

***PREVENCIÓN
DE SITUACIONES
DE ESTRÉS
EN EL TRABAJO***

Plan de Formación 2005



**Escuela de
Administración
Pública**



<u>INDICE:</u>	<u>Pag.</u>
1. Introducción	3
2. Nociones básicas sobre Trabajo y Salud laboral	3
3. ¿Qué es el estrés? y algunos conceptos relacionados	7
4. Respuestas Psico-fisiológicas del estrés y sus consecuencias	24
5. Fuentes del estrés laboral	33
6. Sucesos extraordinarios estresantes	39
7. Características de la persona que aumentan su vulnerabilidad	42
8. Técnicas individuales para la prevención y afrontamiento del estrés:	46
8.1. Técnicas generales:	55
☞ Práctica diaria de ejercicio físico	55
☞ Pautas de descanso y control del insomnio	58
☞ Hábitos alimenticios adecuados	61
☞ Estructuración del tiempo de ocio y buen humor	64
☞ Administración del tiempo	65
☞ Asertividad y habilidades comunicativas	69
8.2. Técnicas fisiológicas:	87
☞ Relajación muscular progresiva	87
☞ Respiración diafragmática (lenta y profunda)	94
8.3. Técnicas cognitivas:	97
☞ Imaginación	97
☞ Aserción encubierta	100
☞ Inoculación contra el estrés	103
☞ Rechazo de ideas irracionales	105
☞ Solución de problemas	110
8.4. Actitudes para el equilibrio y la salud mental en el trabajo	114
9. Prevención del estrés desde la Organización	115
10. Burnout y Mobbing	118



1. INTRODUCCIÓN

EL trabajo es una actividad destinada a proporcionar bienes y servicios a la sociedad; esta actividad requiere de las personas una serie de contribuciones (esfuerzo, tiempo, destrezas, etc.) que éstas aportan buscando a cambio compensaciones, no sólo económicas y materiales, sino también psicológicas y sociales que contribuyan a satisfacer sus propias necesidades: biológicas (alimentación, vivienda), de seguridad (protección de su salud física y emocional), de relación social (afecto, participación), de autoestima (respeto de sí mismo, reconocimiento, responsabilidad) y de realización personal (logros personales).

Pero la realidad del mundo laboral es muy variada, existiendo trabajos cuyas condiciones no proporcionan a las personas oportunidades de desarrollo de su propia autoestima, o no garantizan la seguridad o no satisfacen adecuadamente sus necesidades sociales. Además, las diferentes culturas han generado diversas creencias sobre el trabajo: el trabajo como castigo, como obligación, como derecho, como oportunidad de gozar, e incluso, como vicio (*la “adicción al trabajo”*).

Las personas, en función de su manera de ser y de entender el trabajo, matizan el impacto de sus propias experiencias, por ello, es necesario contemplar la problemática laboral desde una perspectiva interaccionista, que considere un ajuste dinámico entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. Cuando este ajuste es inadecuado y la persona percibe que no dispone de un control relevante sobre su trabajo o de recursos suficientes para dar respuesta a las exigencias que se le plantean, surgen las experiencias de estrés.

2. NOCIONES BÁSICAS SOBRE TRABAJO Y SALUD LABORAL

PRINCIPIOS en la Prevención de Riesgos Laborales:

- A) Obligación del Empresario de asegurar la protección de los trabajadores contra cualquier factor de agresión (física o humana) derivado del trabajo (el trabajador personalmente o a través de sus representantes podrán hacer peticiones al respecto).
- B) La supremacía del hombre frente al trabajo: necesidad de ir adaptando el trabajo a las características de la persona (diseño de puestos, configuración de los perfiles profesionales para desempeñar dichos puestos, procesos de selección y adscripción de personal, adecuación de los métodos de trabajo y dotación de los recursos).
- C) Promoción de la salud fomentando el bienestar físico y mental de los trabajadores (programas de mejora del confort físico y psico-social).



La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995) establece:

Evitar los riesgos (cumpliendo la normativa vigente en todos los ámbitos del trabajo)

Evaluar los riesgos (controles periódicos y mediciones por los técnicos competentes)

Combatir los riesgos en su origen (eliminando, reduciendo o controlando las causas)

Adaptar el trabajo a la persona seleccionada para el mismo, en función de sus condiciones de salud, formación, experiencia.

Planificar la prevención (definiendo estándar de seguridad y bienestar, actuaciones del empresario y del trabajador, procedimiento en caso de accidentes y apoyo a víctimas)

Dar instrucciones a los trabajadores (informándoles de las condiciones, exigencias y riesgos de su trabajo, formándoles y dotándoles de los equipos de protección).

RIESGO LABORAL: posibilidad de sufrir un daño (físico o psicológico) en el puesto causado

1.- por condiciones físico-ambientales nocivas (ruido, temperatura, humos, virus...)

2.- el contenido del trabajo inapropiado (exigencias/carga física y mental que las tareas imponen al trabajador: posturas, esfuerzos, atención, autocontrol, toma de decisiones, ritmo de trabajo, monotonía o repetitividad, habilidades...)

3.- por las condiciones organizativas y psicosociales desfavorables (turnos, horarios, autonomía, relaciones, estilo directivo y de participación, promoción, salarios, conciliación trabajo-vida familiar...).

ACCIDENTE: suceso no esperado ni deseado que causa lesión corporal o *trauma psicológico* en las personas (caída, sobreesfuerzo, contacto eléctrico, incendio, explosión, atropello, agresión humana...). Origen súbito, violento, imprevisto y externo.

INCIDENTE: suceso no esperado ni deseado que no causa lesión a las personas, pero sí a los bienes, al medio ambiente, a la producción o aumenta las responsabilidades legales, o *genera respuestas anticipadas de ansiedad y evitación*.

“Trabajar en lugares donde la siniestralidad es alta, genera estrés”

Los daños derivados del trabajo se pueden clasificar de la siguiente forma:

Patología laboral ESPECÍFICA: aquella que tiene una relación directa con el trabajo: accidentes laborales y enfermedades profesionales (a diferencia de los accidentes, se contraen de manera lenta, gradual y previsible).

Patología laboral INESPECÍFICA: puede tener relación con el trabajo y ser influida por éste, pero no determinada por él. Se consideran como “enfermedades del trabajo” (enfermedades que se agravan con el trabajo, pero que en su desarrollo interviene la idiosincrasia del trabajador-vulnerabilidad y las condiciones medio-ambientales no laborales o del ámbito privado, de tal forma que no todos padecen la enfermedad aunque tengan las mismas condiciones de trabajo).



Considerar cada caso de una forma u otra determinará quién es competente para prestar la asistencia sanitaria y rehabilitadora, así como las prestaciones sociales al trabajador (Mutua de accidentes laborales y enfermedades profesionales o el Sistema Público).

EL SERVICIO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES está constituido por profesionales encargados de estudiar, determinar, prevenir y controlar los riesgos existentes. En el Servicio de Prevención de la Administración Regional hay dos equipos de profesionales: el de Técnicos de prevención y el sanitario.

Las especialidades de los TÉCNICOS DE PREVENCIÓN son: Higiene Industrial, Seguridad Laboral y Ergonomía-Psicosociología aplicada al trabajo. Evalúan los riesgos de cada puesto de trabajo:

- la carga física y mental de las tareas
- las condiciones físico-ambientales
- los factores psicosociales y organizativos (clima social del centro como fuente de satisfacción y motivación laboral);

Proponen las recomendaciones de mejora, elaboran planes de Emergencia y Autoprotección, e investigan los accidentes para determinar las causas

El EQUIPO SANITARIO DE VIGILANCIA DE LA SALUD LABORAL de los empleados, está formado por Unidades Básicas de Salud (médico, enfermera y un psicólogo). Sus funciones son: determinar la aptitud para el puesto (capacidad laboral) y las condiciones de vulnerabilidad a riesgos específicos, detectar signos de enfermedades derivadas del trabajo y hacer recomendaciones en hábitos de vida y trabajo. Se practican reconocimientos periódicos a todos los empleados y en función de los riesgos asociados a su puesto. Los motivos específicos para un examen de salud son:

- a) Incorporación inicial al trabajo tras superar la oposición
- b) Asignación de tareas con nuevos riesgos
- c) Incorporación al trabajo tras una baja laboral prolongada

¿Cuándo SOLICITAR la intervención del SERVICIO DE PREVENCIÓN?

