



# PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN SITUACIONES DIFÍCILES. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y CONTROL EMOCIONAL

PROGRAMA DE FORMACIÓN GENERAL



## Objetivos del módulo

Al finalizar el módulo, debemos ser capaces de:

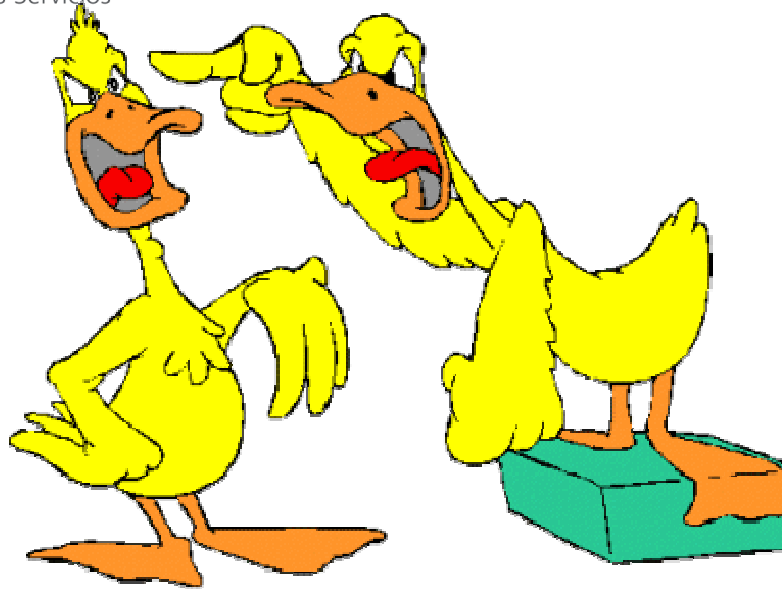
- Definir el concepto de emoción como un proceso de respuesta adaptativa.
- Conocer el patrón emocional de la hostilidad en el ser humano y su representación en la curva de hostilidad.
- Adquirir las destrezas comunicativas necesarias para abordar las distintas fases de aparición de la hostilidad, facilitando una relación empática, incluso en situaciones de incumplimiento de las expectativas del usuario.



## Prevención de riesgos laborales en situaciones difíciles

La finalidad del curso es preparar y capacitar a los empleados en la detección y manejo de posibles situaciones de relación interpersonal difícil y conflictiva para que no deriven hacia una espiral de hostilidad de consecuencias indeseables.

Conviene aclarar que las situaciones de hostilidad o agresividad asociadas a trastornos mentales manifestadas por determinados sujetos, por su especial complejidad, requieren en todo momento, de la intervención de profesionales cualificados en el tratamiento de las mismas, pudiendo ser insuficientes las recomendaciones expuestas en este documento.



## Concepto de emoción

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define “**emoción**” como:

*“Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”.*

Las emociones influyen en la forma de actuar, de comportarnos. La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar a nuestro bienestar.

Algo más sobre las emociones...

Las emociones son procesos que se activan cada vez que nuestro aparato psíquico detecta algún cambio significativo para nosotros; lo que las convierte en un proceso altamente adaptativo, ya que tienen la propiedad de dar prioridad a la información relevante para nuestra supervivencia, asignando recursos para proporcionar la respuesta más adecuada, lo más rápidamente posible y con la intensidad proporcionada a las demandas. Tienen una alta plasticidad y capacidad para evolucionar, desarrollarse y madurar.

Las **funciones** que cumplen las emociones son: **adaptativa, social y motivacional.**

En su origen las emociones no eran otra cosa que respuestas instintivas simples, para huir de cualquier situación peligrosa o para aproximarse a aquello que representase una recompensa o beneficio placentero (búsqueda de comida, calor, placer, evitar el dolor, etc.).



Pero con el tiempo y la evolución del cerebro y en ambientes competitivos esas respuestas se hacen cada vez más complejas al añadirse componentes que les aportaron rapidez, precisión y eficacia. La respuesta emocional pasa a ser un conjunto de múltiples componentes fisiológicos y conductuales. El miedo, la sorpresa, el enfado, el asco, la tristeza o la alegría, son sentimientos, experiencias que el cerebro produce basadas en la percepción de los cambios físicos emocionales que se producen en nuestro cuerpo ante determinados estímulos externos e internos.

Las caras y las voces se asocian con más facilidad que otros estímulos a las situaciones amenazantes o de conveniencia y son, por tanto, más propensas a ser condicionadas y producir emociones y sentimientos.

La mayoría de las situaciones que producen miedo y otras emociones o sentimientos concomitantes son aprendidos. Cada uno de nosotros tiene un cerebro con características heredadas que nos predisponen a una mayor o menor sensibilidad y expresividad emocional, pero las situaciones y circunstancias capaces de activar los mecanismos de la emoción se van aprendiendo a lo largo de la vida desde la temprana infancia.

Las emociones influyen en la forma de actuar, de comportarnos y comunicarnos con los otros. Las emociones y sentimientos desempeñan un papel importante en el proceso de razonamiento y la toma de decisiones, especialmente aquellas relacionadas con la persona y su entorno social más inmediato.

*La respuesta emocional está condicionada por los actos perceptivos que realizamos de la información recibida del exterior y de uno mismo.* La percepción del individuo es subjetiva, selectiva y limitada: no atendemos y percibimos todo, lo “filtramos”. Por tanto, nuestras percepciones pueden ser insuficientes, sesgadas o erróneas, y ello, estrechará nuestra perspectiva de una situación y reducirá el número de alternativas de respuesta a ella. Las principales distorsiones perceptivas son:





La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar a nuestro bienestar. **Una emoción depende de lo que es importante para nosotros. Si la emoción es muy intensa y persistente en el tiempo puede producir trastornos emocionales (estrés, depresión, fobia) y disfunciones cognitivas.**

### Definiciones

#### LOS ESTEREOTIPOS:

Para reducir la complejidad de los estímulos que recibimos del ambiente la persona suele clasificar esos estímulos según categorías establecidas. Supone, por el contrario, extrapolar ciertas experiencias o criterios fijados en nuestra mente que aplicamos a nuevas situaciones "prejuzándolas" en base a esas concepciones anteriores.

#### PERCEPCIÓN SELECTIVA:

Tendencia a escoger aquellos aspectos de una persona o situación que refuerzan o son consistentes con nuestras creencias, valores y necesidades.

#### PROYECCIÓN:

Mecanismo por el cual asignamos atributos personales propios a otras personas.

#### EXPECTATIVA:

Tendencia a hallar en otras personas o situaciones lo que se espera encontrar, desde una perspectiva positiva o negativa.

#### EFEECTO HALO

Es la denominada "primera impresión".

La tendencia a asociar una característica diferencial muy fuerte de una persona con las demás características que lo definen.

La persona queda valorada desde una única perspectiva que impregna a todas las demás.

#### EFEECTO PIGMALIÓN

Una profecía autocumplida es una expectativa que incita a las personas a actuar en formas que hacen que la expectativa se vuelva cierta.



## Mecanismo de generación de las emociones

La figura nos describe el proceso en el mecanismo de generación de las emociones.

