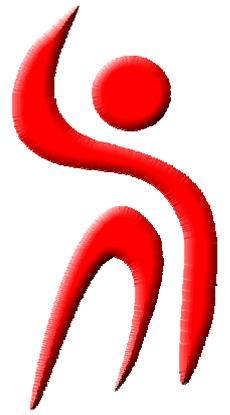


**Gabinete Confederal de
Seguridad y Salud Laboral**



El estrés en el ámbito laboral



**Concepto y características del
estrés**



www.uso.es



Edita: Unión Sindical Obrera

Secretaría Confederal de Acción Sindical

GABINETE DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

c/ Príncipe de Vergara, 13 7º

28001 Madrid

Telf.: 91 577 41 13

Fax: 91 577 29 59

www.uso.es

segysalud@uso.es



Redacción:

Gema Blanco, Responsable del Gabinete de Seguridad y Salud Laboral y Carlos Solas,
Responsable Técnico de Acción Sindical.

Año 2005

El estrés en el ámbito laboral

Concepto y características
técnicas del estrés



Gabinete Confederal de Seguridad y
Salud Laboral

EL ESTRÉS EN EL ÁMBITO LABORAL: concepto y características técnicas

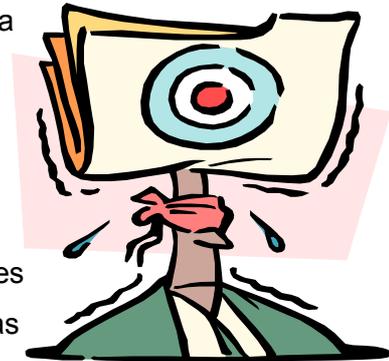
<u>INDICE</u>	<u>Nº PAG.</u>
PRESENTACIÓN	5
II. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTRÉS.....	6
III. TIPOS DE ESTRÉS.....	7
III. CAUSAS Y FACTORES ESTRESORES	9
IV. FASES DEL ESTRÉS	15
V. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS.....	16
VI. UNAS NOTAS SOBRE EL SÍNDROME DE BURNOUT.....	17
VII. ¿QUÉ PUEDE HACER DESDE LA ORGANIZACIÓN PARA COMBATIR Y PREVENIR EL ESTRÉS LABORAL?.....	19
VIII. ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	21
IX. TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS.....	23
X. POLÍTICAS DE PREVENCIÓN.....	31
XI. CONSEJOS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS	32

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL ESTRÉS

PRESENTACIÓN

En la sociedad actual es común pensar que el trabajo es una fuente de estrés y que da lugar a consecuencias negativas para la salud de las personas que lo padecen. Sin embargo el estrés puede ser un fenómeno de adaptación que contribuye de forma importante a la supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas facetas de la vida, siempre que sepamos canalizar y controlar las sensaciones del estrés. En aquellas situaciones donde la situación nos supera y no somos capaces de adaptarnos es donde surgen las consecuencias negativas del estrés, como son enfermedades y absentismo. Pero también puede generar la toma de decisiones equivocadas, malas relaciones en el lugar de trabajo y pérdida de productividad.

Es decir, el cuerpo humano siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o, por otro lado, negativo, dependiendo de si la reacción del organismo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta “supera” a la persona. Este nivel de equilibrio dependerá, como veremos a continuación, de los factores individuales (disposición biológica y psicológica), de las distintas situaciones y experiencias.



En este documento vamos a reflejar las características y consecuencias del estrés laboral así como algunas técnicas de relajación y de control para canalizar y focalizar el estado de estrés en un estrés positivo, para que de esta manera se estimule el organismo y nos permita alcanzar nuestro objetivo, volviendo a la “normalidad” una vez que el estímulo o situación haya cesado.

I. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTRÉS

Una definición que tiene gran aceptación sobre el fenómeno del estrés es la siguiente: “El **estrés** es un **desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) y las ofertas y las necesidades, expectativas y aspiraciones del individuo**”.



Esta definición hace referencia a un proceso que es resultado del balance entre las demandas de la realidad y ofertas y las capacidades de respuesta del individuo y sus necesidades, expectativas y aspiraciones.

Aunque el estrés es un problema que se da individualmente, cuando hablamos de que existe estrés en una empresa, normalmente nos estamos refiriendo a que un número importante de trabajadores está sometido a estrés y a que este problema está siendo originado por las condiciones que se dan en el ámbito de esa empresa, como podría ser por la organización del trabajo.

Resumiendo, **el estrés es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.** En principio, se trata de una respuesta normal del organismo ante las situaciones de peligro. En

respuesta a las situaciones de emboscada, el organismo se prepara para combatir o huir mediante la secreción de sustancias como la adrenalina, producida principalmente en unas glándulas llamadas “suprarrenales” o “adrenales” (llamadas así por estar ubicadas adyacentes al extremo superior de los riñones). La adrenalina se disemina por toda la sangre y es percibida por receptores especiales en distintos lugares del organismo que responden para prepararse para la acción:

- El corazón late más fuerte y rápido.
- Las pequeñas arterias que irrigan la piel y los órganos menos críticos (riñones, intestinos), se contraen para disminuir la pérdida de sangre en caso de heridas y para dar prioridad al cerebro y los órganos más críticos para la acción (corazón, pulmones, músculos).
- La mente aumenta el estado de alerta.
- Los sentidos se agudizan.