1.- Cuando el empleado detecta o percibe en su centro de trabajo condiciones físicas peligrosas o molestas, así como, estresores psicosociales que no se han corregido después de haber sido comunicados a los superiores jerárquicos: ambigüedad y conflicto de rol, falta de autonomía, déficit en la comunicación, ninguneo, sobrecarga, estilo de dirección injustificadamente autoritario, trato discriminatorio o vejatorio, comportamientos agresivos...



2.- Cuando siente un nivel de estrés o sufrimiento psicológico intolerable y relacionado con el desempeño del puesto, que no puede afrontar.

3.- Cuando padece una enfermedad común que puede estar empeorando por las actuales condiciones de trabajo (depresión, alcoholismo...).

“La acción de los factores estresantes es acumulativa, a mayor número de estresores mayor posibilidad de que la capacidad de adaptación de la persona se vea desbordada, sufra daños en su salud, y evidentemente, cometa errores en su trabajo o baje su rendimiento de forma relevante”.

¿OBLIGATORIEDAD DEL RECONOCIMIENTO MÉDICO?

El empresario tiene el deber de garantizar la vigilancia periódica del estado de la salud de los trabajadores en función de los riesgos inherentes al puesto, para prevenir enfermedades profesionales y patologías derivadas del trabajo. Los resultados del Reconocimiento Médico se archivan en Historias clínicas confidenciales, y se comunican a los Secretarios Generales de las Consejerías en términos de aptitud para el trabajo o de limitaciones necesarias en la asignación de tareas. En ningún caso las alteraciones de la salud detectadas podrán suponer una discriminación para el trabajador.

No se puede obligar a un empleado a someterse a un reconocimiento médico, salvo que sea necesario verificar si su estado de salud puede constituir un riesgo para sí mismo o el resto de personas que trabajan con él (enfermedades infecciosas o trastornos mentales).

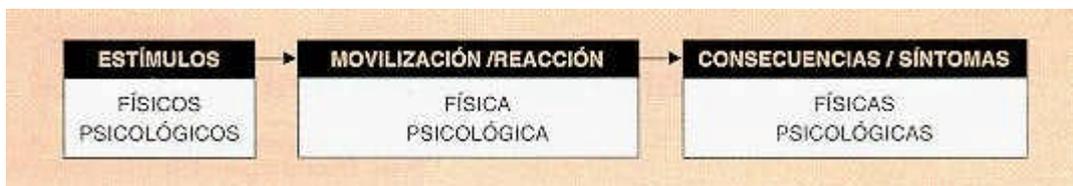
3. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS? y algunos CONCEPTOS RELACIONADOS

Es una idea muy extendida que el trabajo genera estrés, sin embargo, esto no es siempre así, el estrés y la ansiedad que suele acompañarle, son fenómenos adaptativos que contribuyen a la supervivencia y a un desempeño eficaz en las actividades realizadas. Hemos de aceptar que no se pueden evitar todas las situaciones estresantes que nos aparecen, ni evitar nuestra respuesta psicofisiológica innata a situaciones que percibimos como amenazadoras; ahora bien, lo que resulta nocivo para la salud, es que esa experiencia sea excesiva, incontrolada o incontrolable por nuestros recursos personales, y por ello, debemos aprender a contrarrestar nuestras reacciones habituales al estrés, aprendiendo a relajarnos, a utilizar nuevas estrategias de conducta y a pensar de otra forma más eficaz. Tenemos que recordar que el efecto que nos producen los acontecimientos está relacionado con la forma en

que los percibimos e interpretamos, lo relevante que sea para nosotros y si creemos que nuestras habilidades serán suficientes y adecuadas para enfrentarnos eficazmente a las consecuencias. En ello reside que una misma situación sea vivida como terrible por un sujeto, y como un desafío por otro.

Algunos autores utilizan dos términos diferentes: "eustrés» y «distrés». El EUSTRÉS o estrés positivo, hace referencia a experiencias en las que el estrés tiene consecuencias predominantemente positivas porque produce una activación adecuada permitiendo a las personas lograr con sus acciones unos resultados satisfactorios con un coste personal razonable; (deporte, teatro, matrimonio o embarazo, oposición, poner en marcha un proyecto nuevo). El DISTRÉS o estrés negativo, hace referencia a experiencias desagradables, molestas y con consecuencias negativas para la salud; (atender a un familiar enfermo crónico, duelo por una pérdida, víctima de hostigamiento, no tener trabajo). Al hablar del estrés en general, se piensa habitualmente en éste tipo.

"El estrés es un proceso de activación psico-fisiológica que se produce cuando percibimos un desequilibrio sustancial entre la demanda (personal, familiar, socio-labora) y la propia capacidad de respuesta bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias". El estrés es un fenómeno con dimensiones fisiológicas y psicológicas.



EMOCIONES BÁSICAS

La emoción y la motivación son procesos psicológicos que nos preparan para adaptarnos a los cambios y responder a las exigencias del entorno. Su función es adaptativa, y por tanto, se relaciona con la supervivencia. La motivación se refiere a comportamientos que nos hacen alterar o mantener el curso de la vida (búsqueda de metas, desarrollo, realización personal...).

Las emociones se refieren a los sentimientos experimentados en relación con esos cambios o eventos que suceden. Son procesos que se activan cada vez que nuestro aparato psíquico detecta algún cambio significativo para nosotros. Como consecuencia de ello, sentimos algo agradable o desagradable, y se incrementa el nivel de atención, dándole prioridad a la información que puede ser relevante para



nuestra supervivencia, asignando recursos y tiempos, y proporcionando la respuesta más adecuada, lo antes posible y con la intensidad proporcionada a las demandas. Pero las emociones son mucho más que programas de acción genéticamente dotados, lo que les podría hacer rígidos y estereotipados; como procesos adaptativos por excelencia tienen una alta plasticidad y capacidad para evolucionar, desarrollarse y madurar. Así aprendemos desde un amplio abanico de nuevas situaciones con significación personal, a la modulación de nuestras propias respuestas emocionales, el desarrollo de nuevas emociones, e incluso, a anticipar respuestas para prevenir situaciones emocionales no deseadas.

Las emociones cumplen las siguientes funciones (que les hacen ser útiles y beneficiosas):

a) función adaptativa: sirve para facilitar la conducta apropiada a cada situación, preparando al sujeto para la acción de la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandolo la energía necesaria para ello y dirigir la conducta a un objetivo determinado. Las emociones primarias tienen las funciones adaptativas siguientes: sorpresa (exploración), asco (rechazo), alegría (afiliación), miedo (protección), ira (autodefensa) y tristeza (reintegración).

b) la función social de las emociones, que se basa en la expresión de las mismas, lo cual permite a las demás personas predecir el comportamiento que vamos a desarrollar y a nosotros el suyo, lo que tiene un indudable valor en los procesos de relación interpersonal. La comunicación no verbal tiene una importancia especial ya que, al menos las emociones primarias, tienen un patrón específico y universal para su comunicación, configurado por la postura corporal, la expresión facial y el tono emocional del habla. Incluso la falta de comunicación o represión de las emociones, también puede cumplir una función social. En muchas situaciones sociales es necesaria la inhibición de la manifestación de ciertas reacciones emocionales, ya que en caso de no hacerse podrían alterarse seriamente las relaciones y afectar al funcionamiento de los grupos.

c) Una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinada meta y hacer que se ejecute con un cierto grado de intensidad. Así pues, la conducta motivada produce una reacción emocional y, a su vez, la emoción facilita la aparición de conductas motivadas.

En el proceso emocional se producen varios efectos:



- Hay una EXPERIENCIA SUBJETIVA: sensaciones o sentimientos que se desprenden de la situación. Son contenidos relacionados con placer o displacer.
- ACTIVACIÓN FISIOLÓGICA
- EXPRESIÓN CORPORAL: expresión facial, cambio postural, entonación... Facilita comunicar a los demás nuestra emoción, nuestro estado anímico.
- CONDUCTAS DE AFRONTAMIENTO: cambios cognitivos (atención, pensamiento) y de comportamiento que producen las emociones, y que hacen que las personas se preparen para la acción, intentando solucionar el problema surgido.

El AFRONTAMIENTO es un proceso psicológico (pensamientos, conductas) que se pone en marcha cuando en el entorno se producen cambios no deseados o estresantes, o cuando las consecuencias de estos sucesos no son las deseables.