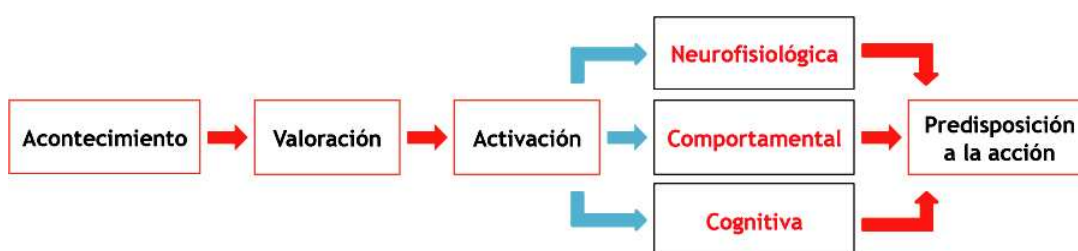


Fig. Mecanismo de generación de las emociones (Bisquerra R.)

**A. Acontecimientos *externos*** (interrelaciones sociales) o ***internos*** (pensamientos o sensaciones internas como, por ejemplo, una presión intensa en el pecho...).

**B. Valoración de dichos acontecimientos**, un proceso que puede tener varias fases:

1. **Valoración primaria** sobre la relevancia del acontecimiento. Para ello tenemos un mecanismo innato de valoración automática que evalúa los acontecimientos de acuerdo con la siguiente [pregunta](#) esquemática:

**“¿Lo que sucede es positivo o negativo para mi bienestar?”**

Según el tipo de respuesta a esta pregunta, se generarán determinadas emociones. Esta evaluación es casi **automática** o por lo menos muy rápida.



**2. Valoración secundaria** en la que se consideran los [recursos personales](#) para afrontar dicho acontecimiento:

**“¿Estoy en condiciones de hacer frente a esta situación?”**

La autoestima desempeña un papel importante en la valoración y, por tanto, en la experiencia emocional. La situación se plantea, pues, como amenazante o tranquilizadora desde la perspectiva del sujeto que la está valorando.

**C. Activación a [tres niveles](#): *neurofisiológica, conductual, cognitiva*.**

1. La **neurofisiológica** se manifiesta en respuestas como taquicardia, sudoración, vasoconstricción, hipertensión, tono muscular, rubor, sequedad en la boca, cambios en los neurotransmisores, secreciones hormonales, respiración, etc. Todas son respuestas involuntarias, que el sujeto no puede controlar. Sin embargo se pueden prevenir mediante técnicas apropiadas como la relajación.

2. La **conductual** permite inferir qué tipo de emociones se están experimentando. Se manifiesta a través de Las expresiones faciales, lo que decimos, lo que hacemos, el lenguaje no verbal, el tono de voz, volumen, ritmo, movimientos del cuerpo, etc., aportan señales sobre el estado emocional del individuo.

3. La **cognitiva** se refiere a pensamientos, imágenes, e ideas de carácter subjetivo.

**D. La Predisposición a la Acción**, no es más que la consecuencia del proceso que hemos descrito.

Existe una interacción continua entre emoción, pensamiento y acción.

Lo paradójico es que nuestro cerebro “no distingue” y reacciona con la misma intensidad ante situaciones reales de peligro, como ante otras situaciones que aunque objetivamente no entrañen ningún peligro para el individuo, él por sus propios pensamientos irracionales (por Ej. “*este tipo de gente es violenta y van a por mí*”) lo vive como amenazante, y consecuentemente responde de acuerdo con su interpretación.

## Razón versus Emoción

En el punto anterior, hemos comentado que a partir de la interpretación que le damos a la situación reaccionaremos de una u otra manera. De aquí podríamos deducir:



- No es la realidad, lo que sucede, la causa directa de nuestros sentimientos, sino la forma en que la interpretamos
- El individuo posee lo que se denomina “razón”, es decir, de una capacidad para reflexionar y darle otro tipo de interpretación a una situación en concreto, es decir, puede verla de otra manera y, como consecuencia, los sentimientos irán aparejados a esta nueva interpretación.

## Causas que pueden generar agresividad en el empleado

La agresividad, entendida como la tendencia a responder o actuar de forma violenta, con independencia de su intensidad, suele manifestarse en las personas con carácter **puntual y reactivo frente a situaciones concretas**.

- Percibimos que una situación concreta no se ajusta a la idea que nos habíamos hecho de ella: deseos, expectativas, intereses... (*“Esperaba tener un día más tranquilo...”*, *“Creía que al cambiar de puesto de trabajo me iba a encontrar con gente más de mi estilo...”*, *“Tenía la idea de que la gente con un nivel cultural más alto sería más educada...”*. *“La gente que acude a un servicio público debería ser más respetuosa con el funcionario”*

Es muy fácil pronosticar una inevitable frustración en aquellos encuentros con usuarios que no respondan a tales características.

- No somos capaces de **reinterpretar** las “situaciones que nos disgustan y nos alteran” **elaborando** otras construcciones mentales **alternativas** que nos proporcionen otro sentido menos hostil o aversivo a lo que ocurre ante nosotros.

Por ejemplo:

*“Llego a trabajar a mi oficina, no con muy buenos ánimos porque anoche me fui de cena y no he descansado bien esta noche.*

*Al llegar me encuentro que hay una gran cola de usuarios esperando. Esta situación inesperada me augura una jornada de trabajo cargada y difícil. No es lo que yo esperaba ni lo que “necesitaba” hoy. Me resisto a admitir que eso podía ocurrir y por ello, me muestro **incapaz de aceptar** que debo afrontar esta situación de un modo profesional.”*

La **frustración** que esta “negación de la realidad” provoca en mí, me llevará a irritarme y ponerme cada vez más hostil ante la situación. Si encima otras personas “*me animan*” con una frustración parecida a la mía (*“Esto es un desastre” “Cada día más gente. Esto no hay quien lo arregle. Después querrán que los funcionarios tengamos buenos modales. Qué se habrán creído...”* “*Deberían contratar más personal sabiendo las colas que se arman*”) me abonarán el terreno preparándolo para reafirmarme en que mi irritabilidad está totalmente justificada.





Pensamos, de un modo irrenunciable, que las cosas **“DEBEN SER como creemos y/o queremos”**: pretendemos o tendemos a “encorsetar” los acontecimientos a nuestro gusto y exigencias, o a “doblegar” a las personas para que se amolden a nuestros esquemas (*“la gente debería ser...”*). Pretendemos que, **mágicamente**, las cosas sean u ocurran como a nosotros *“nos gusta que sean”* y no como suceden en realidad. Esto se denominaría baja tolerancia a la frustración: *“O las cosas me salen como yo quiero y la gente se comporta como a mi me apetece o, por el contrario, es totalmente lógico que me sienta irritado”*.

- Que el empleado no sintonice con las vivencias, necesidades y preocupaciones del usuario.
- Que el empleado no pueda o no sepa responder a las demandas del usuario por falta de conocimientos o destrezas técnicas.
- Que el empleado no quiera responder a las exigencias del usuario, al sentirse desbordado por la situación creada.

En la práctica diaria, se producen comportamientos por parte de los usuarios (u otros compañeros de trabajo) que suelen desencadenar en los empleados públicos reacciones emocionales hostiles hacia los mismos (desinterés, dejación de funciones...). Veamos algunos ejemplos de este tipo de comportamientos.

**Recriminaciones** de los usuarios, censuras de comportamiento, o echar en cara una conducta.

**Exigencias inapropiadas**: demandas imperiosas por parte de los usuarios, imposiciones autoritarias para conseguir algo, etc.