II. TIPOS DE ESTRÉS

Como anteriormente nos hemos referido no se debe decir que esta respuesta de alerta del organismo sea mala o negativa para la salud, sino que lo importante es cómo canalizarlo y utilizarlo a favor nuestro. Hay dos maneras diferentes de que nuestro organismo reaccione, y son las siguientes:

- a) En forma negativa, lo que provocará consecuencias nocivas para la salud física y mental.
- b) En forma positiva, causando reacciones inversas

a) **Estrés Positivo o eustrés**

Según los estudios sobre el tema, el estrés positivo o “eustrés”, es la cantidad de estrés necesario que produce el estado de alerta esencial para obtener un rendimiento físico y mental que nos permita ser productivos y creativos. Es muy útil en nuestra vida pues va ligado al instinto de supervivencia, el deseo de trabajar, el espíritu de lucha.

Los estresantes positivos, pueden ser una alegría, éxito profesional, un examen, una buena noticia, etc.

Ahora bien si esta situación de estrés no la controlamos y se prolonga en el tiempo es cuando se entra en el estado de resistencia, las personas empiezan a tener una sensación de disconfort (tensión muscular, palpitaciones, etc). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento, con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas: son las llamadas “enfermedades de adaptación”, características del estrés negativo o “distrés”.

b) Estrés Negativo o Distrés

En el lugar de trabajo, nos encontremos ante un número creciente de demandas y ofertas que nos planteen dificultad o nos constituyan una amenaza, debemos buscar el modo de enfrentarlas, en caso de que estas demandas no se canalicen, la balanza del estrés se inclinará hacia el lado negativo. De esta manera desencadena una sobrecarga de trabajo no asimilable, la cual eventualmente desencadena un desequilibrio fisiológico y psicológico que termina en una reducción en la productividad del individuo, la aparición de enfermedades psicosomáticas y en un envejecimiento acelerado.

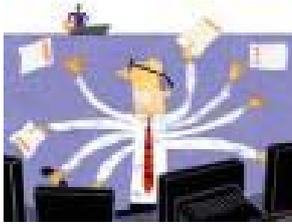


Existen situaciones en el ámbito laboral que son indicios claros por los que se provoca el estrés negativo, tales como tener mucho trabajo en poco tiempo, realizar actividades de las que no se tienen conocimiento suficiente, o por el contrario, cuando no existen actividades estimulantes que inciten al individuo, es decir cuando éste se encuentra aburrido o frustrado. Es decir influyen en esta situación de estrés negativo los siguientes agentes estresantes o estresores que generan una reacción del individuo:

- Sobrecarga de trabajo
- Infracarga de trabajo
- Infratilización de habilidades
- Repetitividad
- Ritmo de trabajo
- Relaciones sociales
- Cambios en la organización
- Control por parte de los superiores



Además de estos estresores, debemos añadir que la vida cotidiana, se encuentra repleta de estresantes negativos, tales como un mal ambiente de trabajo, el fracaso o una ruptura familiar. En el siguiente punto explicaremos más detenidamente en que consiste un factor estresor y cuales son los más frecuentes.



Cuanto antes se reconozca el estrés negativo más pronto se podrá hacer algo. El estrés suele ir sucedido de un cambio de comportamiento aun cuando los empleados en cuestión no lo adviertan. Los empleados afectados por el estrés negativo, a menudo, pierden su sentido del humor y se tornan irritables y malhumorados. La disposición de sus días laborales puede cambiar. Por ejemplo, puede empezar a quedarse hasta tarde y siempre rehusarse a descansar. Es probable que, de buenas a primeras, el nivel de su trabajo disminuya e incluso ausentarse más seguido por enfermedad. Ya que los empleados con estrés pueden manifestar síntomas de enfermedades físicas. Pueden sufrir nauseas, migrañas y dolores de cabeza frecuentes, u otros dolores y sufrimientos inexplicables. Pueden admitir que duermen mal, y es posible incluso que los vea nerviosos o temblorosos. A largo plazo la gente que sufre de estrés puede contraer enfermedades graves como asma, hipertensión, enfermedades cardíacas, úlceras, ataques al corazón e, incluso cáncer. Además de causar problemas de salud mental, como ansiedad o depresión, y hasta puede llevar al suicidio.

III. CAUSAS Y FACTORES ESTRESORES

En cuanto a las razones generales por las que se produce el estrés, hay que decir que una causa podría ser los cambios tecnológicos, que dan lugar a trabajos que tienden a incapacitar a los trabajadores. Concretamente, en industrias de producción, con el uso de sistemas de trabajo automatizados repetitivos y monótonos en los que se necesita cada vez menor capacitación de la que tienen los trabajadores.



Otra razón para el aumento del estrés laboral que está muy relacionada con la anterior, sería el incremento del nivel educacional de los trabajadores en los últimos años. Desafortunadamente, no se han cumplido las expectativas de acceso a trabajos

de alta capacitación. Por otro lado, se ha estimulado la participación educativa, no obstante, raramente se ha alentado y exigido que las organizaciones se estructuren de manera que los trabajos proporcionen el uso de habilidades y aptitudes que supongan un reto para el grupo de trabajadores.