EMOCIÓN BÁSICA	FUNCIÓN ADAPTATIVA	AFRONTAMIENTO
sorpresa	exploración	Vigilancia, curiosidad
asco	rechazo	Retirada y evitación
alegría	afiliación	Disfrute y acercamiento
miedo	protección	Huida y evitación
ira	autodefensa	Agresión o defensa
tristeza	reintegración	Reflexión- moderación

CONTENIDO DE OTRAS EMOCIONES

ALIVIO: condición penosa que ha cambiado para mejor o ha desaparecido

AMOR: desear o participar en un afecto, aunque no sea correspondido

CELOS: resentimiento contra una tercera persona por el miedo a perder el afecto o apoyo de otra

COMPASIÓN: ser conmovido por el sufrimiento de otro, con el deseo de ayudarle

ENVIDIA: desear lo que otra persona tiene

ESPERANZA: temerse lo peor, pero esperando que mejore la situación

FELICIDAD: hacer progresos razonables hacia la consecución de una meta

ORGULLO: intensificación del auto-concepto por ganar méritos para conseguir un objeto o meta valiosos, bien por uno mismo, o bien por alguna persona o grupo con quien uno se identifica.

SORPRESA

Es la emoción más breve. Es neutra (ni positiva ni negativa).

Se produce de forma súbita ante una situación novedosa o extraña y desaparece muy rápidamente, para convertirse en otra emoción, aquella que sea congruente con la situación estimular desencadenante de la sorpresa.



Aparece ante: estímulos novedosos de intensidad débil o moderado; acontecimientos inesperados o fuera de contexto; aumentos bruscos en la intensidad de la estimulación; o cuando se interrumpe de forma inesperada la actividad que estamos realizando.

La sensación de sorpresa es difícil de describir, por ser su duración tan corta y porque la mente “se queda en blanco”.

Para afrontar esos acontecimientos inesperados se presta más atención, se explora e investiga lo que está ocurriendo.

ASCO, AVERSIÓN O REPUGNANCIA

Es una marcada aversión producida por algo fuertemente desagradable o repugnante, que prepara a la persona para rechazarlo por ser potencialmente dañino. Su finalidad es potenciar hábitos saludables e higiénicos.

Puede aparecer ante la presencia de objetos deteriorados o de desecho (comida putrefacta, secreciones corporales), ciertos bichos, cadáveres, falta de higiene personal; o ante situaciones que suponen la violación de normas o valores culturales (ciertas conductas sexuales).

Se tiene la sensación de repulsión, pudiendo acompañarse de sensaciones de vómito o arcadas. También hay un sentido de “ofensa” relacionado con una percepción de desviación o imperfección (eso no es como debería ser).

La persona tenderá a evitarlo, distanciándose del objeto o situación.

MIEDO

Emoción producida por la percepción de un daño o peligro presente e inminente a nuestra vida o bienestar, de naturaleza física o psicológica. Los “miedos sociales” provienen de un sistema de dominancia-sumisión.

Hay que diferenciarlo de la ANSIEDAD. El miedo está ligado al estímulo identificable que lo genera; la ansiedad está ligada a la anticipación de un peligro futuro, indefinible e imprevisible, siendo la causa más vaga y menos comprensible. Cuando los intentos de escape y evitación del peligro fracasan, el miedo se convierte en ansiedad.

El miedo puede aparecer también por observarlo en otras personas.

Produce sensación de tensión y de gran activación, desasosiego, malestar, preocupación y recelo por la propia salud, y con frecuencia produce sensación de pérdida de control.

Las estrategias defensivas son: huir, retirarse, inmovilizarse (bloqueo emocional), amenazar o atacar, y tratar de inhibir o desviar el ataque del otro.



ALEGRÍA

Es la vivencia placentera de carácter reforzante (da pie a una actitud optimista ante las vicisitudes y aumento de la autoestima) cuando se experimenta una atenuación en un estado de malestar, cuando se consigue alguna meta deseada (cuyo logro no necesariamente tiene que ser esperado), o cuando tenemos una experiencia estética (ver un rostro agraciado o contemplar una bella pintura).

De duración breve, aunque ocasionalmente, puede experimentarse como un estado de placer intenso (a veces descrito como éxtasis).

Los desencadenantes son:

- a) Eliminar contingencias negativas: alivio del dolor, tener un contacto social si te sientes solo, salir bien de una situación crítica (accidente), mitigar una emoción negativa (superar una actividad que produce ansiedad)...
- b) Ocurrencia de acontecimientos positivos: estimulación placentera (ser acariciado), ganar un premio, ser estimado por otros, recibir reconocimiento profesional...
- c) Podemos sentirnos contentos por logros o mejorías de otros

TRISTEZA

Sentimiento caracterizado por un decaimiento en el estado de ánimo habitual de la persona, que se acompaña con reducción en su actividad cognitiva y conductual, y cuya sensación oscila entre la congoja leve y la pena intensa propia del duelo o de la depresión. Nos sentimos abatidos, afligidos, desanimados y sin fuerzas, impotente y desesperanzado.

Aparece cuando perdemos algo valioso o que nos acarrearán algún perjuicio. En ocasiones hallamos satisfacción en regocijarnos en este sentimiento (ver telenovelas o leer dramas) o experimentamos “gozosa tristeza” (sentimos piedad por nosotros mismos). A veces, un gozo intenso puede desbordar en tristeza.

Las causas que desencadenan tristeza (decepción) también pueden generar IRA (rabia). El factor que determina una u otra es el convencimiento que tiene la persona sobre la posibilidad de poder hacer algo con vistas a recuperar la pérdida o a neutralizar el perjuicio. La tristeza empuja al abandono de la meta o a su sustitución por otra, mientras que la ira se centra en intentar recuperarla. Es frecuente que ambas emociones estén mezcladas.

IRA, CÓLERA O RABIA

Aparece cuando la persona se ve sometida a situaciones que le producen frustración (obstrucción del acceso a una meta, conductas que transgreden una norma o derecho, extinción de una contingencia aprendida) o que le resultan aversivas (experiencias desagradables: padecer una enfermedad crónica, dolor, ruido, malos olores, hacinamiento, frío o calor excesivos).



Se plantea como un proceso vigorizador que urge a la acción, interrumpiendo cualquier proceso cognitivo que esté en curso, centrando la atención y la expresión de afectos negativos en el agente causante que la instiga, y actuando como defensa en situaciones que comprometen la integridad física o autoestima. La persona furiosa considera censurable la conducta del causante de la frustración y tenderá a actuar contra él.

La vivencia de la ira puede expresarse como cólera, irritación o enojo, furia o rabia, exasperación, indignación u ofensa. La impulsividad y escasa reflexión puede hacer de la persona airada que actúe de forma poco sensata (cegados por la ira).

La ira puede dirigirse hacia dentro (a uno mismo), intentando suprimir la emoción, lo que generará irritabilidad e intenso enfado con uno mismo.

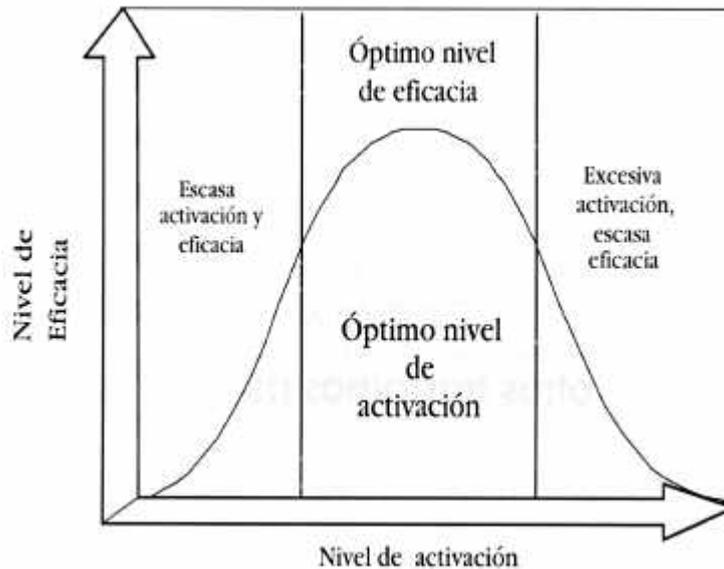
ANSIEDAD

Es un proceso emocional ligado a la anticipación de situaciones de peligro. La ansiedad se percibe como un sentimiento de angustia, estado de agitación, inquietud y zozobra, parecida a la del miedo, pero carente de un estímulo desencadenante concreto y presente (miedo sin objeto). Se acompaña de preocupación, inseguridad, aprensión, tensión, nerviosismo, malestar, pensamientos negativos, dificultad de concentración y para tomar decisiones, sensación de pérdida de control, y en casos extremos, sensación de pánico.