**Insultos o amenazas**: ofensas y provocaciones, mediante palabras o gestos.

**Agresiones físicas**: acometer o embestir, con la intención de hacer daño.



## Causas que pueden generar agresividad en el usuario

- Los usuarios por su parte, suelen reaccionar de manera hostil e incluso agresiva frente a determinados comportamientos de los empleados públicos y/o circunstancias de la atención que se les presta. Entre dichos comportamientos destacamos:

- *Trato distante, desinterés o disconformidad por prejuicios*
- *Cansancio, estrés laboral, profesional "quemado"*
- *Estado emocional alterado*
- *Rutina y hartazgo al tener que soportar estas situaciones*
- *Falta de tiempo*
- *Lenguaje técnico, poco comprensible*
- *Trato personal inadecuado o distante por un estilo autoritario, irrespetuoso y falta de habilidades comunicativas.*

- Que el usuario no asuma sus propias dificultades o problemática motivo de la atención prestada, y las consecuencias futuras que ello puede tener sobre su persona, familia o patrimonio.
- Que el usuario tenga la sensación que el funcionario no ha sabido recoger su inquietud, malestar o sufrimiento que tal problema le supone.



## Causas de la organización que generan agresividad

**Circunstancias de la organización** (tiempos de espera excesivos, masificación, errores burocráticos reiterados, información escasa o inadecuada, continuas interrupciones durante la atención, etc.) pueden dar lugar a expresiones en el usuario del tipo como:

*“¡Ya era hora, llevo esperando toda la mañana!”*

*“Tanto esperar para que ahora te digan que te falta un documento... ¿no se puede organizar esto de otro modo?”*

*“¡No hay derecho, llevo dos horas esperando y cuando me va a tocar, resulta que se van a desayunar ¡*

La ira es una emoción intensa que provoca indignación y enfado, que acaba distorsionando las capacidades y evaluaciones cognitivas de la persona, y la impulsa hacia comportamientos violentos. Con frecuencia, cuando estamos airados nuestras actuaciones les parecen bastante irracionales a los que nos observan: *“Estaba fuera de sí, como loco...”*



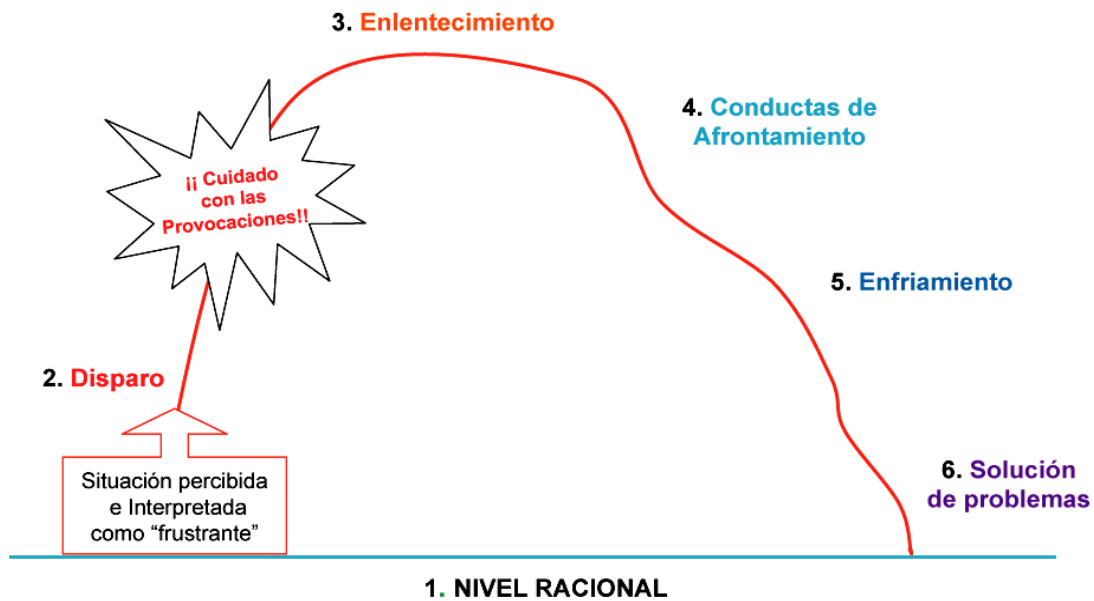
En definitiva, cuando las personas implicadas en una relación se sienten despreciadas, incomprendidas, desatendidas, minusvaloradas, injuriadas o tratadas de manera irrespetuosa, se suele reaccionar de manera hostil, airada con mayor o menor control en la expresión de conductas agresivas.



## Fases del Patrón de Hostilidad

Una reacción agresiva o de enfado va a seguir un determinado patrón de activación emocional.

Este patrón ha de manejarse adecuadamente a fin de afrontar satisfactoriamente los problemas que plantea la relación interpersonal cuando existen reacciones emocionales de este tipo. Un adecuado manejo del mismo supone conocer las fases de la curva de hostilidad e identificar el punto crítico en el que poder intervenir para ayudar a la persona que está “fuera de sí” a reconducirse hacia un estado emocional “razonable”.



**Fig. 5.5 Patrón Emocional de la Hostilidad**

Fuente: Allaire y McNeill. - Adaptación: Grakion

Como podemos observar en la figura anterior, las fases de la Curva de Hostilidad siguen el siguiente patrón:

### Fase 1: Nivel Racional.

Habitualmente, la mayoría de las personas solemos ser razonables en la discusión de un problema, quizás nos alteramos un poco, pero en general no pasamos a mayores.

### Fase 2. Salida o Disparo.

Cuando los enfados se acumulan o aparece una situación imprevista interpretada como incómoda u hostil, la persona se "dispara" y da rienda suelta a sus emociones. Cualquier intento de hacerla "*entrar en razón*" suele fracasar.

En ese momento es muy importante **no responder a la provocación**, ejerciendo, de manera estratégica y profesional, el **autocontrol** que nos facilite poder **escuchar** la queja, los insultos, los ataques, etc., evitando entrar en una respuesta reactiva que puede acabar generando un desgaste emocional en el empleado público.

### Fase 3. Enlentecimiento.

El estar "*fuera de sí*" es agotador y no puede durar "eternamente". La persona acaba por no tener más energía y "decae".



¡Cuidado!, si el empleado con una **intención solucionadora**, utiliza argumentos o frases del tipo: *“Haga el favor de no hablarme así”, “Yo no tengo la culpa de que la Administración funcione mal...”, “Tranquílcese...”, “Si me grita llamaré a seguridad”,* lejos de calmar a la persona, ésta puede percibir las como **intervenciones** y/o **“provocaciones”** que contribuyen a aumentar su enfado; es como si intentáramos apagar el fuego echándole gasolina.

Cuando argumentamos o intentamos razonar con alguien que tiende hacia el punto de “enlentecimiento”, lo único que podemos lograr es activar aún más la curva de la hostilidad. Es por ello por lo que conviene saber con precisión **qué hacer y qué no hacer** según la investigación realizada por Costa M. y López E. en 1991.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Reconocer la irritación de la persona y hacerle ver que le comprendes.	Rechazar la irritación o tratar de calmarle.
Escuchar cuidadosamente. Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación.	Negarse a escuchar.
Mantener una actitud acerca de qué es lo que está mal y qué debería hacerse hasta tanto decidas iniciar una investigación.	Defender la institución o a ti mismo antes de haber investigado el problema.
Ayudar a la persona a afrontar la situación cuando percibimos que se está emitiendo conductas inapropiadas.	Avergonzar a la persona por su mal comportamiento.
Si es posible, invitar amablemente a la persona a un área privada.	Continuar la confrontación de gritos en un área pública.
Sentarse con la persona a hablar con calma.	Mantenerse de pie habiendo lugares para sentarse.
Mantener un tono de voz calmado y bajar el volumen.	Elevar el volumen de voz para “hacerte oír”
Reservarte tus propios juicios acerca de lo que “debería” y “no debería” hacer la persona irritada.	Saltar a las conclusiones acerca de lo que “debería” y “no debería” hacer la persona irritada.
Empatizar con la persona irritada sin necesidad de estar de acuerdo con ella, una vez su hostilidad se ha reducido.	Argumentar y razonar acerca de las ventajas de conducirse de otra manera.
Expresar tus sentimientos después del incidente y solicitarle que en sucesivas ocasiones se conduzca de otro modo.	Ocultar tus sentimientos después del incidente.
Pedir ayuda a otra persona si percibes que no puedes afrontar esta situación.	Continuar intentándolo a pesar de percibirte poco hábil para afrontar esta situación.