Una razón más de la causa de estrés es el escaso número de intervenciones para evaluar los riesgos psicosociales en el centro de trabajo, para detectar entre otros riesgos el estrés y así poder actuar con las medidas preventivas necesarias, como el nuevo diseño del trabajo o del asesoramiento al personal, para de esta manera eliminar o reducir el estrés laboral.

Más concretamente, vamos a clasificar los principales estresores que hacen que surja el estrés en el ámbito laboral. Para ello los vamos a clasificar en estresores individuales y demandas de trabajo, haciendo referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de las organizaciones que pueden ser desencadenantes del estrés, y teniendo en cuenta que todos ellos están interrelacionados.

a) **Factores Individuales**



Se ha demostrado que existe una influencia de ciertas características personales en la producción de estrés. Esto no quiere decir que el solo hecho de tener una serie de características personales determinadas desencadenan por sí mismas el estrés, sino que aumenta la vulnerabilidad de esos sujetos para que cuando se den unas determinadas situaciones o demandas, el sujeto tenga más probabilidades de sufrir una situación de estrés.

Existen ciertos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más vulnerables al estrés:

- **Personalidad tipo A:** Hace referencia a una tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos con un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo. Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.

- **Dependencia:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes.



- **Ansiedad:** Las personas nerviosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
 - **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
 - **Rigidez:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto que las personas flexibles.
- **Formación, destrezas, experiencia y capacidad intelectual y física:** Tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada y la capacidad o capacitación del trabajador.
 - **La mala condición física y los malos hábitos de salud:** Pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo.
 - **Las necesidades del individuo:** Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización...
 - **Las aspiraciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo
 - **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener en su trabajo ciertos beneficios personales, sociales...
 - **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status...



Debemos tener en cuenta que las características de las personas antes mencionadas no tienen un carácter estático con respecto a las demandas del entorno, sino que las expectativas, deseos y necesidades de la persona son dinámicas y cambian en relación al entorno laboral.

b) Demandas de Trabajo

Hacen referencia a todo tipo de exigencias y características del trabajo y de su organización, que pueden ser factores desencadenantes del estrés.

Entre los estresores exteriores podemos destacar los siguientes:

- **Sobrecarga de trabajo:** El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea, está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea. una causa común del estrés en el trabajo es asumir (o que esperen que uno asuma) demasiadas responsabilidades laborales. Frecuentemente surge cuando se fijan objetivos poco realistas de



manera que desencadena una pérdida de la moral y su consecuente pérdida de productividad (Ejemplo: un trabajador que sobreestima su propia capacidad laboral con la intención de complacer o impresionar). También la presión en el trabajo se puede originar como consecuencia de instrucciones poco definidas.

- **Infracarga de trabajo:** El volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.
- **Infrautilización de habilidades:** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.
- **Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar, suelen ser monótonas y son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.
- **Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

- **Ambigüedad de rol:** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional
- **Conflicto de rol:** Existen demandas conflictivas o que el trabajador no desea cumplir.
- **Relaciones personales:** Problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.
- **Inseguridad en el trabajo:** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo
- **Promoción:** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica



- **Falta de participación:** La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral
- **Control:** Estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores
- **Formación:** Falta de entrenamiento previo al desempeño de una tarea
- **Cambios en la organización:** Que supongan por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa
- **Responsabilidad:** Tareas peligrosas, responsabilidad sobre las personas

- **Contexto físico:** Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta o impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos puede provocar por su peligrosidad, una amenaza para el individuo. (ruido, iluminación, temperatura, vibraciones)

Conviene señalar que junto a estos dos factores estresores encontramos un tercer tipo vinculado a la relación **trabajo / familia** que consiste en la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida familiar. Como la situación familiar del trabajador influye en el trabajo. No se puede ignorar los problemas personales de los trabajadores, por el impacto o consecuencias que tienen en el lugar de trabajo. Por ello se necesita un método flexible en el trabajo para aquellos trabajadores que observemos con problemas familiares (enfermedades, divorcios...)

Estas situaciones de estrés no sólo afectan a la salud física y mental de los trabajadores sino que también impactan en la empresa, por lo que se hace necesario detectar si en el centro de trabajo existe estrés laboral, con métodos de evaluación de riesgos psicosociales. Las consecuencias negativas en el ámbito laboral son las siguientes:

- Puede producir un incremento de accidentes, el trabajador se encuentra en un estado de ansiedad y nerviosismo que le impide estar concentrado para el desarrollo de su trabajo.
- Puede dar lugar al absentismo laboral o bajo rendimiento, debido a las consecuencias para la salud mental y psicológica del trabajador es lógico que esta situación se compatibilice con altas y bajas.
- Puede conducir al trabajador a la incapacidad laboral temporal o permanente por alteraciones somáticas o psicológicas
- Puede determinar un clima psicosocial insano en las organizaciones, donde la calidad y cantidad de lo producido se ve gravemente afectado.