El concepto de ansiedad es complejo: comparte o toma prestados procesos de la emoción de miedo y del sistema de afrontamiento del estrés; es también una etiqueta utilizada para referirse a varios Trastornos (ansiedad patológica) y se considera un rasgo de personalidad. El desarrollo de la ansiedad se encuentra totalmente determinado por el propio desarrollo personal (experiencias en las primeras etapas de la vida) en cuanto que son reacciones aprendidas y anticipadas de amenaza.

La ansiedad para muchos autores es entendida como una activación psicofisiológica que prepara a la persona para una respuesta innata de “ataque (lucha) o huida” frente a una situación novedosa (extraña) percibida como una amenaza inminente de un daño (para la seguridad física o para la autoestima). La fuente del daño puede ser interna (sensaciones biológicas, percepciones o pensamientos) o externa a la persona. Los efectos de la ansiedad sobre la actividad humana (el rendimiento), mantiene una relación gráfica de U invertida, que quiere decir: “un poco de ansiedad es beneficioso (ya que estimula, activa, motiva); pero nada o mucha es perjudicial (ya que provoca indefensión).

Cuando los síntomas ansiosos son muy frecuentes, duraderos o intensos, se vuelven difíciles de controlar y la persona manifiesta un cuadro de "**ansiedad patológica**", que interfiere seriamente en sus actividades diarias, y que requiere tratamiento especializado (psicológico y farmacológico). Cuando una persona padece estrés y acude a un especialista puede ser diagnosticada de padecer un Trastorno de Ansiedad, Trastorno adaptativo o incluso de Trastorno de estrés postraumático.



SITUACIONES LABORALES QUE ELEVAN EL NIVEL DE ANSIEDAD:

- Exigencia novedosa o excepcional para el empleado (se le encarga de forma imprevista una tarea nueva) y su realización tiene consecuencias importantes.
- Superar un reto personal, social-laboral.
- Los demás tienen expectativas sobre nuestra actuación, y nos falta información para tomar una decisión (no sé que hacer) o sentimos incertidumbre en cuanto al futuro (no sé que puede ocurrir).
- Sobrecarga en el procesamiento de la información con urgencias de tiempo (no puedo manejar todos los datos disponibles para tomar una decisión-delicada tan compleja en este momento).
- Creer que nos faltan habilidades o confianza en uno mismo para manejar la situación problemática que nos perjudica y que requiere una pronta respuesta.
- Estilos de dirección autoritarios y competitividad en el equipo.

HOSTILIDAD

Es una actitud mantenida y duradera hacia la naturaleza humana que implica cinismo (creencia de que los otros están egoístamente motivados), desconfianza (sobre-generalización de que los otros podrían ser dañinos e intencionalmente provocadores)



y denigración (evaluación de los otros como deshonestos, peligrosos, mezquinos y no sociables).

El odio y el resentimiento hacia los demás pueden llevar al rencor, la venganza y la violencia, aunque lo más frecuente es que la hostilidad sea expresada de modos muy sutiles, que no violan las normas sociales (la “ira fría”).

Las emociones más frecuentes en personas hostiles son ira, asco y desprecio. Cuando se enfadan experimentan constantes rumiaciones, lo que prolonga la ira.

VERGÜENZA Y CULPA

VERGÜENZA

Evaluación negativa del Yo de carácter global

La persona siente el deseo de escapar de la situación, de esconderse, de desaparecer (tierra trágame); se interrumpe la acción, hay cierta confusión mental y torpeza para hablar. El cuerpo parece encogerse.

Para librarse de ella, la persona intenta olvidarlo o reinterpretar el evento; sus respuestas serán de evitación.

Es una emoción más pública, que surge de la desaprobación de los demás (requiere de la presencia real o imaginada de los otros), es decir, del juicio negativo de los demás; cuando no se alcanzan ciertos estándares o metas (conflicto entre el Yo y el Yo Ideal)

CULPA

Evaluación negativa del Yo referida a una acción concreta.

La persona siente un dolor, que tiene que ver con el daño que su falta supone para otra persona o con las causas de la acción realizada (o pensada). Al estar centrada en una conducta específica, no es tan displacentera como la vergüenza, ni provoca tanta confusión o rubor facial; siente deseos de confesar, pedir perdón, reparar el daño y actuar de otro modo.

Emoción más privada, que surge de la propia desaprobación (es consciente que ha contravenido lo que “debe” ser) y no requiere de observadores externos

Es más útil, al ser menos autodestructiva e implicar tendencias correctoras que solucionen la situación (mueve a la persona a reparar el daño o a reconsiderar la forma de actuar futura.

ORGULLO Y ARROGANCIA

ORGULLO



Surge cuando la persona realiza una evaluación positiva de una acción propia específica. La persona siente alegría, satisfacción por algo que ha hecho, o por tener un pensamiento o sentimiento que considera loables. Al ser un estado positivo, placentero, la persona va a tratar de reproducirlo en el futuro, actuando de forma similar; lo que fortalecerá la autoestima y el bienestar.

ARROGANCIA

Un orgullo exagerado, consecuencia de una evaluación positiva del Yo de carácter global. La persona se siente estupendamente, satisfecha consigo misma. Al ser un estado satisfactorio, va a tratar de mantenerlo de forma “adictiva”, pero al no estar asociado a una acción concreta, provocará como sea situaciones que susciten esta emoción, alterará los criterios que utiliza para evaluar sus propias acciones y lo que será un éxito, etc. En casos extremos se asocia a “narcisismo”. Estas personas provocan un rechazo en los demás, ya que su estado interfiere en los deseos y necesidades de los otros y es fácil que de lugar a conflictos interpersonales. Su sentimiento de superioridad y el desdén hacia los demás, con su modo de actuar, puede hacer que otras personas se sientan humilladas.

IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL

- Aplicaciones del concepto de Inteligencia Emocional
- Influencia bi-direccional Emoción-Salud (enfermedad)
- Satisfacción laboral y clima de trabajo
- Roles laborales que requieren “esfuerzo emocional”
- “Síndrome de estar quemado” (como reacción emocional a una situación de estrés organizacional crónico)

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

Habilidad para percibir, comprender y manejar nuestras propias emociones y las de otros, con el fin de obtener las metas perseguidas y aumentar el bienestar. Tiene gran importancia en el liderazgo (combinando el interés en la tarea y en la dimensión socio-emocional) y en el funcionamiento de los equipos. Competencias básicas: auto-conocimiento, auto-regulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Los puestos asistenciales y de ayuda a los demás exigen un “gran ESFUERZO EMOCIONAL”. Las demandas que reciben las personas que los ocupan son:

- Exteriorizar emociones positivas (amabilidad, sonrisas, buen humor...)
- Manejar emociones negativas
- Sensibilidad y comprensión de las emociones de los usuarios (empatía)



- Control de la interacción con el usuario en estados emocionales intensos
- Disonancia emocional entre la emoción sentida y la exteriorizada

AUTOREGULACIÓN DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS

Estrategias POSITIVAS (papel activo por parte de la persona):

- ☞ Ejercicio físico (gastar energía)
- ☞ Escuchar música o bailar
- ☞ Relacionarse con otras personas
- ☞ Auto-regulación cognitiva (auto-instrucciones)
- ☞ Distracciones placenteras: ir de compras-visita de escaparates o de exposiciones, manualidades, leer, escribir, dibujar, pintar, cuidado de plantas, cocinar...

Estrategias NEGATIVAS (actuar de forma pasiva):

- ☞ Ver la televisión
- ☞ Comer o dormir
- ☞ Uso de drogas o alcohol
- ☞ Estar solo o evitar a la persona causante del malestar

“MECANISMOS PSICOLÓGICOS DE DEFENSA”

Son procesos psicológicos automáticos (estrategias de afrontamiento) que protegen a la persona frente a la ansiedad y amenazas de origen interno (conflictos psicológicos) o externo. La persona puede no tener conciencia de estos procesos.

