabólicos**, pues ante una situación estresante, decrecen los niveles insulina, hormona encargada de facilitar la entrada de glucosa en las células.
- Los **trastornos sexuales**, porque el sistema reproductivo se ve afectado por nuestro sistema de defensa, ya que cuando estamos en una situación de estrés es momento de salvar el tipo y no de mantener la especie.

- Los **trastornos gastrointestinales**, debido a que el sistema digestivo también se ve alterado por el mecanismo del estrés ya que se deja de segregar saliva y, por tanto, se seca la boca, cesando las contracciones estomacales y dejando de segregar enzimas y ácidos digestivos.
- Los **trastornos dermatológicos**, pues cuando una persona se enfrenta a una situación estresante, la piel suda con mayor facilidad y las glándulas sudoríparas producen una sudoración copiosa. Esto permite refrigerar el organismo y contribuye a reorganizar el flujo sanguíneo, dirigiéndolo principalmente a los músculos. Esto puede provocar algunos problemas dermatológicos como son el prurito, la sudoración excesiva, la dermatitis atópica, la psoriasis, la urticaria crónica, hipersecreción de grasa cutánea, rubor facial, tricotilomanía y alopecia.
- Los **trastornos musculares**, ya que la adrenalina segregada incrementa el nivel de tensión de los músculos en estado de reposo. Un nivel excesivo de tensión conlleva la aparición de problemas como rigidez muscular o dolores musculares, además de sensación de malestar y ansiedad. Otros problemas musculares relacionados son los tics, temblores y contracturas musculares mantenidas, así como la alteración de los reflejos musculares. Otros trastornos relacionados con el estrés son las cefaleas tensionales.

3.6.2 Trastornos psicológicos

En situaciones de estrés prolongadas, es posible desarrollar algún trastorno de **ansiedad**. Muchas veces el límite entre estrés y ansiedad es difuso.

Fisiológicamente los síntomas son los mismos, pero la diferencia es que la ansiedad se puede dar sin que haya realmente una situación amenazante. Puede estar todo tranquilo con mi familia y trabajo, pero yo sentirme muy nervioso.



De los pensamientos distorsionados que anteriormente hemos vistos, el de catastrofismo es, frecuentemente, el que está en la base de la ansiedad. Una persona con ansiedad es la que siempre está anticipando que van a ocurrir cosas negativas. Es muy importante no dejarse llevar por este tipo de pensamientos porque, al final, se puede desarrollar diferentes trastornos de ansiedad, depresión o una baja autoestima.

Además de controlar este tipo de pensamientos, debemos controlar la activación fisiológica al igual que en el estrés. Tenemos la relajación y la respiración como técnicas de apoyo.

Después de fases muy prolongadas de problemas, es común este tipo de pensamientos, no sólo el de catastrofismo, sino también el de generalización. En ocasiones, después de periodos tan estresantes, no volvemos a un estado de tranquilidad, sino todo lo contrario, seguimos el mismo ritmo o peor.

Las conductas más frecuentes cuando estamos ansiosos son las de evitación. Evitamos toda aquella situación que pensamos que va a ir mal o que nos ponen nerviosos, para no sentirnos tan mal. Si vamos evitando situaciones, se producirá un efecto dominó, de forma que no queremos ni ir a comprar el pan.

Capítulo 2. Estrategias para la prevención y control del estrés

Introducción

A lo largo de este módulo vamos a ver distintas estrategias para el control del estrés laboral, que se van a dividir en dos partes.

Por una parte, veremos las medidas que puede llevar a cabo la **organización** para evitar la aparición de situaciones de estrés de sus trabajadores, a través del control de los estresores laborales.

Por otro lado, recomendaremos algunas técnicas de control a llevar a cabo por los **propios** trabajadores para hacer frente a situaciones estresantes.

En síntesis, lo que se plantea es que en una organización pueden aparecer estresores laborales derivados del ambiente físico, del contenido de la tarea o de la propia organización de la empresa, como ya hemos visto en el módulo anterior. A nivel empresarial, se puede actuar directamente sobre los estresores, por medio de las evaluaciones de riesgos laborales, según establece la legislación vigente.

Partamos de la base de que, si las medidas llevadas a cabo por la empresa no son eficaces, ante una situación determinada el trabajador puede interpretarla como amenazante o no amenazante. Si la interpreta como amenazante, puede tener herramientas para afrontar la situación de una forma adaptativa o es posible que crea que no es capaz de hacer frente a la situación, lo que le puede llevar a “sufrir estrés laboral”. En este último caso, el trabajador necesitará aprender técnicas de control que le ayuden a gestionar esas situaciones, actuando sobre los pensamientos, las conductas y las respuestas fisiológicas, es decir sobre el **triple sistema de respuestas** (cognitivo, motor y fisiológico).

Por lo tanto, a lo largo de este módulo, se tratará de dar respuesta, directa o indirectamente, a preguntas como estas:

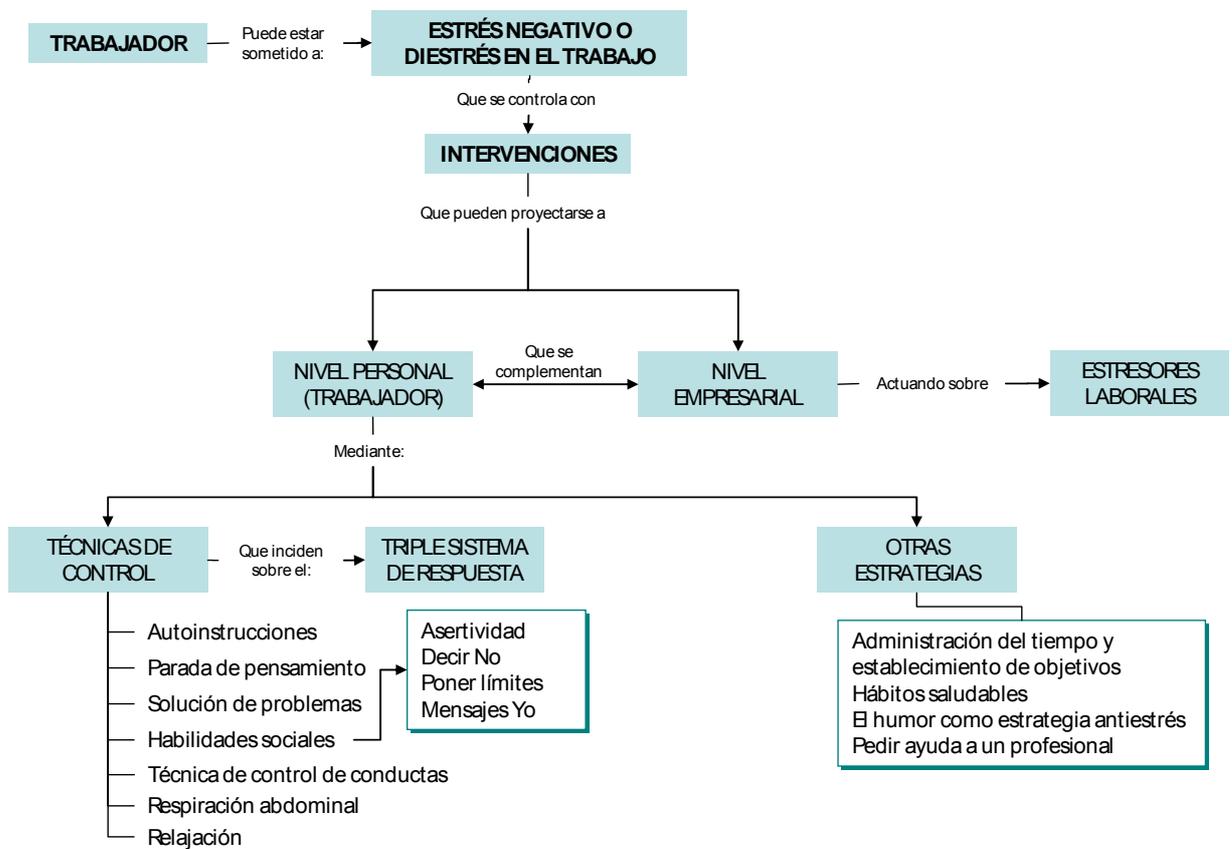
- ¿Qué puedo hacer para no estar de mal humor el domingo por la tarde, pensando en todo el trabajo acumulado que voy a tener el lunes cuando llegue al trabajo?
- ¿Cómo me puedo concentrar en el trabajo, cuando hay algo que me preocupa?
- ¿Cuál es la mejor manera para tomar una decisión importante sobre mi carrera profesional?
- ¿Cómo le puedo decir a mi compañero de trabajo que no voy a hacer su trabajo, además del mío?
- ¿Qué debo hacer para relajarme durante y después del trabajo y no llevarme a casa los problemas laborales?
- ¿Cómo le puedo solicitar a mi jefe una mejora de mis condiciones laborales, sin que eso suponga un problema de estrés?
- ¿Qué puedo hacer para que me dé tiempo a acabar todo lo que tengo pendiente para un día, sin sentir que lo hago todo con prisa y que no llego nunca a tiempo?

- ¿Cómo debo actuar ante una sobrecarga de trabajo?
- ¿Qué puedo hacer para no fumar o mordirme las uñas, cada vez que me encuentro ante una situación estresante?

Objetivos

- Aprender diferentes estrategias o herramientas para controlar el estrés, de forma que seamos más eficientes y evitemos futuros problemas de salud.
- Conocer las medidas, a nivel empresarial, para prevenir la aparición del estrés entre los trabajadores.

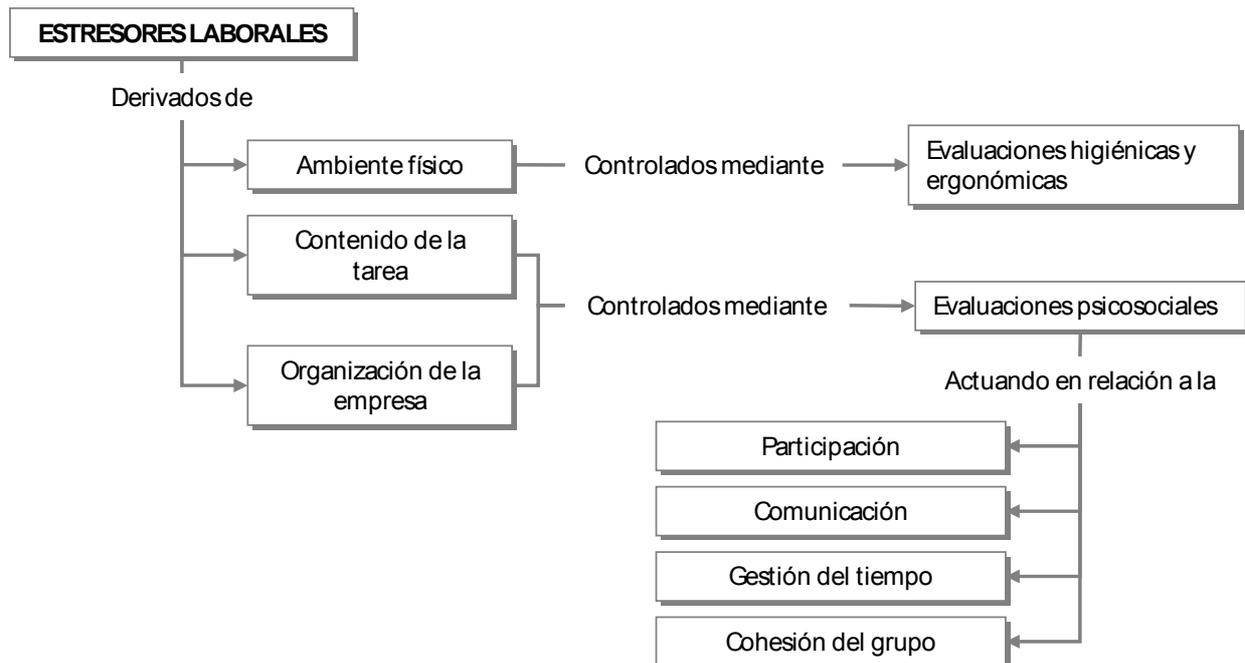
Mapa conceptual



1. INTERVENCIONES A NIVEL EMPRESARIAL

1.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado, vamos a ver algunas estrategias o recomendaciones orientativas que se pueden llevar a cabo a nivel empresarial, para controlar los estresores laborales y que se resumen en el siguiente esquema.



Nos vamos a centrar en algunas intervenciones respecto a los estresores derivados del contenido de la tarea y la organización de la empresa y que, como se indica en el esquema anterior, se van a dividir en varios bloques.

1.2. PARTICIPACIÓN – IMPLICACIÓN - RESPONSABILIDAD

La mejora de esta variable supone un incremento del grado de libertad e independencia que tienen los trabajadores para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar.

Un trabajo que posibilite la toma de decisiones por parte de las personas que intervienen en él será saludable, y esto repercutirá en una mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores, un menor número de accidentes y errores y un aumento de la calidad en todos los niveles.