#### **Fase 4. Afrontamiento.**

Si el empleado público ha sido capaz de ejercer el **autocontrol** y de **escuchar** las manifestaciones hostiles del usuario... sin “engancharse” en ellas, tendrá el camino despejado para poder intervenir en esta fase.

Este es el **punto crítico** para afrontar la cólera. **Lo que el empleado diga en ese momento**, demostrando haber escuchado y comprendido el porqué de las manifestaciones hostiles del usuario, –independientemente de que esté o no de acuerdo con él en ese tipo de manifestaciones–, contribuirá a que ese malestar se extinga, facilitando la aparición de la fase de enfriamiento o calma.



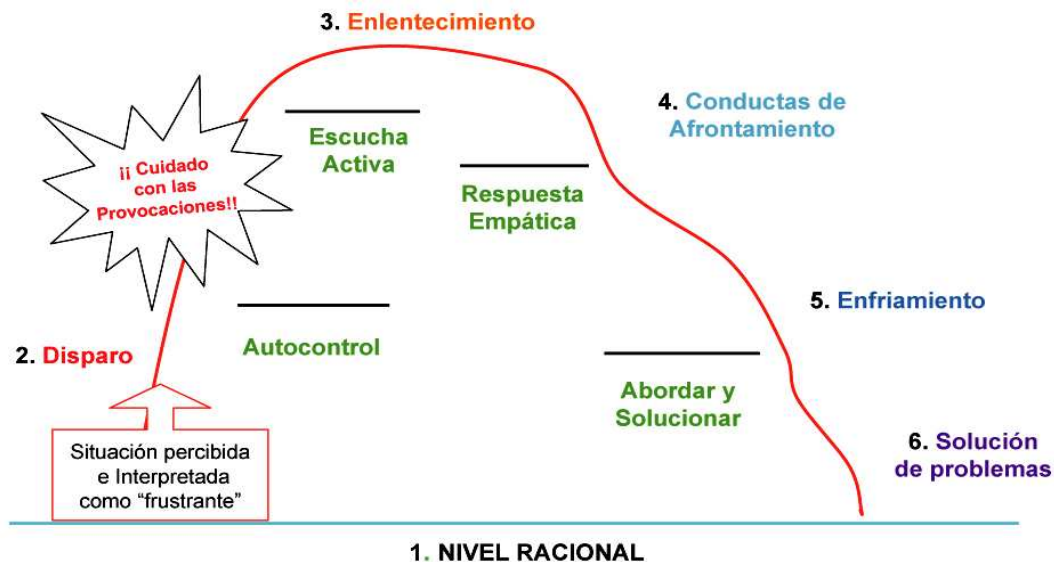
#### **Fase 5. Enfriamiento.**

Si hemos conseguido demostrar al usuario nuestra **comprensión** acerca de su malestar, alcanzaremos un grado eficaz de **empatía** con él, contribuyendo de este modo a que la persona “**se enfríe**”. Es el momento de abordar el problema que ha motivado el conflicto.

#### **Fase 6. Solución de problemas.**

Tras el “enfriamiento emocional”, la persona retornará al nivel racional del que salió. Es el momento adecuado para solucionar – si es que está en nuestras manos - el problema.

## Destrezas para abordar las Fases de Hostilidad



**Fig. 5.6 Destrezas para abordar las Fases de Hostilidad**

Fuente: Allaire y McNeill. - Adaptación: Grakion

Las destrezas que se consideran más adecuadas para prevenir y/o afrontar estímulos, provocaciones o situaciones de hostilidad, en cada una de las fases del modelo que acabamos de exponer son:

- Observación
- Identificar nuestras emociones
- Autocontrol
- Escucha Activa
- Empatizar
- Solucionar

## Observación

Hemos de aprender a observar tanto al usuario como a nosotros mismos ya que de esta observación vamos a obtener información relevante que nos ayudará a dar una respuesta adecuada a la situación.

Cuando nos encontramos con un usuario "difícil" es recomendable previamente hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo funciona en mí esta situación que me causa inquietud y malestar?
- ¿Cómo puedo conseguir que este encuentro me genere menos ansiedad?
- ¿Cómo puedo conseguir mi objetivo de atender a dicho usuario ofreciendo la respuesta que corresponde según el caso?
- ¿Cómo puedo conseguir que la relación con el usuario no termine en un desencuentro?





Por otro lado, debemos aprender a observar la comunicación no verbal del usuario, detectando indicios como:

- Cambios del tono de voz
- Actitud contenida
- Tensión en sus manos (puños cerrados...)
- Mirada fija sin parpadeo, con fijación de la cabeza
- Palidez, sudoración
- Inquietud motora,
- Repetición de frases...

Nos informa que una respuesta agresiva del usuario puede surgir en cualquier momento, por lo que hemos de pensar que nuestra actitud no está siendo eficaz y que se han de tener en cuenta otras **medidas preventivas contempladas** para que esto no suceda, incluyendo la previsión de una salida de escape físico de la situación.



## Identificar nuestras emociones

Un empleado emocionalmente proactivo (frente a reactivo) en su relación con los demás es aquel que:

- *Cuando surgen emociones importantes sabe detectarlas, conoce cómo influyen en uno mismo o en los demás, y permite su expresión adecuada en el encuentro con el otro.*
- *Crea oportunidades para la empatía, mediante la cordialidad, el respeto y las buenas maneras.*
- *Se comporta de manera profesional con los usuarios que le caen bien y con los que no le caen bien. Con estos últimos sabe mantener un tono emocional positivo e incluso optimista. Ha aprendido a sonreír, a “ceder con intención”.*



## Autocontrol

Se define como la **capacidad** que podemos adquirir y desarrollar las personas para mantener bajo control nuestras emociones y comportamientos instintivos.

Ante una provocación hostil, es preciso saber mantener el control para no responder de manera reactiva a la situación. Para ello, lo primero que debemos controlar es nuestro nivel de activación, que como sabemos se manifiesta a nivel neurofisiológico, cognitivo y comportamental.

## Activación neurofisiológica.

La percepción de una conducta hostil puede dar lugar a determinadas respuestas en nuestro organismo, una de ellas es la ansiedad (que se puede manifestar con sudoración, alteración de la respiración). Entre las técnicas que se utilizan para la reducción de los niveles de ansiedad vamos a destacar el control de la respiración.

### Ejercicios de respiración.

Los ejercicios de respiración han demostrado ser útiles en la reducción de la ansiedad, de la depresión, de la irritabilidad, de la tensión muscular y de la fatiga.

Para llegar a dominar la técnica, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos de la respiración:



Aunque el objetivo del ejercicio es poderlo realizar en cualquier lugar (trabajo, casa...) para aprender el procedimiento puede comenzar practicándolo en casa, sentado en un lugar cómodo.

Puede iniciar el ejercicio centrando su atención en su respiración. Coloque una mano en el lugar del cuerpo que vea que sube y baja cada vez que inspira y expira. Fíjese si este lugar se encuentra situado en el tórax; si es así, esto significa que no está ventilando totalmente los pulmones.