MECANISMOS ADAPTATIVOS: aquellos que maximizan la gratificación, y permiten obtener conciencia de los sentimientos y los pensamientos que tenemos sobre la situación y sus consecuencias:

AFILIACIÓN (buscar proximidad y ayuda de los demás),

ALTRUISMO, ,

ANTICIPACIÓN

AUTOAFIRMACIÓN (expresar directamente nuestras emociones y pensamientos),

AUTOOBSERVACION (reflexionar sobre nuestra conducta y actuar coherentemente),

SENTIDO DEL HUMOR (prestar atención a la parte divertida e irónica),

SUBLIMACIÓN (canalizar sentimientos e impulsos en acciones positivas),

SUPRESIÓN (no pensar en situaciones que nos causan malestar).



MECANISMOS DE DEFENSA MENOS ADAPTATIVOS: por que mantienen fuera de la conciencia sentimientos, pensamientos, deseos, recuerdos, responsabilidades...que se perciben como desagradables, inaceptables o peligrosas. Se distorsiona la imagen de uno mismo o la de los demás, protegiendo nuestra autoestima:

NEGACIÓN: negar aspectos dolorosos de la realidad

PROYECCIÓN: atribuir incorrectamente a los demás sentimientos, impulsos o pensamientos propios que te resultan inaceptables

FORMACIÓN REACTIVA: sustituir comportamientos o pensamientos inaceptables por otros diametralmente opuestos

REPRESIÓN: expulsar de la conciencia o no darse por enterado de los pensamientos o experiencias que te causan malestar

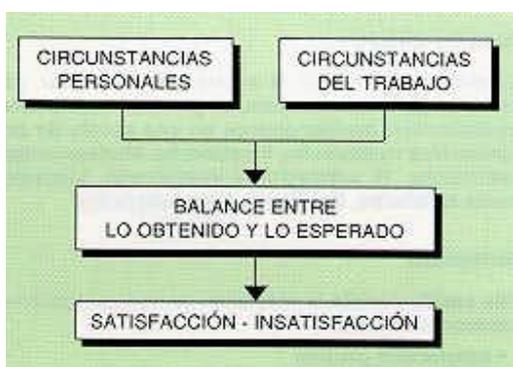
IDEALIZACIÓN: atribuir cualidades exageradamente positivas a los demás

INTELECTUALIZACIÓN: generalizar pensamientos excesivamente abstractos para controlar o minimizar los sentimientos que causan malestar

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral (SL) se concibe como la respuesta afectiva del trabajador hacia la empresa y los diferentes aspectos que conforman su trabajo; es el *grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo*. Se diferencia de la “motivación laboral” en que ésta es una disposición de conducta; a pesar de estas diferencias, a veces se utilizan indistintamente, ya que lo que puede considerarse como un factor de satisfacción, puede desde otra perspectiva ser considerado igualmente como un elemento motivador. También se identifica la SL con la “moral de trabajo”, no obstante este último, es un concepto más grupal que individual que implica compartir varias personas de un servicio un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo. La SL es uno de los principales indicadores de Calidad de Vida Laboral. La SL indica la percepción del sujeto sobre la *medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo* (adecuación entre lo que espera y lo que recibe).

Como indica la Figura siguiente, las circunstancias y características del propio trabajo (contenido de las tareas, salario, relaciones humanas, la carga de trabajo, la autonomía, el rol en la organización) y las individuales de cada trabajador (historia personal y profesional, la edad o el sexo, la



experiencia, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico) condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo. La insatisfacción laboral puede generar alteraciones psicósomáticas, estrés y absentismo laboral, rotación en puestos, retrasos en la puntualidad, problemas de relación interpersonal, etc.

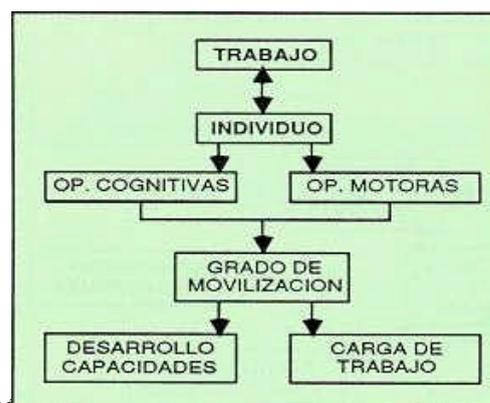
La "Teoría de los dos factores de Herzberg", propone que la satisfacción y la insatisfacción son hechos independientes entre sí y estarán en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	
FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Realización exitosa del trabajo. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa, etc. 	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Status elevado. Incremento del salario. Seguridad en el trabajo, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Habría dos grupos de factores, los motivadores o de satisfacción (intrínsecos), referidos al contenido de las tareas: gusto por el trabajo, la responsabilidad que deriva del mismo, la motivación de logro, el obtener reconocimiento ajeno y la promoción; éstos son considerados como de verdadera satisfacción positiva. El otro grupo de factores son los que "rodean al trabajo" (extrínsecos), y tienen que ver con las condiciones materiales de seguridad e higiene; y con las condiciones psicosociales y de organización: el salario, el horario, la política de personal y la relación con los compañeros; éstos determinarían una mayor o menor insatisfacción. Cuando se alcanzan las necesidades del segundo tipo (higiénicos) se elimina la insatisfacción, pero no generan inmediatamente la satisfacción, para lo cual se necesita además, la satisfacción del primer tipo de necesidades (motivadores).

CARGA DE TRABAJO Y FATIGA MENTAL

El grado y tipo de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar las tareas: acciones físicas (posturas, esfuerzos, movimientos) y mentales (atención, percepción, razonamiento, toma de decisiones, memoria,





autocontrol emocional) constituyen la **carga de trabajo**, que viene determinada por:

- ?? El nivel de exigencia de la tarea (esfuerzo requerido, ritmo de trabajo, condiciones ambientales).
- ?? Las características individuales: edad, constitución física y estado de salud; formación y experiencia en tareas similares; actitud ante los retos y dificultades, confianza en sí mismo; fatiga acumulada...).

Si el trabajo es predominantemente muscular se habla de "**carga física**", si, por el contrario, implica un mayor esfuerzo intelectual hablaremos de "**carga mental**".

Mulder (1980) define la carga mental en función del número de procesos requeridos para realizar correctamente una tarea y, más particularmente, en función del tiempo necesario para que el sujeto elabore mentalmente, las respuestas a una información recibida. Dos factores de la tarea que inciden en la carga mental:

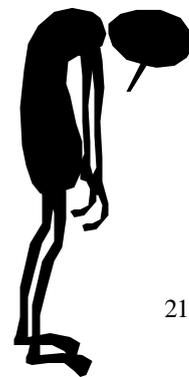
- ?? *La cantidad, calidad y complejidad de la información recibida.*
- ?? *El tiempo disponible para elaborar y dar la respuesta.*

La **FATIGA MENTAL** se manifiesta como una *progresiva disminución de la capacidad de respuesta humana ante grandes exigencias (de intensidad o de duración) de esfuerzos de cognitivos*; y se traduce en una serie de disfunciones físicas y psíquicas, acompañadas de una sensación subjetiva de fatiga, y una disminución del rendimiento. La sensación de fatiga es un mecanismo regulador del organismo, de gran valor adaptativo en tanto en cuanto es un indicador de la necesidad de descanso.

Podemos distinguir entre dos tipos de fatiga. La **fatiga aguda**, que aparece ante una sobrecarga de trabajo accidental, como una reacción homeostática del organismo buscando el reposo para recuperar el equilibrio. Conlleva una reducción del rendimiento y un aumento de los errores, que se da como consecuencia de una disminución de la atención y motivación, y lentitud del pensamiento.

Cuando existe un desequilibrio prolongado, aparecerá la **fatiga crónica**; los descansos normales no son suficientes para eliminarla. Sus síntomas son:

- ☞ Inestabilidad emocional: irritabilidad, ansiedad, estados depresivos...
- ☞ Alteraciones del sueño.
- ☞ Alteraciones psicosomáticas.