IV. FASES DEL ESTRÉS

El estrés laboral surge ante una amenaza en las ofertas y demandas que desequilibren las expectativas, necesidades o capacidades del individuo. La manera en la que el organismo responde e intenta adaptarse a la amenaza hace que este fenómeno se pueda clasificar en tres fases: Fase de alarma, fase de resistencia, fase de agotamiento.

a) **Fase de alarma**

Ante la aparición de un peligro o estresor se produce una reacción de alarma durante la que disminuye la resistencia por debajo de lo normal. No obstante, todos los procesos que se producen son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo.

Esta primera fase supone una reacción instantánea y automática que se compone de una serie de síntomas:

- Movilización de las defensas del organismo
- Aumento de la frecuencia cardíaca
- Se contrae el bazo, liberándose gran cantidad de glóbulos rojos
- Redistribución de la sangre, que abandona la piel para acudir a músculos, cerebro y corazón.
- Aumenta la capacidad respiratoria
- Se produce dilatación de las pupilas
- Aumenta la coagulación de la sangre
- Aumenta el número de linfocitos (defensas)



Se genera también una activación psicológica, aumentando la capacidad de atención y concentración. Una vez que el estímulo desaparece, el sistema nervioso se restablece y retorna a su condición normal.

Esta reacción transitoria es necesaria y no resulta perjudicial, siempre y cuando el organismo tenga tiempo suficiente para recuperarse. Es una fase de corta duración.

No obstante, si el estímulo es intenso o se prolonga en el tiempo, aparece la fase de resistencia.

b) Fase de Resistencia

Cuando la exposición a los factores estresores continúa, lo cual es frecuente en la vida laboral, el organismo no tiene tiempo para recuperarse; sin embargo, se mantiene reaccionando para tratar de hacer frente a la situación.

Es decir, en esta fase el organismo intenta superar, adaptarse o afrontar la presencia de los factores que percibe como amenaza y se produce una desaparición de la sintomatología. Cuando el estímulo es excesivamente prolongado o alcanza una gran intensidad y el individuo es incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, aparece la fase de agotamiento.



c) Fase de Agotamiento

Tras una exposición larga y continuada a factores estresantes, la energía de adaptación se agota, por lo que el organismo no es capaz de mantener un equilibrio y de resistir la situación. El individuo entra entonces en un estado que puede desembocar en alteraciones graves.



V. CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Hay que señalar que el estrés puede producir graves consecuencias tanto para el individuo como para la organización, y que es importante considerar estos efectos ya que para el individuo puede ocasionar hasta la muerte y para la organización una gran baja en la productividad.

a) Para el Individuo

- Enfermedades y Patologías: taquicardias, aumento de la tensión arterial, aumento del colesterol, bajo nivel de concentración, mal humor, temblores, consumo de drogas, exceso o falta de apetito; además de trastornos asociados respiratorios,

cardiovasculares, inmunológicos, endocrinos, dermatológicos, psicopatológicos, diabetes

- Alteraciones en el bienestar y salud mental: pérdida de autoestima, baja motivación, depresión, suicidio
- Alteraciones conductuales con repercusión en el rendimiento laboral: baja concentración, agresividad, robos



b) Para la Organización

- Absentismo
- Rotación de la mano de obra
- Accidentes laborales
- Gasto financiero
- Aumento de huelgas

Los representantes de los trabajadores han desempeñado un papel crucial en la introducción de cambios que han generado la aparición del estrés. Por ello, deben recibir formación para identificar esos riesgos y dejarlos claros. Los encargados de la salud y seguridad en el trabajo de una empresa deben actuar junto con los servicios de prevención en materia de higiene en el trabajo para ayudar a los trabajadores a gestionar el estrés laboral. Existe una gran preocupación por la situación dentro de las PYME's, donde la presencia de representantes de personal es nula o casi nula en la mayoría de los casos.

VI. UNAS NOTAS SOBRE EL SÍNDROME DE BURNOUT



El **Síndrome de Burnout** que traducido al castellano significa “estar o sentirse quemado, agotado, sobrecargado, exhausto”, fue definido por primera vez como *“un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía”*, refiriéndose a los profesionales denominados de "ayuda" cuya actividad va dirigida hacia otras personas.

Concretamente, hace referencia a un tipo de estrés laboral e institucional generado en profesionales que mantienen una relación constante, directa e intensa con otras personas, máxime cuando estos son los beneficiarios del trabajo (profesores, trabajadores sociales, médicos, enfermeros, policías), aunque no queda restringido únicamente a los profesionales de los servicios humanos.

Su origen se basa en cómo estos individuos interpretan y mantienen sus propios estadios profesionales ante situaciones de crisis. Es considerado una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Así pues; el síndrome de estar quemado constituye una respuesta emocional que sitúa a los factores laborales e institucionales como condicionantes y antecedentes.

Este fenómeno posee tres dimensiones fundamentales:

- El **cansancio emocional**, se refiere a la pérdida o desgaste de recursos emocionales. Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, y que se manifiestan en términos físicos, psíquicos o como una combinación de ambos.
- la **despersonalización o deshumanización**, consiste en el desarrollo de actitudes negativas, cínicas e insensibles hacia receptores como pueden ser pacientes, clientes, compañeros, etc. Se manifiesta por un cambio negativo de actitudes y respuestas hacia los demás con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo.