Las personas que están nerviosas tienden a hacer respiraciones cortas y superficiales que sólo alcanzan la parte más alta del tórax. ¿Se mueve su tórax al compás de su abdomen o, por el contrario, está rígido? Dedique uno o dos minutos a dejar que el tórax siga los movimientos del abdomen.

La respiración más indicada es la abdominal, que consiste en llevar el aire al abdomen; para identificarla coloque suavemente las dos manos sobre el abdomen y observe los movimientos que realiza al respirar. Observe cómo su abdomen se eleva en cada inspiración y desciende en cada espiración.

Es preferible respirar por la nariz más que por la boca; por tanto, mantenga sus fosas nasales tan libres como pueda antes de realizar los ejercicios.

Hasta que aprenda el ejercicio es conveniente empezar a practicar con los ojos cerrados para facilitar la concentración.

#### PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR LOS EJERCICIOS DE RESPIRACIÓN

- \* Respire con la naturalidad con que lo hace habitualmente
- \* Coloque una mano sobre el abdomen y otra sobre el tórax
- \* Contar mentalmente “uno” al inspirar y pensar “calma” al expirar. Contar mentalmente “dos” al inspirar y pensar “calma” al expirar y así sucesivamente hasta 10.
- \* Centrar la atención en la respiración y en la cuenta
- \* ¡No abandone si olvida el número por el que estaba contando y aparece algún pensamiento automático!. si esto ocurriera continúe por el número que a usted le parezca y persista en la práctica
- \* Respirar con la frecuencia y la profundidad normales, haciendo inspiraciones y espiraciones suaves.
- \* Expandir el diafragma al inspirar y mantener quieto el pecho.
- \* Contar hasta 10 y empezar de nuevo.
- \* Practicar todos los días
- \* Intente ponerla en práctica cada vez que se sienta nervioso o irritado para bajar los niveles de activación. y para adquirir un dominio de la técnica. aunque no esté nervioso, practique varias veces al día la respiración abdominal en distintas situaciones, en períodos de tres minutos, y sin interrumpir lo que estuviera haciendo.



## Nivel cognitivo: pensamiento

Otro aspecto importante que tenemos que trabajar para lograr el autocontrol de nuestras emociones son **los Pensamientos (lo que me digo)**. La forma en que interpreto una situación, determina el modo en que me voy a enfrentar a ella. No olvidemos que nuestros **pensamientos activan nuestras emociones**. *“Como yo no puedo cambiar a una persona que está gritando, elijo cambiar cómo me afectan sus gritos e insultos”.*

Veamos un ejemplo de todo esto...

Un empleado público le informa a un usuario ya mayor de que no le corresponde la prestación que ha solicitado y éste le grita: *“Son todos unos miserables, eso es lo que son. Toda mi vida pagando impuestos y ahora que necesito una ayuda me la deniegan...”*

Si el empleado interpreta estas palabras como una **“afrenta personal”**, como una falta de respeto hacia él, probablemente pensará (se dirá a sí mismo): *“Este es un viejo maleducado, que encima me viene con exigencias” ¿Quién se ha creído que es?”* Este pensamiento **activará**, de manera automática en él, una **emoción negativa** (hostilidad, irritación, ira...), que casi con seguridad **generará una respuesta airada** y poco amistosa del estilo: *“¡Haga el favor de tener más respeto! ¡No estoy aquí para aguantar ese tipo de exigencias!”*

Por el contrario, si el empleado es capaz de activar su autocontrol y ganar ese **“segundo de cordura”**, tratando de entender **qué motivos puede haber detrás** de esa explosión de agresividad manifestada por el usuario, quizá logre interpretar dicha manifestación no como una afrenta dirigida hacia él, sino como una **manifestación**, inadecuada sin duda, **de la frustración** del usuario por no haber conseguido lo que pretendía.

**Elegir**, desde un posicionamiento profesional, **este modo de pensar e interpretar** la situación, pondrá en marcha un circuito emocional que permitirá al empleado adoptar una **perspectiva comprensiva** hacia la manifestación hostil del usuario.

Es muy probable que, desde esta perspectiva, el empleado quizás pudiera responder de manera estratégica y respetuosa:

*“Mire, entiendo que a usted le gustaría recibir esta prestación por parte de la Administración, y que, como dice, necesita para poder llevar una vida digna. Por lo que comprendo que al denegársela pueda sentirse irritado y sorprendido, porque quizá no se lo esperaba. Pero para conseguir este tipo de prestaciones la Ley establece que hay que reunir una serie de requisitos y, en su caso, usted no los cumple. No obstante, le recomendaría que llevase a cabo una reclamación exponiendo su situación y las razones por las que usted considera que es merecedor de esa prestación. Mire, le voy a acompañar a ver a una compañera que le va a ayudar a hacer esa gestión”.*



Consulta -en los anexos 1 y 2, al final del módulo- los documentos de **reestructuración cognitiva de emociones asociadas a hostilidad y cómo trabajar mis pensamientos distorsionados**.

## Nivel comportamental: Conducta

El tercer elemento importante como estrategia de autocontrol es **La Conducta (lo que digo/cómo lo digo)**.

Lo que **pienso** y lo que **siento**, condicionarán de modo inevitable mi posterior actuación, es decir, lo que **hago**. Es el momento de pasar a la acción, y en esta fase conviene dejar hablar a la persona irritada para que libere su tensión emocional, por lo cual lo más oportuno será **escuchar activamente** evitando cualquier intento por nuestra parte de “hacerle razonar”. En ese momento, esta persona se sentirá bloqueada e incapaz de utilizar la razón.



## Escucha activa

**Escuchar activamente** es una destreza que requiere de nosotros un **esfuerzo racional** para tratar de comprender **el contenido, el sentimiento y la demanda** implícita o explícita, que nuestro interlocutor nos manifiesta, con independencia de que sus formas y maneras de expresión nos puedan parecer inadecuadas, irritantes u hostiles. Así como transmitir al usuario nuestro interés por su demanda.

La **elección profesional de escuchar activamente**, incluso en las condiciones descritas, va a permitir:

- Que la persona encolerizada se sienta **acogida y escuchada** en un contexto que, sin juzgarle, le permite expresar su disgusto y su malestar emocional.
- **Conocer** el origen y la naturaleza del problema o demanda del usuario.
- **Comprender** (no necesariamente compartir) las razones del comportamiento del otro, lo que nos permitirá ubicar la dificultad en su verdadera dimensión, es decir, “fuera” de nosotros.



Son significativas las palabras de una persona necesitada de escucha, cuando se expresa en los siguientes términos:

*“Cuando te pido que me escuches, y tú empiezas a darme consejos, no has hecho lo que te pido”.*

*“Cuando te pido que me escuches, y tú empiezas a decirme por qué no tendría que sentirme así, no respetas mis sentimientos”.*

*“Cuando te pido que me escuches, y tú sientes el deber de hacer algo para resolver mi problema, no respondes a mis necesidades”.*

*“¡Escúchame! Todo lo que te pido es que me escuches, no que hables ni que hagas. Sólo que me escuches. Aconsejar es fácil. Pero yo no soy un incapaz. Quizás esté desanimado o en dificultad, pero no soy un inútil”.*

La resistencia a la escucha puede ser una forma confusa de saber los peligros que se presentan si nos abrimos de verdad, porque la verdadera escucha reside más en el corazón que en las circunstancias. Pero existen numerosos obstáculos para la escucha, desde los propios del ambiente físico y normativo (ruidos, tiempo disponible, etc.) hasta los del ámbito emocional del propio escuchante (empleado) como del “contagio” del escuchado (usuario) y del área cognitiva (prejuicios, primeras impresiones, etc.).