Medidas para reducir la fatiga mental:

- ☞ Controlar la cantidad de información a manejar, facilitando la percepción, interpretación y recuperación de datos, optimizando la estructura y el flujo.
- ☞ Establecer el ritmo de trabajo para una persona media adiestrada.
- ☞ Distribución de pausas: en principio, cortas y frecuentes. Deben permitir desconectar de los temas del trabajo y que la persona pueda apartarse físicamente del puesto, cambiando el foco de atención. Deberían poder realizarse espontáneamente a lo largo de la jornada, en el momento en que se percibe su necesidad; es posible, que para una persona que está abstraída en un trabajo y que considera que progresa en su realización, las pausas impuestas pueden suponerle un esfuerzo suplementario en el momento de continuar el trabajo y sean vividas como interrupciones molestas, mientras que para otra persona las pausas impuestas sean interrupciones oportunas porque le marcan la pauta de descansos (evitando llegar al agotamiento) y no le supone un esfuerzo extraordinario retomar el trabajo y el ritmo previos.
- ☞ Posibilidades de moverse y desplazarse, mantienen el nivel de activación y estado de vigilia-alerta, en tareas de vigilancia estática.
- ☞ Potenciar el confort ambiental (adecuadas condiciones de iluminación, de temperatura, ruido, espacio) y eliminación/atenuación de estímulos distractores.
- ☞ Adquiriendo y manteniendo hábitos saludables: dieta y regularidad en la ingesta de comida, la práctica regular de ejercicio físico moderado y un buen patrón de descanso se influye positivamente no sólo en la propia salud, sino también en la capacidad de resistencia a la fatiga. Cuando se trabaja en un sistema de turnos se producen alteraciones del patrón de descanso, que se vuelve muy irregular y pierde eficacia reparadora. Por ello, el trabajo a turnos debe ser reducido, de rotación rápida (preferible diaria a semanal o mensual) y hacia delante (mañana/tarde/noche).

La relación entre la sensación de fatiga y la motivación en el trabajo es de tipo inverso, de manera que la realización de una tarea con escasa motivación se acompaña de una pronta aparición de fatiga. Sin embargo, cuando la motivación es alta puede no sentirse fatiga hasta que ésta alcance un nivel muy elevado.

Cuando las condiciones de trabajo y las exigencias mentales del mismo no están adaptadas a las personas que los desempeñan, puede surgir la fatiga mental como expresión de la necesidad de modificar la situación ajustándola a las características del trabajador. Si esto no se lleva a cabo, puede llegar un momento en el que se sienta fatiga ya desde el comienzo de la jornada (pese a una pauta de descanso adecuada) o bien tras la ejecución de actividades que en otras ocasiones no la producían, independientemente de lo que se descansa, se habla entonces de “*fatiga patológica*”, de la que el síndrome de fatiga crónica es uno de sus tipos.

Síndrome de Fatiga Crónica: Se ha observado en profesiones liberales y posiciones intermedias o directivas; suele aparecer después de una situación de estrés laboral continuado. De manera informal se conoce como la “gripe del yuppie”. Los síntomas básicos para su diagnóstico son:

- ✍ presencia de fatiga crónica durante 6 meses o más
- ✍ exclusión de otras causas (enfermedades) físicas o psíquicas
- ✍ cansancio que no desaparece con el descanso habitual
- ✍ al menos cuatro de los siguientes: pérdida de memoria y concentración, dolores musculares, dolores de las articulaciones, inflamación de la garganta, inflamación de los nódulos linfáticos en nuca y axilas, cefaleas.



APOYO SOCIAL

Las relaciones interpersonales que establecen las personas cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o, por el contrario, de satisfacción. El interés de éste tema proviene de que el apoyo social reduce el estrés, mejora la salud y amortigua el impacto de condiciones laborales negativas.

El apoyo social puede entenderse como la disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas significativas, permitiendo a la persona creer que: a) se preocupan de ellos y les quieren, b) son estimados y valorados y c) pertenecen a una red de comunicación y de obligaciones mutuas".

Tipos de apoyo social:



Apoyo **emocional**: mostrar al otro empatía, estima, interés, afectos positivos.

Apoyo **instrumental**: se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo, se deja dinero, se prestan recursos, se introducen cambios en el ambiente. Es evidente que todo acto puramente instrumental tiene también consecuencias psicológicas (así, la ayuda en el trabajo puede ser una ayuda o una fuente de información y valoración, aunque no siempre positiva, ya que puede transmitirse o ser percibida como que “necesitas ayuda y no eres autosuficiente, o no tienes capacidad”).

Apoyo **informativo**: es la información que se ofrece a otras personas para hacer frente a las situaciones problemáticas (consejos, sugerencias, orientaciones). Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe tomar decisiones propias valorando la información recibida.

Apoyo **evaluativo**: Al igual que el apoyo informativo, sólo implica la transmisión de información: afirmaciones (juicios de valor, opiniones personales sobre lo que el otro ha hecho o dicho, o sobre la forma de ser de alguien, y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. Las otras personas son fuentes de información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos.

El apoyo del superior jerárquico es especialmente importante en aquellas situaciones en las que las oportunidades para la interacción entre compañeros son limitadas. Lógicamente, cuando éste se constituye en la única fuente de apoyo, de él se espera que ofrezca los cuatro tipos. En el caso de los compañeros, existen factores relacionados con la estructura de la organización que influyen en las posibilidades reales de recibir y ofrecer el apoyo.

A veces, estas conductas de apoyo no son apreciadas ni valoradas por los receptores, incluso pueden tener efectos contraproducentes.

La organización, si quiere favorecer el apoyo social, debe tener en cuenta que:

☞ Sólo hay posibilidad de ser fuente de apoyo o de recibirlo si hay accesibilidad física y psicológica. En este sentido, hay que asegurar unas condiciones de trabajo que faciliten, más que impidan, las posibilidades de contactos/comunicaciones libres y frecuentes entre trabajadores.

☞ No basta con indicar a las personas que ofrezcan más apoyo social a sus compañeros, sino que es preciso instruirlos para que sepan hacerlo.

4. RESPUESTAS PSICO-FISIOLOGÍCAS DEL ESTRÉS Y SUS CONSECUENCIAS



El organismo funciona como un todo integrado, no se pueden separar los aspectos fisiológicos (bioquímicos y emocionales) y psíquicos (cognitivos y conductuales), ya que cualquier tipo de respuesta repercute sobre las demás. Sin embargo, a efectos didácticos haremos una división de qué es lo que ocurre en nuestro organismo, cuando se produce la respuesta de estrés, en los tres sistemas: el fisiológico, el cognitivo y el conductual.