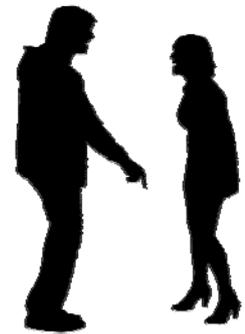
Proponemos algunas medidas en este sentido que pueden contribuir a la reducción del nivel de estrés de los trabajadores en una organización.

SI QUIERES... Fomentar la PARTICIPACIÓN de los trabajadores en las distintas áreas que integran la organización... PUEDES...

- Fomentar la participación de los trabajadores en las distintas áreas que integran el trabajo, desde la propia organización, distribución y planificación de las tareas a realizar hasta aspectos como la distribución del espacio o del mobiliario, por ejemplo.
 - Definir, comunicar y clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos miembros de la organización. Dejar claro cuándo se limita a la emisión de opiniones y/o cuándo se dispone también de capacidad decisoria.
 - Analizar si los medios actuales con los que cuenta la organización para canalizar la participación de los distintos agentes son adecuados, ágiles y eficaces. Analizar qué aspectos pueden mejorarse y, si fuese preciso, crear nuevos canales de participación.
 - Adecuar los distintos niveles de participación (buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo...) al objeto y al contenido de los aspectos sobre los que se regula la participación. Si no existen tales medios, es recomendable considerar la posibilidad de crearlos, teniendo en cuenta que el hecho de hacerlo no va a suponer un aumento efectivo de la participación, si no lleva aparejado un procedimiento ágil de atención y contestación.
-

SI QUIERES... Favorecer la IMPLICACIÓN y RESPONSABILIDAD por parte de los trabajadores... PUEDES...

- Evitar una supervisión excesiva por parte de los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios...). Eliminar los sistemas de control innecesarios.
- Proporcionar al trabajador, en la medida de lo posible, una mayor capacidad de decisión sobre el ritmo, orden y forma de realización de las tareas.
- La supervisión adecuada debe estar orientada a ser una ayuda al trabajador de forma que potencie su crecimiento en el trabajo, desarrolle sus capacidades y no sea vivida como una intrusión y control excesivos.
- Adecuar el nivel de responsabilidad del trabajador a sus capacidades y recursos disponibles.
- Comunicar a los trabajadores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía, utilizando las vías adecuadas.
- Flexibilizar progresivamente aquellos estilos de mando que puedan parecer autoritarios, promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual. Ello supondrá fomentar la implicación de los distintos agentes de la empresa.
- Sensibilizar a todas las personas acerca del significado y la importancia de las tareas que realizan.



1.3. FORMACIÓN – INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN

El desarrollo de este factor incrementa el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, a la vez que se facilita el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las distintas tareas. Es necesario que, dentro de la organización, las funciones y/o atribuciones de cada persona estén bien definidas, con el fin de garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

SI QUIERES... Mejorar la FORMACIÓN de los trabajadores... PUEDES...

- Establecer los planes formativos conforme a las necesidades de la organización y los trabajadores.
 - Fomentar una sensibilización a la formación continuada en los trabajadores, en todos los niveles de la organización.
 - Favorecer el manejo de habilidades cognitivas, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo, que permitan aumentar las competencias del trabajador.
-



SABER MÁS...

El empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de ésta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo.

La formación deberá estar centrada específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y repetirse periódicamente, si fuera necesario.

(Artículo 19.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales)

SI QUIERES... Mejorar la COMUNICACIÓN en la organización y el nivel de INFORMACIÓN de los trabajadores... PUEDES...

- Establecer canales adecuados para favorecer la comunicación ascendente, de los trabajadores hacia los niveles jerárquicos más altos, para facilitar al trabajador la atención de sus necesidades laborales.
- Establecer vías de comunicación descendente, de los niveles altos de la jerarquía hacia los más bajos, para evitar la descoordinación y desorientación de los trabajadores a la hora de realizar su trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores una información clara y precisa de lo que deben hacer.
- Perfeccionar los medios de información a los trabajadores para que sean más ágiles, más claros..., con el objeto de evitar sesgos o distorsiones e interpretaciones.



1.4. GESTIÓN DEL TIEMPO

La mejora de este factor lleva asociado el incremento del nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas, etc.

SI QUIERES... Mejorar la GESTIÓN DEL TIEMPO en la organización... PUEDES...

- Adecuar el volumen de trabajo a realizar, al tiempo necesario para su correcta ejecución.
 - Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.
 - Procurar que la tarea permita al trabajador unos márgenes de tiempo que le permitan tener una cierta autonomía acerca de su tiempo.
 - Aportar un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de autorregistro de los ya logrados en cada momento. Esto permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de introducir variaciones en el mismo.
 - Prestar atención a aquellos puestos en que, por razones de la tarea, exista un riesgo elevado de no disponer de autonomía temporal (ritmo impuesto por una máquina, trabajo en cadena...).
 - Averiguar las causas por las que los tiempos asignados para la realización de las tareas son escasos, e introducir los cambios oportunos para obtener un ajuste adecuado.
 - Establecer sistemas que permitan al trabajador conocer las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el tiempo disponible para realizarlo.
-

1.5. COHESIÓN DE GRUPO

El desarrollo de las relaciones entre los miembros de la empresa influye en el mantenimiento del grupo, haciendo que sus miembros participen más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría.

SI QUIERES... Mejorar el CLIMA LABORAL en la organización... PUEDES...