**Obstáculos para la escucha** por parte de los profesionales y empleados que atienden directamente a usuarios:

\* La ansiedad y pérdida de control emocional, que tiene lugar siempre que el empleado se sienta evaluado, valorado, invadido, afrentado.

\* La superficialidad, manifestada sobre todo en la dificultad para reparar en los sentimientos que pueda haber detrás de las palabras estridentes utilizadas por el usuario. Se puede tender a generalizar, a huir de temas comprometidos a nivel emotivo o atender solo a lo que nos interesa.

\* La tendencia a juzgar precipitadamente, a imponer las propias ideas mientras escuchamos y “sermonear” o decir si es justo o no el proceder de la persona, en lugar de centrarse en cuanto la otra persona expone. Llevarnos por los prejuicios y error de adivino.

\* La impaciencia, la impulsividad, que lleva a algunos a no permitir que el otro se exprese y termine de expresar su queja o angustia. *“Oiga, oiga, haga el favor de comportarse como es debido y no alterar ...”*

\* La pasividad, experimentado por aquellos que tienden a dar siempre la razón al usuario demandante por el hecho de serlo, y faltos por tanto de una capacidad de intervención activa y confrontadora en el momento oportuno.



## ¿Cómo escuchar?

- Dejar de hablar.
- No estar pensando en lo que voy a decir después.
- Tono y volumen de voz adecuados, cercano y sereno.
- Tomar notas si procede.
- Postura activa, manteniendo contacto visual y adoptando postura facial de atención acorde con la gravedad del problema, sonrisa si procede, movimientos afirmativos de cabeza.
- Conducir la conversación sin interrumpir. Para ello suele ser útil, resumir, preguntar y parafrasear: “Si no he entendido mal...”, “Me estás queriendo decir...”, O expresiones como: “ya veo”...
- Pidiendo más información: “Quisiera que me aclarases más esto...”, “¿Deseas decirme algo más...?”
- No interrumpiendo al que habla, ni juzgando.
- Evitando expresiones como: “no te preocupes”, “calma”, que suponen un rechazo de lo que la persona está sintiendo.
- No contraargumentar. Evitar responder “pues yo también me siento mal”.
- Dominar nuestras emociones. Una persona enfadada siempre malinterpreta las palabras.
- Eliminar interferencias (ruidos, teléfono, música....)
- Ser paciente.



### Para escuchar de manera adecuada, tienes que evitar...

- El exceso de proximidad física.
- El contacto ocular prolongado y mirada dura.
- No corresponder al saludo.
- Iniciar el contacto con frases cortantes como: “¿Qué pasa?!”, “¿A qué vienen esas voces?!”, “¿Qué quiere usted?!”,
- Un lenguaje corporal desafiante.
- Interrumpirle con expresiones: ¡Oiga usted! ¡Aquí no se...!
- Un tono de voz alto, brusco y cortante.
- Dar la espalda o permanecer sentado desde muy lejos.
- Señalar con el dedo o remarcar su equivocación.
- Criticar y rechazar de malos modos sus peticiones: “¿Se le ha dicho que no...!”, “¿No tengo por qué hacer lo que me pide!”, “¿Se lo he repetido muchas veces!”.
- Tutear cuando no corresponda.
- Criticar al que se acaba de ir.
- Hacer tertulia mientras los ciudadanos esperan.

### Tipos de respuestas de escucha claves para afrontar una situación de hostilidad:

- \* Escuchar para precisar el mensaje: la pregunta de clarificación.
- \* Escuchar para captar el contenido: la paráfrasis y facilitaciones.
- \* Escuchar para captar la emoción: el reflejo de sentimientos
- \* Escuchar para confirmar el acuerdo: la síntesis.
- \* Escuchar para controlar la reactividad: el silencio.





## Empatizar

**La Empatía es la capacidad para comprender y sintonizar con las emociones y sentimientos del interlocutor; es la capacidad de meterse en el punto de vista del otro, de ponerse en su lugar.**

No significa estar de acuerdo con él, ni con sus conductas ni opiniones. Consiste en:

- Escuchar lo que dice la otra persona haciendo un esfuerzo mental, desde mi posicionamiento, para darnos cuenta de lo que representa esa experiencia para ella,
- Comunicarle con claridad nuestra comprensión, ya sea a nivel verbal (expresiones del tipo “*me doy cuenta*” o de forma no verbal, gestos).

### ¿Cómo mostrar empatía?

- Con el cuerpo, la cara y los gestos, y no tanto con las palabras es como se transmiten los sentimientos.
- Adoptando comportamientos no verbales semejantes al del interlocutor.
- Manteniendo contacto visual y adoptando una expresión facial apropiada a los sentimientos que transmite el interlocutor
- Pronunciando expresiones de empatía: “te entiendo”.

Si la fase de afrontamiento es el momento crítico para actuar ante la ira de una persona, siendo la empatía la destreza básica e imprescindible a utilizar, actuaremos de forma incorrecta si nuestro comportamiento es:

- **Dar argumentos** acerca de los usos o normas de la organización: “Deje de dar voces, que aquí no está permitido gritar”.
- **Reprochar** su actitud: “No le tolero que me levante la voz”
- **Culpabilizar** al interlocutor: “Desde que usted ha llegado...”
- **Minimizar o Ridiculizar** sus quejas o peticiones: “Venga, venga, que no es para tanto...”
- **Intentar calmarle**: “Cálmese y escúcheme”



Cualquiera de estas opciones alimentará aún más la duración de la fase de disparo de la curva de la hostilidad, impidiendo el paso natural a las fases de enlentecimiento y enfriamiento.



## Solucionar

Una vez que el interlocutor (usuario) ha recorrido las fases anteriores, lo normal es que su tono emocional retorne al “**nivel racional**”.

Es en esta fase donde podremos:

- \* **Centrarnos** en la demanda o petición que nos plantean.
- \* **Explicar** de forma clara y precisa los motivos por los que no es posible cumplir las expectativas de nuestro interlocutor, aunque quizá él no las acepte.
- \* **Facilitar** alguna vía de solución (alternativas) para sucesivas ocasiones.
- \* **Reconocer** si ha habido deficiencias propias o de la organización.
- \* **Solicitarle** que en sucesivas ocasiones se comporte de otro modo.



## Recepción de Quejas

Una queja es igual a una **OPORTUNIDAD DE MEJORA**. Cuando un usuario insatisfecho, se dirige a nosotros para efectuar una reclamación, está colaborando con el sistema, ya que nos permite identificar problemas y efectuar propuestas de mejora de un servicio. Por ello debemos prestar una **ATENCIÓN PERSONALIZADA**.

- 1. Transmitiremos confianza y seguridad**, haciéndole saber al usuario que está en buenas manos, que deseamos ayudarle y sabemos cómo hacerlo.
- 2. Recibiremos amablemente**, y mantendremos la tranquilidad.
- 3. Escucharemos activamente** para descubrir cuál es el verdadero motivo de la reclamación, evitando adoptar una postura "a la defensiva" y poniéndonos en el lugar del usuario.
- 4. Realizaremos preguntas** abiertas (aquellas en las que el receptor debe explayarse al contestar, que debe ser descriptivo) y cerradas (aquellas preguntas a las que el receptor puede responder sólo con un monosílabo, "sí", "no", "bien", "mal", etc.), para recopilar información, delimitando el problema.
- 5. Confirmaremos** y verificaremos con el usuario que hemos comprendido el motivo de su reclamación. Para ello resumiremos, situando la gravedad del asunto en su justa medida.
- 6. Pediremos disculpas**. Si hay una verdadera explicación (no una justificación), debemos ofrecerla.
- 7. Lo más importante** es buscar la forma de resolver el problema, si está en nuestra mano, o derivarlo a la persona competente.