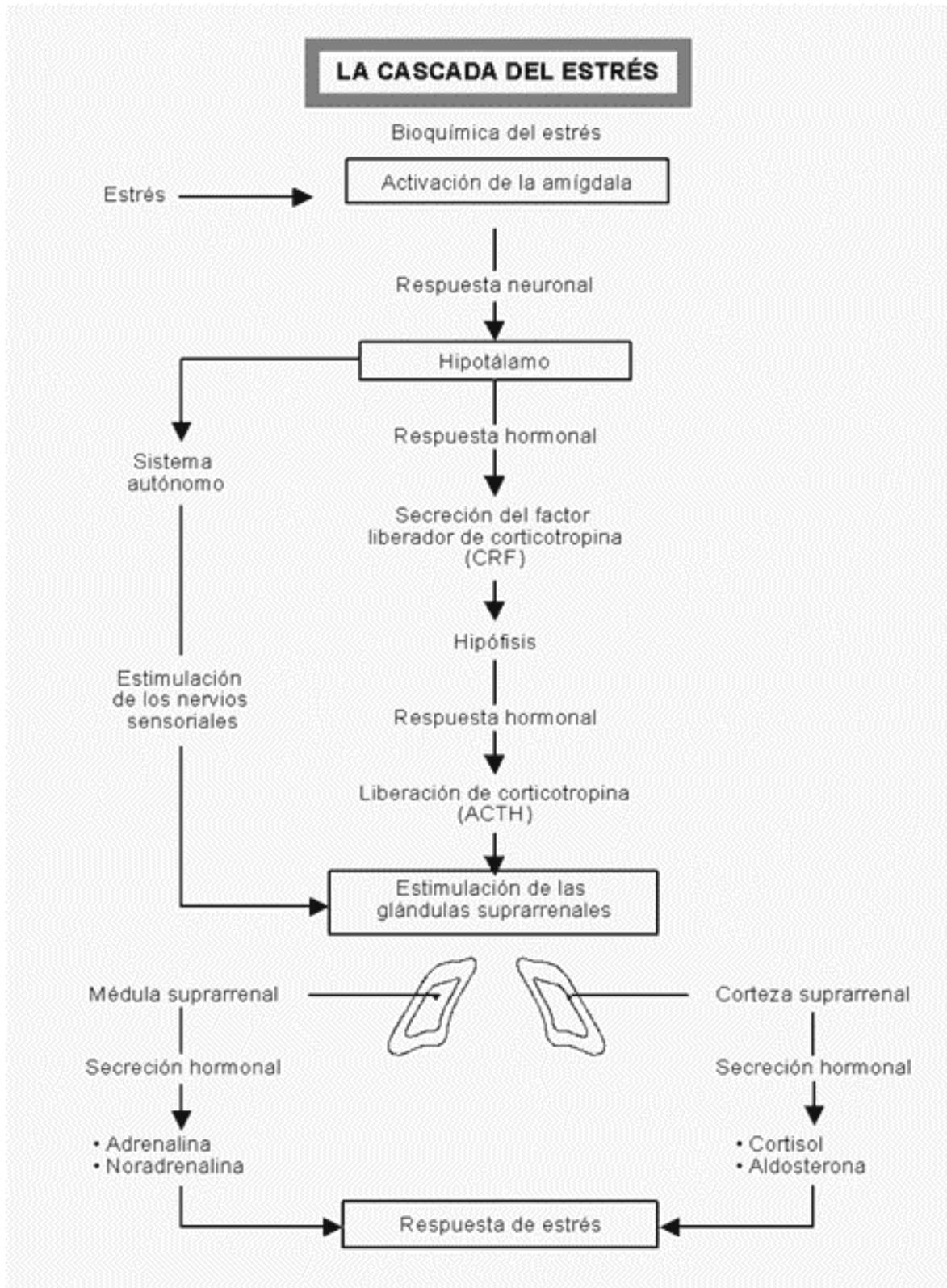
1. Respuesta fisiológica

En general, ante un cambio de situación que afecte al individuo (PRESIÓN) se desencadena una reacción orgánica (TENSIÓN), es decir, cuando la aparición de un estímulo suponga un desequilibrio corporal se produce un estado de alerta, de movilización de recursos, para controlar la situación. El sujeto, inicialmente, no considera la naturaleza del estímulo (sea positivo o negativo) sino que se da una reacción fisiológica común ante cualquier estímulo (es una respuesta no específica).

La respuesta fisiológica de estrés implica a tres sistemas: endocrino, nervioso e inmunológico, presentando múltiples interconexiones que explican la amplitud de las reacciones del organismo.

Ante una situación de estrés, el organismo tiene una serie de reacciones fisiológicas que suponen la activación del eje Hipofisopararrenal (HSP) y del Sistema Nervioso Vegetativo (SNV). El eje HSP está compuesto por el hipotálamo, que es una estructura nerviosa situada en la base del cerebro que actúa de enlace entre el sistema endocrino y el sistema nervioso, la hipófisis, una glándula situada asimismo en la base del cerebro, y las glándulas suprarrenales, que se encuentran sobre el polo superior de cada uno de los riñones y que están compuestas por la corteza y la médula. El SNV es el conjunto de estructuras nerviosas que se encarga de regular el funcionamiento de los órganos internos y controla algunas de sus funciones de manera involuntaria e inconsciente. Ambos sistemas producen la liberación de hormonas, sustancias elaboradas en las glándulas que, transportadas a través de la sangre, excitan, inhiben o regulan la actividad de los órganos.

El eje HSP, se activa tanto con los estímulos físicos como con los psíquicos y, al activarse, el hipotálamo segrega la hormona CRF (factor liberador de corticotropina), que actúa sobre la hipófisis y provoca la secreción de la hormona adenocorticotropa (ACTH). Esta secreción incide sobre la corteza de las glándulas suprarrenales, dando lugar a la producción de corticoides que pasan al torrente circulatorio y producen múltiple incidencia orgánica.



El SNV mantiene la homeostasis del organismo. En casos de estrés psíquico y de ansiedad la activación simpática supone la liberación de catecolaminas, que son: la adrenalina y la noradrenalina. Estas hormonas son las encargadas de poner el cuerpo en estado de alerta preparándolo para luchar o huir de los estímulos amenazadores. Ambas intervienen en los siguientes procesos: las pupilas se agrandan para mejorar la



visión y el oído se agudiza, los músculos se tensan para responder al desafío, la sangre es bombeada hacia el cerebro para aumentar la llegada de oxígeno a las células y favorecer así los procesos mentales que están ocurriendo; las frecuencias cardíaca y respiratoria aumentan, y como la sangre se desvía preferentemente hacia la cabeza y hacia el tronco, las extremidades (manos y pies), se perciben fríos y sudorosos; se movilizan los ácidos grasos, pudiendo dar lugar a un incremento de lípidos en sangre (posible arteriosclerosis); aumento de la coagulación sanguínea; incremento del rendimiento cardíaco que puede desembocar en una hipertensión arterial; vasodilatación muscular y vasoconstricción cutánea; incremento de la producción de tiroxina, que favorece el metabolismo energético, la síntesis de proteínas, movilización de las defensas del organismo etc. Será el sistema nervioso parasimpático el encargado de restaurar el estado de equilibrio al disminuir el nivel de activación: baja el ritmo cardíaco y respiratorio, mejora la circulación de pies y manos, mejora la digestión y disminuye la tensión muscular. Estos son los mismos efectos que se obtienen mediante la práctica de la relajación, la meditación o la visualización. Aunque muchos estresores son incontrolables, indudablemente podemos ejercer cierto control general sobre el ritmo de los cambios corporales y sobre valoraciones cognitivas que hacemos de los acontecimientos adversos, la incertidumbre y el fracaso.

FASES DEL ESTRÉS: SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

El origen histórico del concepto de estrés parte de las investigaciones que realizó Hans Selye en el año 1936 y que dieron lugar al llamado “síndrome general de adaptación”, que fue definido en los siguientes términos: ante una situación de amenaza para su equilibrio (exigencia), el organismo emite una respuesta (conjunto de reacciones fisiológicas) con el fin de intentar adaptarse y restablecer la normalidad. Cuando este proceso de adaptación a la realidad tiene éxito, la tensión que provoca es vivida por el sujeto como motivadora y satisfactoria. Sin embargo, si la ansiedad (que aparece en toda situación de estrés) es muy intensa y/o dura mucho tiempo, se producen manifestaciones físicas importantes, que, a la larga, constituyen el núcleo de la patología psicosomática.

En este proceso se distinguen tres fases:

1ª - Fase de alarma

Ante la aparición de un estresor se produce una reacción de alarma y baja la resistencia por debajo de lo





normal. Son reacciones encaminadas a preparar el organismo para la acción de afrontar una tarea o esfuerzo. Se da la hiperactivación del eje HSP, aumentando el tamaño de las glándulas suprarrenales, que empiezan a secretar hormonas. Existe una reacción instantánea y automática que se compone de los síntomas descritos, siempre iguales, aunque de mayor a menor intensidad.

2ª - Fase de resistencia o adaptación

Si continúa la presencia de los estresores, el organismo intenta superarlo, movilizándose hasta alcanzar un alto nivel de resistencia. Desaparecen los síntomas iniciales, y aparecen otros cambios de carácter más específico, lo que hace perder al organismo resistencia ante la mayoría de los demás estímulos.

3º- Fase de agotamiento

Se presenta cuando la agresión se repite con frecuencia, es de larga duración o alcanza gran intensidad, y cuando los recursos de la persona para conseguir mantener el nivel de adaptación no son suficientes; el individuo se muestra incapaz de rechazarlo, eliminarlo o superarlo, apareciendo la fase de agotamiento que conlleva la aparición de la patología psicósomática, pudiendo sobrevenir incluso la muerte si el estrés continuara indefinidamente, ya que la capacidad de adaptación es finita. El sueño y el descanso, disminuyendo el ritmo de nuestra actividad pueden ayudarnos a recuperar la resistencia y la adaptabilidad.

Por tanto, el estrés en dosis elevadas conduce a cambios estructurales y fisiológicos, a enfermedades del corazón e incluso a la muerte; en determinadas situaciones, el funcionamiento anómalo de la hipófisis puede provocar que las glándulas secreten sustancias químicas en exceso, confundiendo y perjudicando al sistema inmunológico.

2. Respuesta cognitiva

Pero no solamente se da una respuesta puramente fisiológica y bioquímica, sino que aparecen de forma interactiva las respuestas cognitivas, en las que los estímulos podrán causar la aparición de los síntomas de estrés, en función de la percepción y la vivencia que de la situación tenga el individuo; lo que a su vez, dependerá de sus experiencias pasadas y de su estado actual.