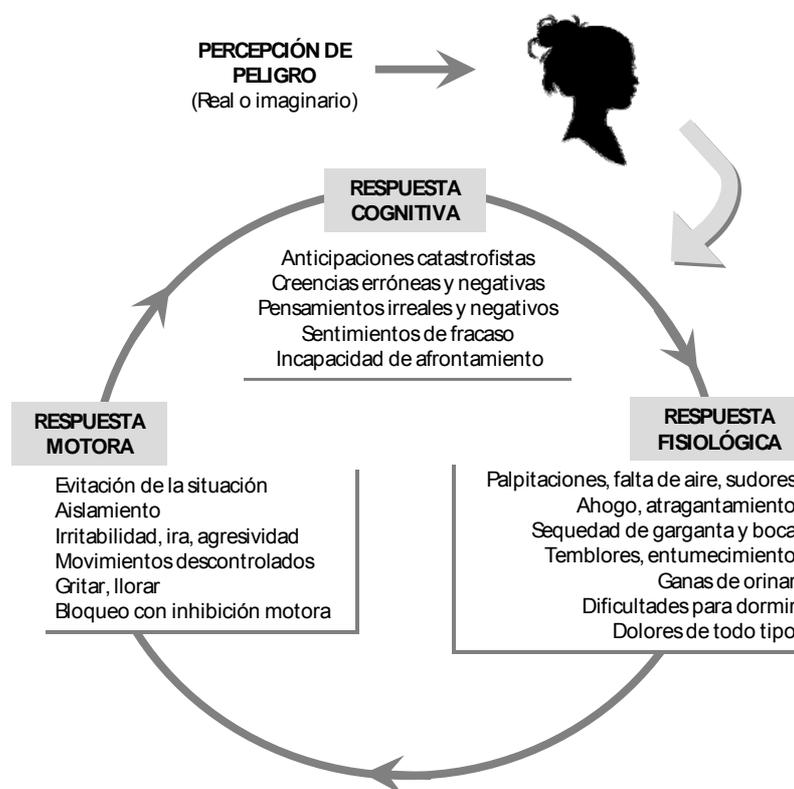
- Prestar especial atención al apoyo social que los subordinados o colaboradores reciben por parte de sus superiores (reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, sensibilidad a problemáticas personales, etc.).
 - Favorecer el contacto entre trabajadores, atendiendo a la organización de los espacios y lugares de trabajo.
 - Atender a los distintos niveles de relación que existen en la organización: verticales (trabajadores respecto a superiores jerárquicos), horizontales (entre compañeros) y con público/clientes.
 - Conceder importancia al apoyo social (apoyo afectivo, instrumental, de ayuda etc., que se dan entre sí las personas) en el diseño de la organización. Está comprobado que es un importante reductor del estrés percibido por las personas.
 - Aportar pautas claras de resolución de conflictos entre trabajadores (tanto personales como laborales). El enquistamiento de estos conflictos conllevan, a medio y largo plazo, a tensiones en el grupo, afectando al rendimiento y cohesión del mismo.
-

2. INTERVENCIÓN EN EL TRABAJADOR

2.1. TÉCNICAS APLICADAS AL TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA

Existen distintas técnicas para proporcionar al trabajador recursos para afrontar adecuadamente las situaciones de estrés laboral, cuando sólo con las medidas adoptadas en la organización no se evita el riesgo.

Las técnicas utilizadas para el control del estrés, servirán para controlar alguno de los tres niveles de respuesta (pensamientos, conductas y activación fisiológica) y así romper el círculo que hace que se mantenga el nivel de estrés.



2.1.1 Técnicas de control del sistema cognitivo

Las técnicas de control que se recogen en este apartado son algunas de las que se utilizan en las terapias de control del estrés, por eso si consideras que puede ser interesante para ti aprender a aplicarlas, consúltalo con un especialista. Aquí vamos a dar unas pinceladas básicas de cada una de ellas.

- **Parada de pensamiento:** es una técnica que se utiliza cuando tenemos algún pensamiento que no nos deja pensar en otras cosas y se basa en identificar el momento en el que tenemos un pensamiento perturbador y crear un imagen o recuerdo agradable.
- **Auto-instrucciones:** se suelen utilizar combinadas con la anterior, y consiste en no permitir que determinados pensamientos perturbadores nos bloqueen y dominen nuestra conducta.

Se trata de desarrollar un diálogo con uno mismo que vaya guiando a la persona hacia lo que hay que hacer, retirando los pensamientos obsesivos sobre el problema.



VEAMOS UN EJEMPLO...

“Tengo que atender a un proveedor y socio en un nuevo mercado; debo hacerle la entrevista de acuerdos con los datos que la Dirección me ha dado y para ello tengo que estar muy centrada. El problema es que acabo de tener una reunión sobre los turnos para las vacaciones y todos queremos los mismos días, pero siempre hay alguien que va “llorando” a la jefa y se sale con la suya”.

Evidentemente es algo que debo solucionar, pero antes debo centrarme en la entrevista con estos nuevos socios y proveedores. No puedo estar “rumiando” este tema. Para bloquear esos pensamientos me doy auto-instrucciones: “Ahora mismo no puedo pensar en el asunto de las vacaciones. Voy a atender a estos nuevos socios y, cuando tenga un descanso o en casa, buscaré una solución para lo de las vacaciones. Pero ahora no, ahora voy a recibir a esta empresa y a hacer bien mi trabajo”.

2.1.2 Técnicas de control del sistema motor

Algunas técnicas de control del sistema motor tienen el objetivo de prevenir las situaciones de estrés modificando nuestra conducta ante determinadas circunstancias, mientras que otras pretenden controlar las conductas provocadas por las situaciones de estrés.

➤ **Asertividad**

La asertividad es una habilidad social entrenable, que permite cambios de conducta mediante la adquisición de la suficiente convicción para defender las opiniones propias de forma razonada, evitando las interferencias emocionales, con el objetivo de convencer a los otros o de ser convencidos, cuando las otras opciones son mejores.

Así, las personas que integran la asertividad, consiguen ser más francos, honestos y expresar abierta y hábilmente lo que sienten, y además aumentan la seguridad de sí mismos, conquistan el respeto hacia las propias posiciones y hacen que los demás se sientan valorados.

Uno de los motivos por el que la gente es poco asertiva, se debe a que piensan que no tienen derecho a sus creencias u opiniones. Además, algunas ideas falsas que impiden la asertividad son estas:

- No hay que interrumpir. Interrumpir es de mala educación.
- Los problemas de uno no le interesan a nadie y no hay que hacer perder el tiempo escuchándolos.
- Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarle.

Por otra parte, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en “quejicas”, reivindicativas y acusadoras, sino en enseñarles que pueden defender sus derechos sin sentirse mal.

Hay muchas estrategias para actuar asertivamente, pero una de las que mejor funcionan es la de desarmar antes al otro con un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que necesitamos.

En síntesis, la asertividad consiste en la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades o derechos, sin amenazar a los demás o negarle los suyos.



¡RECUERDA!

Ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a EQUIVOCARNOS.



VEAMOS UN EJEMPLO...

Ilustramos lo que queremos decir con varias situaciones que pueden darse en el ámbito laboral:

1) Un compañero de trabajo te pasa siempre que puede su trabajo. Decides terminar con esta situación. Tu compañero te pide que hagas una gestión. Le puedes contestar:

- Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. CONDUCTA PASIVA.
- Déjame en paz. Ese envío va a llegar tarde. Además, no soy tu servicio de mensajería. Eres un desconsiderado. CONDUCTA AGRESIVA.
- No, José/María. No voy a enviarte ese paquete porque no he terminado mi trabajo. CONDUCTA ASERTIVA.

2) Al llegar a un nuevo puesto de trabajo se quiere conocer a los compañeros de trabajo. Se puede actuar de diferentes formas:

- Esperar a que ellos se presenten. CONDUCTA PASIVA.
- Mostrar indiferencia y hacerse el duro. CONDUCTA AGRESIVA.
- Presentarse con educación y entablar una conversación con cada uno, según las circunstancias. CONDUCTA ASERTIVA.