### **Conozcamos qué deberemos hacer si se trata de un error.**

- \* **Reconocer el error**, (aunque no sea culpa nuestra), enfrentándolo con calma y seguridad.
- \* **Anticiparnos**, si es posible, contactar con el usuario; no esperar a que se dé cuenta de que ha habido un error.
- \* **Adoptaremos una actitud competente**; no se trata de "rascarse las vestiduras", ni de hablar desde una posición de superioridad.
- \* **Escuchar**, no responder a las provocaciones; es más práctico mantener la calma e ignorar sistemáticamente los posibles ataques.
- \* **Pediremos disculpas**, ofreciendo una buena explicación.
- \* **Tomaremos las medidas necesarias** para evitar que en lo sucesivo se repita el mismo error, si fuera evitable.

Si es posible haremos un esfuerzo para ofrecer al usuario una compensación justa.

- \* **Daremos las gracias** al usuario, por la oportunidad de mejorar el servicio que nos brinda al presentar su reclamación.





## Aspectos básicos relacionados con la recepción y resolución de quejas

En líneas generales tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

1. Hable siempre con serenidad y cortesía.
2. Escuche atentamente la demanda o la queja del que le habla.
3. Tome nota y dígaselo a su interlocutor/a mientras lo hace.
4. Haga saber a su interlocutor que ha entendido su mensaje.
5. Le digan lo que le digan evite la discusión ya que no se trata de un ataque personal, use su yo profesional.
6. No contraríe a quien le habla ofreciéndole explicaciones de tipo personal como “póngase en mi lugar”, “¿qué quiere usted que yo le haga?” “Eso no es problema mío”.
7. Sea imparcial y actúe con objetividad, pero no devalúe a su Institución o compañeros.
8. No tenga una actitud impulsiva, también por teléfono es mejor contar hasta 3 antes de contestar.
9. No se involucre emocionalmente, ayudará mejor si actúa con profesionalidad.
10. Informe a su interlocutor de lo que usted puede y no puede hacer y de lo que él puede esperar como efecto de su queja.





## Modelo de intervención saludable ante situaciones de hostilidad

Este modelo supone el afrontar de manera estratégica y con el menor coste emocional y profesional las dificultades que nos plantean las situaciones de aparición de la hostilidad.

Las claves que sustentan este modelo de intervención saludable son:

1. La elección de un **procesamiento estratégico**: orientado al logro de objetivos saludables para el profesional y enfocado en el éxito de la relación.
2. Adopción de un **modelo complementario de interacción**: mediante una elección deliberada y consciente y el uso de un lenguaje persuasivo
3. Cultivar y mantener una **actitud empática**: Desarrollando la Empatía como una capacidad y actitud y estando alerta ante la propia vulnerabilidad emocional (simpatía)
4. Fomento de la **escucha activa**: Realizando un esfuerzo de atención y comprensión y acallando el discurso interno para poder escuchar sin juzgar

*Las destrezas comunicativas que apoyan este modelo de intervención saludable son:*

### **1. El autocontrol:**

- \* *Tratar de conocer, metabolizar y orientar mis reacciones emocionales negativas*
- \* *No tratar de evitarlas o eliminarlas*
- \* *Mantenernos en un clima emocional donde mis emociones negativas no lleguen a traducirse en una conducta no saludable para mí.*

### **2. Respuestas de escucha:**

- \* *Clarificación: precisar el mensaje*
- \* *Paráfrasis: captar el contenido*
- \* *Reflejar sentimientos: captar la emoción*
- \* *Síntesis: confirmar el acuerdo*
- \* *Silencio: controlar reactividad*

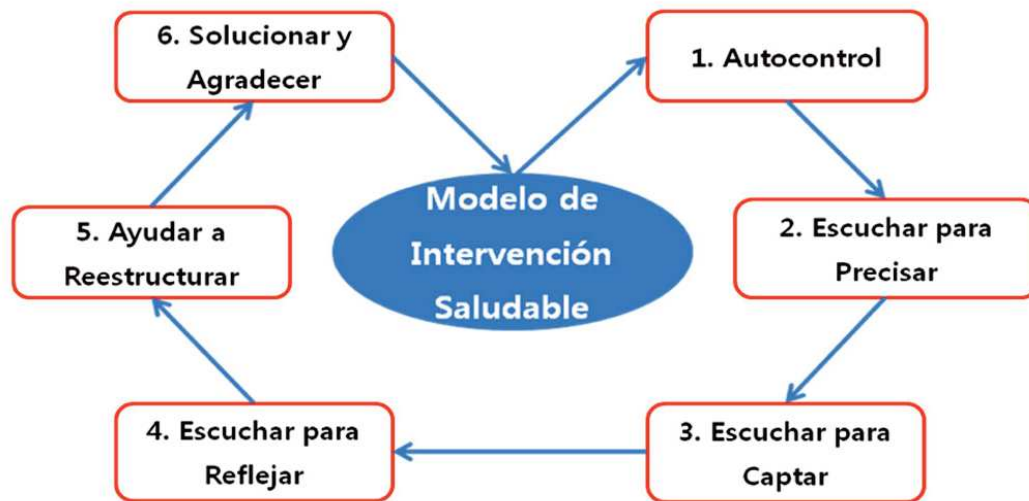


Fig. 7.4 Modelo de Intervención Saludable ante situaciones de hostilidad

## Anexo 1. Reflexiones para una reestructuración cognitiva de las emociones asociadas a situaciones hostiles

### Reflexiones para una reestructuración cognitiva de las emociones asociadas a situaciones hostiles:

"¿Qué tipo de personas son las que más me sacan de quicio?"

"¿Qué tipo de personas son las que menos me irritan? (las soportables si me lo propongo)"

¿Estoy dispuesto a hacer una reestructuración cognitiva acerca de estas personas? ¿Las podría "volver a ver" de otra forma?

¿Estas personas pueden tener algún tipo de disculpa para actuar como actúan por causa de: su enfermedad, su problemática social, su educación, sus carencias, etc.?

¿Cabría ver a estas personas como necesitadas de mi ayuda, de mi protección, de mi acompañamiento?"

¿Qué me puedo decir a mí mismo previo a que aparezcan este tipo de personas?  
¿Cómo me voy a preparar para atenderlas?

¿Puedo proponerme como reto afrontar ciertas situaciones que me parezcan soportables, tratando de percibir a esas personas desde otra dimensión diferente a aversiva y amenazante?.



## Anexo 2. Cómo trabajar mis pensamientos distorsionados

### Cómo trabajar mis pensamientos distorsionados

Los pensamientos automáticos, irracionales y negativos, son esos que nos sobrevienen, a modo telegráfico, con frases como "¡eres estúpido!", "¡nunca aprenderás!", "¡ya no puedo más!", "he hecho el más grande de los ridículos", "¡me quieren joder!", "debería ser más asertivo... duro...", etc.

Estamos tan acostumbrados a estos pensamientos que no los cuestionamos, los damos como válidos nada más se presentan en nuestra mente.

Los pensamientos negativos tienen su poder en tu creencia. Si te los crees y no los analizas de una forma racional (sin autoengaños, sin tender a la negatividad, sin exagerar y sin pensar en lo imposible) ellos pueden convertir tu vida en un auténtico sufrimiento.