- La **falta de realización personal** o incompetencia personal; consiste en evaluar el propio trabajo y a uno mismo de forma negativa, que se traduce en una baja productividad, incapacidad para soportar presión y una pobre autoestima.

VII. ¿QUÉ PUEDE HACERSE DESDE LA ORGANIZACIÓN PARA COMBATIR Y PREVENIR EL ESTRÉS LABORAL?

El estrés laboral es un problema de vital importancia para una organización de trabajo, pues tiene graves repercusiones no solamente sobre los individuos sino sobre diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa. Sin embargo y a pesar de que las consecuencias negativas que produce el estrés sobre la organización, no es habitual encontrar en las empresas la atención y la dedicación necesaria para paliar el estrés laboral.

El planteamiento idóneo para abordar el estrés laboral en una organización de trabajo sería prevenir las causas que originan el fenómeno (estresores). Además de actuar sobre las causas también se podría dotar a los trabajadores/as de la organización de estrategias de adaptación sobre aspectos difícilmente abordables mediante medidas organizativas. Los pasos a seguir en la intervención hacia la organización son:



1. **Compromiso de la dirección**, concienciación sobre el fenómeno.
2. **Identificación, análisis y valoración** de las **causas** que pueden provocar el estrés (sobrecarga de trabajo, repetitividad del trabajo, falta de participación, ambigüedad rol, etc,...)
3. **Estudio y propuesta de soluciones**
4. **Diseñar la intervención** (cómo, dónde, cuándo, quién)
5. Llevar a cabo la **intervención** y una vez llevada a cabo habría que hacer un seguimiento para comprobar que las medidas adoptadas son adecuadas y suficientes para reducir o eliminar el estrés.

La intervención por parte de la empresa se hará desde dos puntos de vista:

1. **Preventivo**

- **Sobre la Organización**: adaptando el puesto de trabajo al trabajador/a con sistemas de trabajo, sistemas de información y comunicación, sistemas de regulación de conflictos, estilo de mando.

- Sobre el Individuo: Formación sobre el funcionamiento interno, ejecución del trabajo, resolución de conflictos. De esta manera el trabajador no tendrá por ejemplo ambigüedad del rol, ya que conocerá perfectamente sus funciones.

2. Terapéutico

- Servicios de Apoyo: Médico y psicológico. Son numerosas las empresas que deja abiertas vías de comunicación para los trabajadores/as, de forma que si uno de ellos se ve afectado por un fenómeno como éste, no sólo deberá comunicarlo, sino que la empresa estará dotada de personal de apoyo o empresa externa para que el trabajador/a se recupere.



También es importante intervenir sobre el comportamiento de los mandos superiores hacia los trabajadores, desarrollando algunas de las siguientes actuaciones:

- Delegar la responsabilidad de la toma de decisiones a los subordinados
- Preguntar las opiniones de los trabajadores
- Dar oportunidades para dar ideas
- Dar pronta respuesta a las preguntas y sugerencias
- Tener conciencia y respuesta hacia los sentimientos y necesidades de los trabajadores
- Apoyar a los trabajadores en los problemas con la Dirección
- Expresar un sincero interés por el bienestar del personal
 - manteniendo relaciones recíprocas
 - mostrando interés por su vida personal
 - ayudando cuando la ayuda es necesitada

Por último, señalar algunas directrices para facilitar al trabajador el control sobre su propio trabajo:

- Quitar algunos controles de tiempo
- Aumentar la responsabilidad del individuo sobre su propio trabajo
- Conceder autoridad adicional a la persona en su actividad

- Hacer reuniones periódicas
- Asignar tareas especializadas, habilitándoles para llegar a ser expertos
- Proporcionar retroalimentación al trabajador sobre el desempeño de su tarea

VIII. ESTILOS DE DIRECCION

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



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

En la materialización de estos estilos de dirección existen varias posibilidades, una de las que se ha venido aplicando con éxito en determinadas organizaciones de trabajo es la denominada "dirección por objetivos". Consiste en fijar unos objetivos de la empresa que integran los distintos objetivos fijados para cada departamento, que a su vez integran los objetivos fijados a nivel individual.

Para la implantación de este estilo de gestión, debe formarse a los trabajadores tanto en las tareas que deben desempeñar como en la manera de autogestionarse su trabajo, su tiempo, etc.; además se le han de facilitar los medios y los recursos

necesarios para llevar a cabo su trabajo y asegurarse de que los objetivos que se marquen sean desafiantes pero realistas. Cerciorarse de que los empleados comprendan los objetivos y metas a largo plazo que fundamentan su trabajo y alentarlos a que prioricen y se encarguen de las tareas más importantes en primer lugar. Por otra parte debe existir un feed-back sobre la conducta, a través de la información acerca del resultado del trabajo, de los progresos obtenidos, así como de los resultados de cada departamento y de la empresa. Este sistema de gestión lleva aparejada una forma de supervisión que incide no en el control de la función del trabajador, ni en el control de cualquier tipo de acción que lleve a cabo cada trabajador, de su ritmo, de sus pausas..., sino en el resultado último del trabajo, de los objetivos establecidos.