3) Uno cree que merece una mejora salarial o una mejora de las condiciones laborales y desea pedirselo al jefe. Para lograrlo se puede:

- Esperar que sea iniciativa de la Dirección. CONDUCTA PASIVA.
- Exigir sin tacto, y tratar de forzar a que den el aumento. CONDUCTA AGRESIVA.
- Exponer de manera respetuosa las razones por las cuales se cree merecedor del aumento o promoción, si a la primera no se obtienen los resultados deseados, intentarlo de nuevo siempre manteniendo la calma. CONDUCTA ASERTIVA.

➤ Decir No

Es una palabra muy corta pero que a largo plazo nos va a suponer muchos beneficios. Si la usamos poco, nuestro entorno, ya sea laboral, familiar o amistades, se dará cuenta y cada vez nos demandará más.

No podemos estar haciendo siempre lo que nos piden los demás, porque a la larga va a suponer un coste para nosotros, hasta el punto de acabar agotados. Tenemos que evitar ser la marioneta de los demás.

A veces cuesta decir “no” por varias razones. Por ejemplo:

- Va a dejar de apreciarme
- Puedo hacer daño a la otra persona.
- Se va enfadar conmigo.
- Me da pena.



- No me cuesta hacer favores, si puedo ayudar...

Pero tenemos que ser fuertes y decirlo. Si, en situaciones de estrés, queremos mantener la salud psicológica y física debemos pensar en nosotros mismos, ser un poco “egoístas”.



VEAMOS UN EJEMPLO...

Un compañero nos pide con frecuencia que terminemos alguna cosa por él, porque tiene que recoger al niño del cole o porque tiene que llevar a su suegra a algún sitio, porque... Si no decimos **NO**, nunca va a terminar de pedirnos favores, y debemos pensar que nosotros también tenemos nuestra vida, sea cual sea, y también queremos salir a nuestra hora.

➤ Poner Límites

Poner límites quiere decir, principalmente, hacernos respetar. Hay ciertas cosas que no debemos permitir a los demás, por ejemplo:

- Que nos falten al respecto
- Que nos humillen.
- Que el jefe nos llame al móvil fuera del horario de trabajo o estando de baja.
- Que no respeten nuestros descansos u hora de comer.
- Que nos griten.
- Que nos insulten
- Etc.

Sobre todo cuando tratamos con nuestros superiores jerárquicos, desde el principio nos tenemos que hacer respetar porque luego es más difícil conseguirlo. En general, cualquier persona a la que no pongamos límites, no nos va a respetar.

➤ Mensajes Yo

Es una fórmula que debemos usar cuando queremos hablar con alguien de algo que no nos gusta. De esta forma no ofenderemos al otro. Es muy útil para las relaciones de pareja pero lo podemos usar en cualquier situación. Consiste en hablar con el otro desde el YO y no usando construcciones del tipo: “tú eres...”, “tú me has hecho...”, “por tu culpa...”

La fórmula que debemos usar es: “a mi no me gusta... porque me hace sentir...”; “Me gustaría que...”



VEAMOS UN EJEMPLO...

Un compañero siempre se burla de mí delante de los demás. No es muy ofensivo pero siempre me lo hace a mí y ya estoy cansada; me pone en ridículo. Tengo que hablar con él pero no quiero discutir. Si uso el *Mensaje Yo*: “No me gusta que hagas esas bromas sobre mí porque, aunque sé que no son con mala intención, me siento mal y cada vez quiero estar menos con el grupo. Me gustaría, por favor, que no hicieras más bromas conmigo”.

➤ **Técnica básica para solución de problemas**

Esta herramienta se debe utilizar cuando cuesta tomar decisiones. Cuanto antes se tome la decisión se evitará la activación de las respuestas fisiológicas o, al menos, se evitar llegar a una fase de agotamiento y dar respuestas inadaptativas.

Lo más importante para que esta técnica funcione es que la practiques con pequeños problemas.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- **Definir bien el problema** en términos objetivos.
- **Escribir posibles soluciones.** Aquí es importante que no te plantees si la solución es viable o no, apunta todas las ideas. Cuantas más ideas escribas mejor.
- **Toma de decisiones.** Cada idea debes puntuarla de 1 a 10. Cuando lo hayas hecho debes elegir aquella idea que tiene más puntuación. Lo más importante, es que una vez que tomes una solución no pienses más.

➤ **Técnica de control de conductas**

Esta técnica de control de conductas no es directamente para prevenir el estrés sino para el control de conductas que son consecuencia del estrés como fumar o comer entre horas, morderse las uñas, darse atracones, etc.

En esencia, y como primera fase, empezaremos por tomar conciencia de las conductas compensatorias asociadas a pasajes de tensión derivados de los efectos emocionales negativos de las situaciones de estrés no resueltas.

2.1.3 Técnicas de control del sistema fisiológico

➤ **Respiración abdominal**

La respiración abdominal es la base de cualquier tipo de relajación. Las personas que hacen yoga, Pilates, tai-chi, etc., la conocen.

Es fundamental para el control de las respuestas fisiológicas, pues con la respiración podemos controlar nuestro ritmo cardíaco. Hasta el punto de que, según algunos estudios, en enfermos hipertensos que no les funciona ninguna medicación, consiguen mejorar con dicha respiración.

Cuanto más rápido respiremos y más movimientos cortos de la caja torácica hagamos, más rápido irá nuestro corazón y más nerviosos nos pondremos.

Cómo debemos hacerla. Tumbado en la cama con las manos en el estómago. Coger aire profunda y lentamente, teniendo en cuenta que las manos deben subir antes que los pulmones. Expulsar el aire por la boca, lentamente, como si se soplara a una vela encendida sin la intención de apagarla. Al soltar el aire, primero bajan los pulmones y luego las manos.



Durante la respiración, es importante concentrarse bien en ella. Se puede visualizar cómo el aire entra y se lleva todas las tensiones. Hay personas a las que la imagen de un torrente de agua limpia, les funciona muy bien. Puedes crear tu propia imagen, lo importante es estar concentrado para que ningún pensamiento perturbe ese momento.

Para que sea útil, hay que practicarla todos los días. Hacer 6-7 respiraciones, luego respirar normal y volver a hacer 6 ó 7 respiraciones. Con eso es suficiente. Si lo practicas todos los días, cuando estés nervioso y empieces a respirar con el abdomen, te encontrarás mucho mejor.