*PRIMER PASO: DESCRIBE EL ACONTECIMIENTO QUE TE PREOCUPA:*

*Cuando llegué a la reunión del grupo, la gente no me hizo caso y me sentí tan mal que me tuve que ir.*

*SEGUNDO PASO: ANOTA TUS EMOCIONES NEGATIVAS (rabia, pena, ansiedad, desánimo, etc.) y puntúa cada uno de ellos de 0 (nada) a 100 (máximo).*

*Ansiedad 80 Pena 90*

*TERCER PASO: TÉCNICA DE LAS TRES COLUMNAS*

<i>Pensamientos automáticos</i>	<i>Distorsiones</i>	<i>Respuestas racionales</i>
<i>Anota tus pensamientos negativos y calcula el crédito que te merece cada uno (0-100)</i>	<i>Identifica las distorsiones de cada pensamiento automático</i>	<i>Sustitúyelos por pensamientos más realistas y calcula el crédito que te merece cada uno (0-100)</i>
<i>Si no me hacen caso es porque me consideran tonto o aburrido. 90 20</i>	<i>Pensamiento distorsionado</i>	<i>No tengo motivos reales para pensar que tengan algo contra mi (80) No siempre me muestro aburrido, ni mucho menos me considero tonto por ello (70)</i>

*CUARTO PASO: RESULTADOS. Evalúa nuevamente el crédito que te merece cada pensamiento automático de 0 a 100 y señala la casilla que describe como te sientes en este momento.*





## Resumen del módulo

- Las situaciones de hostilidad o agresividad asociadas a trastornos mentales manifestadas por determinados sujetos, por su especial complejidad, requieren en todo momento, de la intervención de profesionales cualificados en el tratamiento de las mismas.
- Las emociones influyen en la forma de actuar, de comportarnos. La intensidad de la reacción está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar a nuestro bienestar.
  - No es la realidad, lo que sucede, la causa directa de nuestros sentimientos, sino la forma en que la interpretamos
  - El individuo posee lo que se denomina “razón”, es decir, de una capacidad para reflexionar y darle otro tipo de interpretación a una situación en concreto, es decir, puede verla de otra manera y, como consecuencia, los sentimientos irán aparejados a esta nueva interpretación.
- La agresividad, entendida como la tendencia a responder o actuar de forma violenta, con independencia de su intensidad, suele manifestarse en las personas con carácter **puntual y reactivo frente a situaciones concretas**.
- Los usuarios por su parte, suelen reaccionar de manera hostil e incluso agresiva frente a determinados comportamientos de los empleados públicos y/o circunstancias de la atención que se les presta.
- Una reacción agresiva o de enfado va a seguir un determinado patrón de activación emocional. Este patrón ha de manejarse adecuadamente a fin de afrontar satisfactoriamente los problemas que plantea la relación interpersonal cuando existen reacciones emocionales de este tipo.
- Un adecuado manejo del mismo supone conocer las fases de la curva de hostilidad e identificar el punto crítico en el que poder intervenir para ayudar a la persona que está “fuera de sí” a reconducirse hacia un estado emocional “razonable”.
- Las fases de la Curva de Hostilidad siguen el siguiente patrón:

**Fase 1: Nivel Racional.**

**Fase 2. Salida o Disparo.**

**Fase 3. Enlentecimiento.**

**Fase 4. Afrontamiento.**

**Fase 5. Enfriamiento.**

**Fase 6. Solución de problemas.**

- Las destrezas que se consideran más adecuadas para prevenir y/o afrontar estímulos, provocaciones o situaciones de hostilidad, en cada una de las fases del modelo anterior son:
  - \* Observación
  - \* Identificar nuestras emociones
  - \* Autocontrol
  - \* Escucha Activa
  - \* Empatizar
  - \* Solucionar
  - \* Recepción de Quejas



## Bibliografía

- SESCOAM (2010) Manual para la información y atención al ciudadano en el Servicio de Salud de Castilla La Mancha.
- Bel Mallén, J.I. (2004). “Comunicar para crear valor”. Pamplona. Eunsa.
- Bimbela, J.L. (2005). “Cuidando al profesional de la salud”. Granada. Escuela Andaluza de Salud Pública.
- Blanco Prieto, A. (2001). “Atención al Cliente”. Madrid. Ed. Pirámide
- Dasí, F.M y Martínez-Vilanova, R. (2005) “Técnicas de negociación. Un método práctico”. Madrid. Ed. Esic
- De Diego Vallejo, R. y otros (2006). “Mediación: Proceso, tácticas y técnicas”. Ed. Pirámide.
- De La Peña, M. (2008). “La satisfacción de los pacientes”. Madrid. Ed. Arán.
- Dorado Suárez, A. (2006) “Análisis de la satisfacción de los usuarios”. Toledo. C.E.S. de Castilla.La Mancha.
- Fensterheim H. y Baer J. (2003). “No diga sí cuando quiera decir no”. Ed. Grijalbo.
- Hare. B. (2000). “Sea Asertivo”. Ed. Gestión 2000.
- Jovell, A.J. “El paciente del Siglo XXI”. Anales de la Comunidad Foral de Navarra, Vol. 29, Suplemento 3, 2006, disponible en <http://www.cfnavarra.es/salud/anales/textos/vol29/sup3>.
- Kaufmann Alicia, (1993). “El Poder de las Organizaciones”. Madrid. Esic Editorial
- Litterer, Joseph A. (1979). “Análisis de las Organizaciones”. México. Limusa,1979
- Koontz, H, Wehrich, H. 1999). “Administración, una perspectiva global” 11ª. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler Ph., Lee, N. (2007). “Marketing en el sector público”. Madrid. Ed. Pearson Prentice Hall.
- Lamata Cotanda, F. (1994). “Marketing sanitario”. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Mira, JJ. y Aranaz, J. (2000). “La satisfacción del paciente como una medida del resultado de la atención sanitaria”. Medicina Clínica,114 (Supl 3):26-33.
- Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. “Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism”. Psychological Bulletin, Vol 80(2), Aug 1973, 151-176.
- Quintana, J.M. (2006) “Predictors of patient satisfaction with hospital health care” BMC Health Services Research 2006, 6:102 “<http://www.biomedcentral.com>”
- Rodríguez, A. (2001). “Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones”. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). “Metodología de la Investigación Cualitativa”. Málaga. Ed. Aljibe.
- Smith, M.J. (2003). “Cuando digo no, me siento culpable”. Nuevas ediciones de bolsillo.
- Watzlawick, Bavelas y Jackson. (1997). “Teoría de la comunicación humana”. Barcelona. Ed. Herder.



- Consorcio NAPO, Vía Storia (2003). Difusión de materiales para las organizaciones AUVA, DGUV, HSE, INAIL, INRS y SUVA. Acuerdo con Agencia Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU – OSHA) y con los distintos centros de referencia nacionales en la UE.
- Vídeos del curso “Gestión Saludable de la Hostilidad” -perteneciente a las acciones formativas del Programa Estratégico Común-, elaborados por el personal técnico del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Servicio Murciano de Salud, en colaboración con la Fundación para la Formación y la Investigación Sanitaria.

Los contenidos y el diseño de este módulo han sido coordinados y elaborados por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales Coordinador de la CARM, con el asesoramiento de la Escuela de Administración Pública. En su diseño final ha colaborado la Fundación para la Formación y la Investigación Sanitaria. Los materiales, imágenes y recursos contenidos en este módulo se han realizado con un **fin exclusivamente docente y no comercial**, teniendo su divulgación un carácter puramente didáctico y no lucrativo, dentro del ámbito de la formación en las Administraciones Públicas.