Diversas cuestiones como las relativas a la consecución de objetivos, los plazos para realizarlo, el control de la calidad del trabajo, los márgenes de desviación permitidos con respecto al objetivo proyectado, etc., pueden a su vez ser fuente de estrés laboral. Por lo que no deben fijarse de forma unilateral por parte de la dirección sino que deben ser el resultado del diálogo y la negociación.

Este tipo de gestión presenta una serie de ventajas ya que fomenta:

- La identificación del trabajador con la empresa, al conectar los objetivos del individuo con los de la organización hace que subordinados y superiores estén identificados en metas comunes.



términos de resultados esperados al poder tomar sus decisiones en lo referente a esa área.

- La participación de los trabajadores. La implicación de los subordinados en la fijación de metas además de fomentar la participación hace que los objetivos sean más realistas y aceptables por todos los individuos.
- La responsabilidad del trabajador. Define una mayor área de responsabilidad del trabajador en

- La autonomía e iniciativa. Se le da la oportunidad al trabajador de organizarse aspectos como su ritmo de trabajo o sus pausas, sin ser interferido mientras el trabajo siga la línea de los objetivos marcados.

Según investigaciones, los estilos de supervisión más efectivos son aquellos que se centran en los empleados. Esto supone, que de entre las obligaciones de los supervisores, el crear una atmósfera en la que los empleados tengan capacidad de intervención es una de las más importantes.

IX. TÉCNICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS

"La tensión puede controlarse bien modificando directamente la activación fisiológica inicial y su mantenimiento, o modificando los efectos que los pensamientos, situaciones o conductas... tienen sobre ellas. En el primer caso, porque se controla directamente la propia activación del organismo, en el segundo, porque se reducen los agentes que instigan su aparición". (Labrador, 1992).

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



Las técnicas se pueden clasificar en:

- **Generales.** Tienen el objetivo de incrementar en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés.
- **Cognitivas.** Su finalidad sería cambiarla forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios).
- **Fisiológicas.** Están encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.

- **Conductuales.** Tienen como fin el promover conductas adaptativas: dotar al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema.

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

TÉCNICAS GENERALES

Buen estado físico

El desarrollo y mantenimiento de un buen estado físico tiene buenos efectos en la prevención del estrés; para ello, es aconsejable la realización de ejercicio de manera habitual. En general, el ejercicio aumenta la resistencia física del individuo a los efectos del estrés (mejora funciones cardiovascular, respiratoria y metabólica) pero



además aumenta también la resistencia psicológica: la realización de ejercicio nos obliga a desplazar la atención de los problemas psicológicos y nos permite el descanso y la recuperación de la actividad mental desarrollada anteriormente.

Dieta adecuada

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

Apoyo social

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

La distracción y el buen humor

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

TÉCNICAS COGNITIVAS

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

Reorganización cognitiva

Intenta ofrecer vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación. Si la forma de comportarnos y la forma en que sentimos depende de la forma en que percibimos una situación, resulta importante disponer de estrategias de redefinición de situaciones cuando la definición que hemos adoptado no contribuye a una adaptación adecuada. Es decir, esta técnica está dirigida a sustituir las interpretaciones inadecuadas de una situación, por otras interpretaciones que generen respuestas emocionales positivas y conductas más adecuadas.



Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados

Ante una situación, todo el mundo desarrolla una serie de pensamientos (automáticos/deformados) para interpretar esa situación. Estos pensamientos pueden ser tanto racionales como irracionales. Mediante estas técnicas se intenta la identificación y el cambio de los pensamientos irracionales, aquellos elaborados sin reflexión o razonamiento previo, con interpretaciones negativas o emociones desagradables.

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

Los pensamientos deformados manifiestan una tendencia a relacionar todos los objetos y situaciones con uno mismo, a emplear esquemas de generalización, de magnificación, de polarización en la interpretación de la realidad, etc. La intervención sobre este tipo de pensamientos consiste en lograr una descripción objetiva de la situación, identificar las distorsiones empleadas para interpretarlo y eliminar esas distorsiones modificándolas mediante razonamientos lógicos.

Desensibilización sistemática

Desarrollada por Wolpe (1958). Con esta técnica se intentan controlar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras a un individuo. Esta técnica se fundamenta en la relajación progresiva de Jacobson. El individuo en un estado de relajación, se va enfrentando progresivamente con situaciones (reales o imaginadas) dispuestas en orden creciente de dificultad o de amenaza ante las que el sujeto desarrolla ansiedad, hasta que el individuo se acostumbra a estar relajado y a no desarrollar respuestas emocionales negativas en estas situaciones.

Inoculación de estrés

Creada por Mieschenbaum y Cameron (1974). Esta es una técnica de carácter cognitivo y comportamental. Se desarrolla a partir del aprendizaje de técnicas de respiración y relajación para poder disminuir o eliminar la tensión en situación de estrés, se crea por el sujeto una lista en la que aparecen ordenadas las situaciones más estresantes. Comenzando por las menos estresantes el individuo irá imaginando esas situaciones e irá aprendiendo a relajarse.