➤ Relajación

Estos ejercicios deben abordarse preferentemente en un ambiente tranquilo y sin interrupciones. Si no puedes disponer de estas condiciones, deja pendiente esta experiencia para otra ocasión. La posición de relajación consiste en estar sentado en una silla; la espalda debe estar apoyada totalmente en el respaldo, las piernas sin cruzar, las manos sobre los muslos y la cabeza recta. **Durante toda la relajación recuerda usar la respiración abdominal.**

Una vez que estés cómodo, puedes empezar a relajarte con esta técnica:

- Extiende un brazo y ténsalo todo lo que puedas, el puño debe permanecer cerrado. Debes sentir la tensión en todo el brazo: bíceps, antebrazo, alrededor de la muñeca y los dedos, y poco a poco ir relajando, dejando caer el brazo sobre el muslo. Repite el ejercicio con el otro brazo.
- Arruga la frente todo lo que puedas, subiéndola hacia arriba, notando donde experimentas especialmente la tensión; ahora relájala muy despacio, sentirás como si los músculos desapareciesen.
- Aprieta los ojos todo lo que puedas, sintiendo la máxima tensión en los lacrimales y en los párpados. Poco a poco vamos relajando y los vamos entreabriendo muy despacio, notando las diferencias entre las sensaciones.
- Arruga la nariz notando cómo el puente y los orificios se tensan. Poco a poco vamos relajando, dejando fuera esa tensión.
- Debes forzar el gesto de sonrisa y relajar de forma gradual volviendo a la posición inicial. Es muy importante que sientas las diferencias entre las distintas sensaciones que estás experimentando.
- Aprieta los dientes, tensando la musculatura lateral de la cara, y gradualmente relájala.
- Arruga los labios fuertemente como para dar un beso, pero exagerado; céntrate en la tensión y relájalos poco a poco.
- Inclina la cabeza hacia delante sintiendo la tensión en la nuca. Poco a poco recupera la posición inicial; realiza el ejercicio en sentido opuesto. Ahora inclina la cabeza hacia la derecha, sintiendo mayor tensión en el lado izquierdo. Recupera despacio la posición de relajación y repite el ejercicio hacia el otro lado.
- Levanta la pierna derecha y arquea el pie hacia la rodilla. Relaja lentamente dejando caer la pierna hasta que el pie descansa sobre el suelo. Repítelo con la otra pierna.
- Inclínate hacia delante sin levantarte de la silla, eleva los brazos con los puños cerrados, llévalos hacia atrás arqueando así la espalda hacia delante. Relaja despacio y termina con las manos sobre los muslos.
- Tensa todo el grupo muscular que está debajo de la cintura. Debes sentir como si se elevara de la silla. Relájate y siente como la tensión desaparece.



¡RECUERDA!

Cuando hagas la respiración o relajación no uses ningún tipo de música de ambiente o de relajación. Es mejor aprender a relajarse sin ninguna ayuda, sólo con tu control. Si asocias la relajación a alguna música, dependerás de ella para poder relajarte.

2.2. OTRAS ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS

2.2.1 Gestión personal del tiempo

Una correcta planificación de las actividades profesionales permite dar mejor respuesta a las demandas esperables y a las incidencias. Ofrecemos unas ideas sobre el aprovechamiento del tiempo enfocándolo como un recurso para reducir la incidencia de situaciones estresantes.

Gestionar el tiempo significa tener el control de nuestro trabajo, en lugar de ser dominados por ellos.

- **Comienza el día positivamente.** Comenzar el día corriendo es una rutina con la que hay que romper. Finalizar el día agotado y sin tiempo para la vida personal no favorece la compensación del estrés diario.
- **Planifica por escrito.** Siempre que se pueda es mejor planificar por escrito, porque lo que sólo se tiene "en la cabeza" se desecha más fácilmente. Los planes de trabajo escritos significan una descarga de trabajo para la memoria.
- **Utiliza planes diarios.** Es mejor comenzar planificando día a día. Quien con planificación no es capaz de dominar el curso de un día, tampoco podrá dominar el curso de periodos de tiempo más largos.
- **Define objetivos.** Es necesario marcarse unos objetivos diarios realistas que sólo contengan, en principio, aquello que realmente se quiera o se tenga que resolver en dicho día. Además, estableciendo prioridades es posible concentrarse en unos objetivos y desligarse de otros con el resultado final de conseguir alcanzar logros gratificantes y de eliminar futuros focos de tensión.
- **Reserva tiempo muerto.** Según la experiencia, sólo un 60% aproximadamente del tiempo es el que se aprovecha, porque el resto se emplea en imprevistos, interferencias, «ladrones del tiempo», necesidades personales, etc., y no requieren una planificación exhaustiva, pero sí una previsión. De algunos de estos obstáculos tenemos nosotros mismos la culpa, pero de otros el responsable es el ambiente que nos rodea. Identificar los factores perturbadores del tiempo contribuye a un mejor aprovechamiento.
- **Ten en cuenta la curva de rendimiento.** El rendimiento de toda persona está sujeto a ciertas oscilaciones durante el día, que aparecerán según un ritmo natural. El nivel más alto de rendimiento se alcanza por la mañana o al comenzar la jornada. Este nivel no se volverá a alcanzar más durante el día. Estos niveles de rendimiento se deben tener en cuenta a la hora de planificar los objetivos a conseguir durante el día.
- **Una cita contigo mismo.** En tu plan del día, tómate el tiempo para ti mismo o haz pausas programadas durante la jornada. Para la planificación de nuestros momentos de tranquilidad podemos tener en cuenta los espacios de tiempo con menos número de interrupciones.
- **Delegar y compartir.** Cuando sea posible delegar o compartir tareas con un resultado controlado, hazlo. La delegación significa autodescarga y tiempo para tareas prioritarias. Compartir cierto tipo de tareas favorece la comunicación.



2.2.2 Hábitos saludables

Además de todas las técnicas vistas hasta ahora para evitar el estrés o resolverlo lo antes posible, es importante cuidarse todo el año dentro y fuera del ámbito laboral. Aquí veremos tres puntos importantes: comida, sueño y canalización del estrés del día a día.



Comida. No sólo hay que tener cuidado con el tipo de comidas sino con el orden. **No debemos saltarnos ninguna comida**, y al menos una de ellas, es muy recomendable que sea caliente (en vez de comida fría de máquina, bocadillos, etc.)

Además de lo que todos sabemos de una dieta equilibrada: comer fruta, verduras, legumbres, pastas... hay ciertos alimentos que debemos evitar cuando estemos nerviosos, este es el caso de los estimulantes como el café, té, coca-cola y chocolates.

Sueño. Es muy importante que durmamos, al menos, 7 horas. También hay que tener en cuenta que durante la semana mantengamos más o menos el mismo número de horas de sueño. Es perjudicial dormir 7 horas o menos de lunes a viernes y luego el fin de semana dormir 10-12 horas. Hay que intentar ser más regulares.

Si no se puede dormir, no es recomendable quedarse en la cama dando vueltas. Después de 30 minutos sin dormir, es recomendable levantarse y prepararse alguna bebida caliente y no estimulante como leche caliente o infusiones. Mientras nos lo tomamos, se pueden hacer las respiraciones o alguna actividad aburrida. Cuando notemos que otra vez tenemos sueño, volvemos a la cama.

Si sabemos que nos cuesta dormir, todas las noches justo antes de ir a la cama podemos tomar una infusión de valeriana, melisa, tila... Y podemos hacer la relajación en la cama.

Antes de ir a la cama o cuando te levantas porque no puedes dormir, hay que evitar fumar porque la nicotina es estimulante. Es mejor usar infusiones o la relajación.

Canalización del estrés. Es aconsejable realizar alguna actividad física durante la semana. Cada uno debe buscar el tipo de ocupación que más le sirve para desconectar y "cargar pilas". Hay gente que le viene mejor actividades como correr, spinning, boxeo...; a otros les viene mejor el yoga, Pilates...; y a otros la danza, pintura, música...

Si podemos hacer estas actividades sin compañeros del trabajo ni familiares, mejor. Debe ser nuestro espacio y nuestro tiempo propio, al margen de los demás. Y eso no es ser egoísta.



2.2.3 El humor como estrategia antiestrés

El humor ha sido propuesto como otra estrategia de afrontamiento a las situaciones estresantes. ¿Qué beneficios puede proporcionar el humor?

- Nos ayuda a mantener el equilibrio: tomarse a uno mismo y al mundo demasiado en serio nos puede hacer caer en la enfermedad.
- Nos proporciona perspectivas porque nos ayuda a distanciarnos de los contratiempos y, por tanto, nos hace ver más allá del problema.
- Nos acerca a las personas porque facilita la comunicación.
- Nos ayuda a afrontar las dificultades atrayendo la atención a espacios más creativos.
- El humor proporciona beneficio físico y psicológico porque alivia el dolor y desplaza las emociones negativas.

Algunas técnicas para incorporar el humor en el ámbito laboral son estas:

- Tratar de ver el lado humorístico de las tareas.

- Ver la ironía en los objetivos y los logros.
- Relativizar las cosas, desdramatizarlas
- Exagerar algunos problemas nos puede llevar a la solución.
- Trata de aprovechar la oportunidad de aprender.
- Reírse de uno mismo es un aprendizaje y una experiencia contagiosa.

El humor está unido a la visión positiva, a la flexibilidad mental y a la creatividad. Por eso, conviene incorporarlo a la rutina de nuestras relaciones laborales.

2.2.4 Pedir ayuda a un profesional

Entre los profesionales que se ocupan de este tipo de problemas está el médico de familia y los psicólogos. Para un problema de estrés es difícil que deriven a una persona al psiquiatra. Suele ocuparse el médico de familia.

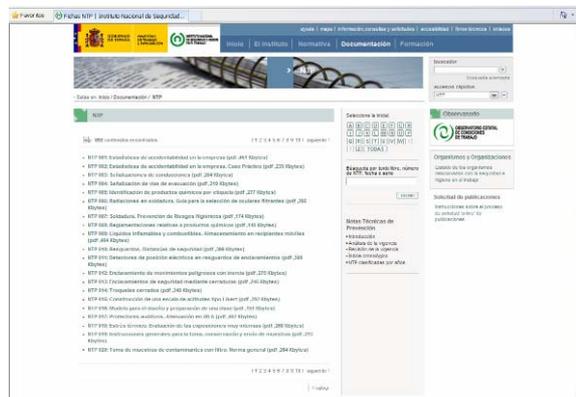
El médico usará un tratamiento psicofarmacológico mientras que la terapia psicológica consiste en averiguar todas aquellas pautas que la persona está haciendo mal y ayudarle a modificarlas. El psicólogo ve el problema de una forma más objetiva y puede ayudar a la persona a cambiar sus estrategias para resolver los problemas.

Hay que tener en cuenta que la terapia psicológica **no** es como ir al médico: yo cuento lo que me pasa y me da un remedio. No, el psicólogo te da pautas o herramientas para mejorar tu vida. Si no las pones en práctica, no vas a notar cambios. Es un 60% trabajo del paciente. Llevar a cabo algunas técnicas van a suponer esfuerzo pero si se ponen en práctica, a pesar de todo, se van a notar cambios en seguida. No es un camino fácil al principio, pero a largo plazo se obtiene bienestar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

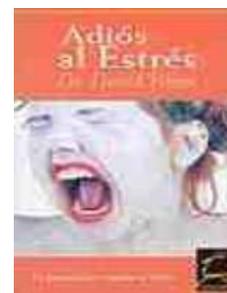
Notas Técnicas de Prevención (NTP) del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), disponibles en su página web (www.insht.es):

- NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral
- NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo
- NTP 355: Fisiología del estrés
- NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización
- NTP 439: El apoyo social
- NTP 574: Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación
- NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial
- NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I)
- NTP 857: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (II). Ejemplo de aplicación en la docencia



ADIÓS AL ESTRÉS, Posen, David, 2006

El estrés se ha convertido en una parte integral de la forma que vivimos. En dosis controladas, nos ayuda a rendir más. Fuera de control, el estrés puede fatigarnos, abrumarnos y desencadenar en un gran número de problemas de salud. En este libro el Dr. David Posen, nos enseña a recuperar el control sobre nuestras vidas y a conseguir un equilibrio sano entre la vida laboral y la vida privada.



ADMINISTRAR EL STRESS, Sepp Porta, Günther Zagler, 2005



El problema no es el estrés, sino nuestra incapacidad para administrarlo correctamente. Si aprendemos a entender lo que nos están diciendo las hormonas del estrés que segrega nuestro organismo, habremos dado el paso fundamental para gozar de unas facultades óptimas y de una calidad de vida mejorada. Esta obra le ofrece un sistema sencillo y experimentado con éxito, producto de la larga experiencia terapéutica del Dr. Porta, para dominar el estrés de una vez por todas. El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si la reacción del cuerpo es suficiente para cubrir una

determinada demanda o ésta supera a la persona. Además del estrés que nos enfada, nos enferma y nos agota, existe el que nos hace felices. Cuando un atleta bate un récord, previamente ha estado sometido a un gran estrés; la obtención de muchos triunfos y satisfacciones en la vida suele ir precedida de estrés. Pero en esos casos el premio suele constituir un estímulo y una compensación suficientes. Pero el problema no es el estrés, sino nuestra incapacidad para administrarlo correctamente. Según Naciones Unidas, el estrés es "la epidemia del siglo". Sin embargo, no sería tan difícil dominarlo: bastaría con hacer lo que las

hormonas del estrés nos piden. ¿Cómo conseguirlo? En este libro el Dr. Porta lo explica recogiendo los resultados más recientes de las investigaciones efectuadas en el Instituto de Investigación Aplicada del Estrés de Estiria, Austria, y ofreciéndole la ayuda de los abundantes consejos prácticos que irá encontrando durante la lectura.