Detención del pensamiento

La acción de esta técnica está dirigida a la modificación de pensamientos negativos reiterativos que conducen a sufrir alteraciones emocionales (ansiedad) es decir que no contribuyen a buscar soluciones eficaces del problema sino a dificultarlo. Consiste en lo siguiente: cuando aparece una cadena de pensamientos repetitivos negativos intentar evitarlos mediante su interrupción (golpeando la mesa o vocalizando la expresión "basta", por ejemplo) y sustituir esos pensamientos por otros más positivos y dirigidos al control de la situación. (Peiró y Salvador, 1993).

TÉCNICAS FISIOLÓGICAS

Es característico de las situaciones estresantes la emisión de intensas respuestas fisiológicas que, además de producir un gran malestar en el individuo, alteran la evaluación cognitiva de la situación y la emisión de respuestas para controlar la situación. Pues bien las técnicas fisiológicas que vienen a continuación buscan la modificación estas respuestas fisiológicas, y son:

Técnicas de relajación física

Las más utilizadas son la relajación progresiva de Jacobson y el entrenamiento autógeno de Schultz. Estas técnicas intentan aprovechar la conexión directa entre el cuerpo y la mente, de la existencia de una interdependencia entre la tensión psicológica y la tensión física o dicho de otro modo, que no es posible estar relajado físicamente y tenso emocionalmente.

Así, según las teorías que inspiran estas técnicas, las personas pueden aprender a reducir sus niveles de tensión psicológica (emocional) a través de la relajación física aún cuando persista la situación que origina la tensión. "Si se relajan los músculos que han acumulado tensión (de origen) emocional, la mente se relajará también gracias a la reducción de la actividad del sistema nervioso autónomo" (Peiró y Salvador, 1993).



Técnicas de control de respiración

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

"Existen diversas técnicas de entrenamiento de la respiración abdominal que pretenden que ésta sustituya a la torácica practicada en situaciones de tensión y estrés siendo, sin embargo, menos adecuada para una eficaz oxidación de los tejidos" (Peiró y Salvador, 1993). El aprendizaje y la posterior utilización de estas técnicas resulta bastante fácil y sus efectos beneficiosos son apreciables inmediatamente.

Técnicas de relajación mental (meditación)

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

Biofeedback

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

TÉCNICAS CONDUCTUALES

Entrenamiento asertivo

Mediante esta técnica se desarrolla la autoestima y se evita la reacción de estrés. Se trata de adiestrar al individuo para que consiga conducirse de una forma asertiva, que consiste en conseguir una mayor capacidad para expresar los sentimientos, deseos y necesidades de manera libre, clara e inequívoca ante los demás, y que esté dirigida al logro de los objetivos del individuo, respetando los puntos de vista del otro. La ejecución de esta técnica se lleva a cabo a través de prácticas de Role Playing.

Entrenamiento en habilidades sociales

Consiste en la enseñanza de conductas que tienen más probabilidad de lograr el éxito a la hora de conseguir una meta personal y a conducirse con seguridad en situaciones sociales. Este entrenamiento al igual que el anterior se realiza a través de

prácticas de Role Playing. Estas técnicas constituyen una buena forma de instaurar habilidades sociales mediante la observación de las conductas, la posterior escenificación y dramatización de situaciones reales, y por último, su ejecución habitual en la realidad.

Técnica de solución de problemas

Una situación se constituye en un problema cuando no podemos dar una solución efectiva a esa situación. El fracaso repetido en la resolución de un problema provoca un malestar crónico, una ansiedad, una sensación de impotencia,... que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones. Mediante estas técnicas se intenta ayudar al individuo a decidir cuáles son las soluciones más adecuadas a un problema. Esta técnica desarrollada por D'Zurilla y Golcified (1971) consta de varios pasos:

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



Modelamiento encubierto

Es una técnica creada por Cautela (1971). Está destinada a cambiar secuencias de conductas que son negativas para el individuo y aprender conductas

satisfactorias. Consiste en que el sujeto practica en la imaginación las secuencias de la conducta deseada de forma que cuando adquiera cierta seguridad realizando imaginariamente esa conducta consiga llevarla a cabo en la vida real de una forma eficaz.

Técnicas de autocontrol

El objetivo de estas técnicas es buscar que el individuo tenga control de la propia conducta a través del adiestramiento de su capacidad para regular las circunstancias que acompañan a su conducta (circunstancias que anteceden a su conducta y circunstancias consecuentes a esa conducta). "Estos procedimientos son muy útiles en el manejo y control en las conductas implicadas en situaciones de estrés y son útiles no sólo para mejorar conductas que ya han causado problemas, sino también para prevenir la posible aparición de conductas problemáticas" (Labrador, 1992).



En el ámbito laboral, puede resultar especialmente útil fomentar el aprendizaje y la concienciación de los individuos en estrategias de carácter organizativo tendentes a facilitar al individuo recursos para el ordenamiento de su tiempo en relación a las tareas que ha de desempeñar (**cuadro de ALTERNATIVAS PARA UN MEJOR EMPLEO DEL TIEMPO**) o para reducir las demandas de trabajo exteriores. Dos ejemplos de esto último pueden ser la delegación (que permita la distribución de las responsabilidades y los cometidos de una tarea entre varios sujetos y evita que sean una misma persona o unas pocas las que "lleven" el peso del trabajo) y la negociación (que facilite al individuo la flexibilidad y la comprensión necesarias para atender otros puntos de vista, para incluir otras variables en su análisis de la realidad, para adaptarse a las posibilidades reales, para facilitar el intercambio y el diálogo con los otros, para buscar la colaboración y no la oposición, para buscar soluciones negociadas, ...).