AUTOESTIMA, ESTRÉS Y TRABAJO, Dolan, Simón L.ópez Piñol, Miriam ; García, Salvador , 2005

El libro aborda nuevos aspectos sobre el estado de salud de las empresas y sus empleados en relación con el estrés laboral. Expone un modelo inédito que explica el estrés laboral y sus consecuencias tanto para las empresas como para las personas. Además, se ofrecen estrategias y recursos para gestionar el estrés laboral en el entorno empresarial. Describe de forma clara y sencilla, las características principales del trabajador/a estresado y cómo gestionar esta situación desde la propia persona, su entorno laboral más inmediato y la organización en su conjunto. Para ello, el libro se hace eco de lo que han dicho los expertos del tema hasta ahora. También, se incluyen multitud de ejemplos y casos ilustrados que ayudarán a la comprensión del tema por parte del lector.



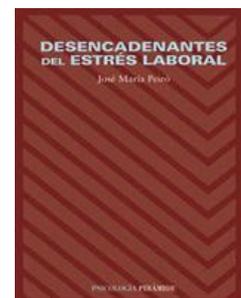
COMO PREVENIR EL ESTRÉS, Torrabadella, Pablo, 1997

Esta es una obra eminentemente práctica realizada con amenidad y rigor. Fruto de la experiencia de más de 22 años en el hospital y en el consultorio médico de cabecera, ha surgido el motivo que ha llevado al autor, consciente de la problemática del estrés en la sociedad actual, a estudiarlo y combatirlo. El libro está dividido en dos partes, la primera resume "Qué es y cómo actúa el estrés", con las aportaciones científicas más relevantes y recientes. En la segunda parte: "Cómo se combate el estrés" se describen los mecanismos naturales con los que las personas pueden defenderse de éste, así como técnicas y trucos para evitar que progrese. Al final del libro se incluye una serie de cuestionarios que ayudan a reconocer los signos de su existencia, así como un glosario que permite aclarar los conceptos de esos vocablos que tan frecuentemente utilizamos.



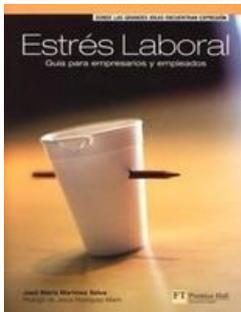
DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL, José María Peiró Silla, 2000

El desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto es lo que produce el fenómeno conocido como estrés, debido por tanto a unas demandas inadecuadas (a veces por no existir demandas concretas, pero sí una alta motivación hacia el rendimiento mediante incentivos en función del trabajo realizado), o a factores individuales (el individuo no es apto para desarrollar su tarea, o no posee las habilidades suficientes, o desea realizar más trabajo del que es adecuado para su supervivencia en la organización a largo plazo). La búsqueda de una adecuación justa permitirá evitar problemas posteriores de salud, bajas laborales, rendimiento inadecuado e insatisfacción generalizada en el trabajo.



ESTRÉS LABORAL "GUÍA PARA EMPRESARIOS Y EMPLEADOS", Martínez Selva, José María, 2004

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un coste personal, social y económico notable.



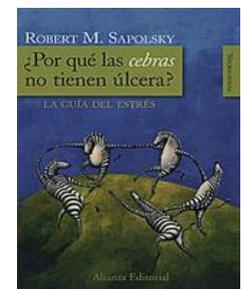
Este libro expone las distintas formas en que el estrés laboral se manifiesta, y describe tanto las actuaciones de gestión que pueden disminuirlo, como todo lo que puede hacer el directivo empleado para: prevenir y eliminar este tipo de estrés.

El autor persigue igualmente establecer un puente entre la psicología científica y las prácticas y sistemas actuales de gestión empresarial, con el objetivo de contribuir a disminuir este grave y ubicuo problema y sus consecuencias.

Este libro describe los principales tipos de estrés laboral que pueden darse en la empresa y cómo abordarlos, generalmente desencadenados por los retos internos y externos a los que se enfrentan las empresas hoy en día (competencia, reducción de costes y plantilla, fusiones, cambios en la cultura corporativa, productividad, crisis económicas...). Se expone, desde un punto de vista científico pero accesible, qué es el estrés, cuáles son sus consecuencias psicológicas y fisiológicas y los daños que causa a la salud. Igualmente se detallan los tratamientos generales para abordar el estrés. Se distinguen, por separado, los principales tipos y situaciones de estrés laboral, y también de lo que no es estrés: síndrome del quemado (burn out), fatiga crónica, acoso sexual, acoso laboral o moral (mobbing), estrés tecnológico, síndrome de estrés posvacacional, conflictos en el trabajo, desempleo y estrés

¿POR QUÉ LAS CEBRAS NO TIENEN ÚLCERA? La guía del estrés, Robert Sapolsky , Celina González Serrano y Miguel Ángel Coll Rodríguez , 2008

Gracias a los avances en la medicina y en la sanidad pública, nuestros patrones de enfermedad han cambiado. Actualmente padecemos enfermedades distintas y tenemos más probabilidades de morir de forma diferente que la mayor parte de nuestros antepasados. Lo que nos preocupa y nos quita el sueño es otro tipo de enfermedades. Y una de ellas es el estrés: atascos de tráfico, problemas económicos, exceso de trabajo, relaciones sociales... Y el estrés sí puede generar enfermedades. En nuestra vida privilegiada, hemos sido los únicos (del mundo animal) con la suficiente inteligencia como para inventarnos esos agentes estresantes, y los únicos lo bastante estúpidos como para permitir que dominen nuestras vidas. Ante el gran muro de un agente estresante no hay que suponer que existe una solución especial que logrará derribar el muro, lo que hay que asumir es que a menudo, mediante el control de una serie de puntos de apoyo podemos escalarlo. Este libro es una útil guía para ello. Esta nueva edición totalmente actualizada incluye nuevos capítulos y nuevas perspectivas sobre cómo responde el sistema nervioso al estrés y cómo se pueden controlar estas respuestas.



Control del estrés

Manual de seguimiento del Taller

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en esta publicación en el marco del III Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2008-2011 y no se hace responsable de los contenidos de la misma ni las valoraciones e interpretaciones de sus autores. La obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