ALTERNATIVAS PARA UN MEJOR EMPLEO DEL TIEMPO

1. DETERMINAR OBJETIVOS Y PRIORIDADES.
2. TOMAR DECISIONES. QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER.
3. DETERMINAR BLOQUES DE TIEMPO PRODUCTIVO Y TIEMPOS DE OCIO.
4. SER REALISTA A LA HORA DE CALCULAR LOS TIEMPOS DE TODAS SUS ACTIVIDADES.
5. DEJAR MÁRGENES DE TIEMPO PARA IMPREVISTOS.
6. APROVECHAR TIEMPOS DISPERSOS, "INÚTILES".
7. PROGRAMAR TIEMPO PARA ACTIVIDADES NO ESENCIALES PERO NECESARIAS.
8. ANTICIPAR TAREAS PARA EVITAR POSTERIORES AGLOMERACIONES.
9. FILTRAR LAS DEMANDAS. SABER DECIR "NO".
10. CONOCER Y MEJORAR LA PROPIA CAPACIDAD DE TRABAJO.
11. SER CAPAZ DE DELEGAR.
12. CONCENTRAR LA ATENCIÓN EN LO QUE ESTÁ HACIENDO. EVITAR LAS INTERRUPCIONES.
13. DEDICAR UNOS MINUTOS A PROGRAMARSE DIARIAMENTE.
14. APROVECHAR SUS HORAS DE MÁXIMO RENDIMIENTO.

X. POLÍTICAS DE PREVENCIÓN

Como el estrés es actualmente uno de los riesgos principales para la salud y la seguridad de los trabajadores, necesitamos una estrategia integrada de promoción de la salud que responda a las necesidades de los trabajadores y de la empresa afectada.

Esta debería constituir una campaña de ámbito comunitario y llevar a cabo acciones específicamente dirigidas a:

- Desarrollar una política coherente y general que aborde la tecnología, la organización de trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral.
- Adaptar el trabajo a los trabajadores, en especial con respecto al diseño del lugar de trabajo, la elección del equipo de trabajo y de los métodos de trabajo y



producción, en particular con miras a reducir el trabajo monótono y el trabajo a destajo y reducir sus efectos en la salud de los trabajadores.

- Brindar a los trabajadores la oportunidad de participar en la organización de los cambios y las novedades que afecten a sus trabajos: informarles, formales y educarles en materia de riesgos para la salud y la seguridad.

Las propuestas de ámbito nacional aplicarán medidas encaminadas a:

- Desarrollar el marco legislativo para cubrir los aspectos psicosociales del trabajo.
- Incluir el estrés en el trabajo entre las causas de los accidentes de trabajo, las enfermedades laborales y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Mejorar y ampliar los datos estadísticos referentes a discapacidades temporales o permanentes, causadas en el trabajo o en otro sitio, introduciendo indicadores específicos del estrés en la supervisión de la salud en el trabajo. Ello permitiría hacer un seguimiento del estrés y sus principales características.
- Llevando a cabo estudios detallados periódicos que arrojaran cálculos fiables de los costes económicos que suponen los daños relacionados con el estrés para la salud.



XI. CONSEJOS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

No existe una fórmula sencilla e infalible que pueda “curar” el estrés. Se requieren acciones diversas que permitan reducir las situaciones de sobrecarga, como:

- Establecer prioridades claras.
- Delegar responsabilidades.
- Aprender a decir **NO** a los compromisos que no se pueden cumplir.
- Hacer bien y pronto lo que se puede hacer y olvidarse por completo de lo que no se puede.
- Asumir los grandes retos como secuencias de pequeños pasos.
- Además, existen formas de contrarrestar los efectos nocivos del estrés, como el ejercicio físico y regular y las técnicas de relajación.

El ejercicio habitual es especialmente útil, pues proporciona una forma de escape para la agresividad y la tensión, mejora el funcionamiento cardiovascular y genera un estado placentero de relajación después de cada práctica.

La relajación es conveniente para aliviar el estado de tensión muscular que ocurre inconscientemente durante el estrés. Los músculos, especialmente cervicales (de nuca) y lumbares (de la cintura), se contraen en forma prolongada y generan dolor. Este dolor produce incomodidad y dificulta el desempeño de las tareas generando más estrés.

- 
- ◆ Contar con una buena actividades deportivas y equilibrada.
 - ◆ Llevar un ritmo de sueño y
 - ◆ Tener tiempo de ocio y flexibles que permitan laboral con la familiar y personal.
 - ◆ Aprender técnicas de relajación y estiramientos.
 - ◆ Fomentar el pensamiento positivo y mejorar las habilidades sociales cuando se trabaja de cara al público.
 - ◆ Conocer técnicas para resolver problemas, tomar decisiones y organizar el tiempo.
- forma física, realizar llevar una dieta descanso adecuados. horarios de trabajo conciliar la vida