El proceso de evaluación cognitiva implica cuatro actividades diferentes:



A) Recepción automática de la información. Es muy rápida, y en ella se valora la situación en términos de si ésta es extraña para el individuo. Es predominantemente emocional y no es consciente.

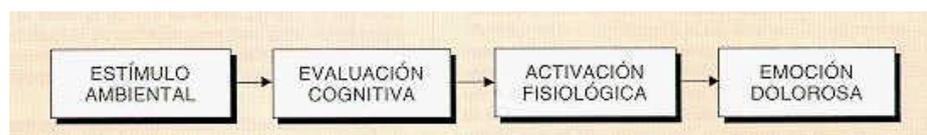
B) Valoración de las demandas de la situación. Se analiza la posibilidad de que la situación genere algún tipo de daño o beneficio. Es un procesamiento controlado de la información. A partir de ésta, el sujeto realizará cambios en su forma de actuar. Se pueden distinguir tres tipos de valoración del medio y sus demandas:

- Irrelevante: las demandas no conllevan implicaciones para el sujeto. No implican valor alguno, ni necesidad o compromiso.
- Benigno positiva: son favorables para mantener el bienestar personal. Pueden aportar alegría, amor y felicidad, regocijo, tranquilidad.
- Estresante: puede causar daño/pérdida, amenaza o desafío.

C) Valoración de las habilidades para afrontar la situación. La persona evalúa lo que puede hacer en esa situación concreta, valora sus capacidades para afrontar las demandas. Las emociones negativas serán siempre menores cuando considere que puede hacer algo para controlar la situación, que si piensa que no hay nada que pueda hacer. Es más importante la percepción de que “puede superarla” que la capacidad real para hacerlo.

D) Selección de la respuesta. Dependiendo de las valoraciones anteriores, el individuo selecciona cuál de las posibles respuestas conductuales a la demanda debe o quiere utilizar.

En la generación del estrés, el estímulo ambiental produce una evaluación cognitiva negativa, a la que sucede una activación fisiológica y la consecuente ansiedad como emoción dolorosa (lo que pensamos precedería a lo que sentimos). Sin embargo, otros autores creen que el estímulo ambiental produciría, primero, la activación fisiológica, seguida de la evaluación negativa de dicha activación.



La respuesta total a una situación está formada por una respuesta no específica, a la que nos hemos referido, y una respuesta específica. La respuesta específica consistirá en una serie de comportamientos concretos para afrontar la

situación, a diferencia de la respuesta no específica, que tiene un carácter preparatorio. Ésta respuesta no se produce automáticamente, y variará su magnitud y su contenido en función de la naturaleza de los estímulos (demanda), de la apreciación que el individuo haga de ese estímulo y en función también de ciertas capacidades del sujeto; capacidad de reproducir estrategias y conocimientos adquiridos anteriormente (memoria), la capacidad de encontrar nuevas soluciones (creatividad), la capacidad para desarrollar el pensamiento según estructuras lógicas (razonamiento), capacidad para decidir entre varias alternativas posibles, etc.



Existe otro tipo de respuestas de carácter defensivo, referidas al ámbito psicológico, que tienen la misión de controlar el significado de la situación para neutralizar su carácter problemático y prevenir las posibles consecuencias emocionales negativas (ataque a la autoestima).

3. Respuestas conductuales

Las conductas no sólo dependen de las características de la persona y de las estrategias de afrontamiento, sino también de otros factores, como por ejemplo, si ha habido posibilidad de aprender anteriormente las conductas adecuadas o si la emisión de estas conductas ha sido reforzada, es decir, si se ha obtenido una recompensa, y por tanto, tendría mayor probabilidad de repetirse en futuras ocasiones.

Las conductas básicas ante la estimulación ambiental son: *el enfrentamiento, la huida o evitación y la pasividad*. Las dos primeras llevan consigo un alto nivel de activación fisiológica. Como se ha dicho, en una situación de estrés se ponen en marcha gran cantidad de recursos fisiológicos, los cuales si no es posible la respuesta comportamental y no pueden las respuestas cognitivas utilizar estos recursos, provocan por una parte un desgaste en el organismo, y por otra, una acumulación de energía no utilizada, lo cual puede favorecer el desarrollo de trastornos psicológicos y fisiológicos. La pasividad, a pesar de tener una activación fisiológica menor, lo que implica que las consecuencias negativas serán menores, puede presentar el inconveniente de no permitir el desarrollo de estrategias de afrontamiento necesarias en otras circunstancias, desarrollando la indefensión.

CONSECUENCIAS FÍSICAS DEL ESTRÉS

El desarrollo de los trastornos psicofisiológicos a consecuencia del estrés depende, en gran parte, de las respuestas fisiológicas activadas y los órganos corporales implicados (puede producir un desgaste excesivo). Las características físicas del organismo, su estado de salud y factores de predisposición genética determinarán la aparición pronta o tardía del problema.

Los estudios han permitido identificar dos características específicas de los procesos, en función de la actitud que se tenga ante el trabajo: positiva (eustrés) o negativa (distrés) y en relación al contenido de la tarea: actividad o pasividad. La combinación de ambas variables conduce a la identificación de las respuestas neuroendocrinas:

Actividad y eutrés: personas que desarrollan un tipo de trabajo de gran esfuerzo y control personal, de creatividad, (los empresarios, los artistas, los científicos, los artesanos, etc.); profesionales muy dedicados a su trabajo con un alto grado de autocontrol y autonomía. Se produce un aumento de la secreción de catecolaminas, y el cortisol se halla muy bajo o inexistente (lo que hace decrecer el riesgo de sufrir un ataque cardíaco).

Pasividad y eutrés: el poco esfuerzo se acepta como algo positivo, dándose un descanso de cuerpo y mente. El nivel de las hormonas está bajo.



Actividad y distrés: trabajos que implican elevadas exigencias de producción, pero en los que la persona tiene un bajo control. Es común en los trabajos repetitivos, y en cadena. El esfuerzo va acompañado de un aumento de la secreción de hormonas, en particular de catecolaminas.

Pasividad y distrés: personas sin empleo o en trabajos muy coercitivos, en los que la persona tiene muy poca o ninguna autonomía. Liberación de hormonas del estrés, en particular de cortisol.

Así como la reacción del organismo frente al estrés tiene un componente fisiológico, también la fisiología puede ayudar a las personas a afrontar una situación



de estrés. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, es evidente que la prevención debe ir encaminada a evitar que se den situaciones que puedan provocar estrés; pero a veces, ocurre que estas circunstancias no pueden cambiarse o que una situación no estresante, desde el punto de vista objetivo, es vivida por alguna persona como una agresión. Cuando se dan esta clase de circunstancias está especialmente indicado el uso de técnicas de carácter fisiológico para reducir la respuesta de ansiedad (*relajación, respiración, meditación*); técnicas que no sirven para evitar el problema sino que enseñan a contrarrestar la sintomatología orgánica desagradable.

CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS DEL ESTRÉS

- ?? Preocupación excesiva
- ?? Incapacidad para tomar decisiones
- ?? Sensación de confusión
- ?? Incapacidad para concentrarse
- ?? Dificultad para mantener la atención
- ?? Sentimientos de falta de control
- ?? Sensación de desorientación
- ?? Frecuentes olvidos
- ?? Bloqueos mentales
- ?? Hipersensibilidad a las críticas
- ?? Mal humor
- ?? Mayor susceptibilidad a sufrir accidentes
- ?? Consumo de fármacos, alcohol, tabaco...

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos más graves:

- ?? Trastornos del sueño
- ?? Ansiedad, miedos y fobias
- ?? Adicción a drogas y alcohol
- ?? Depresión y otros trastornos afectivos
- ?? Alteración de las conductas de alimentación
- ?? Trastornos de la personalidad

5. FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL

5.1- Estresores del ambiente físico: condiciones inadecuadas de ruido, vibración, iluminación, temperatura, higiene, disponibilidad de espacio físico.

5.2- Estresores relacionados con el contenido del trabajo (las tareas)

SOBRECARGA E INFRACARGA DE TRABAJO

Entendemos por sobrecarga cuantitativa el exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo. La sobrecarga cualitativa hace referencia a las excesivas demandas en relación con competencias, conocimientos y habilidades. La



Infracarga es la asignación de pocas tareas, o bien, son rutinarias y aburridas, o insuficientes responsabilidades. Una forma de afrontar la sobrecarga es el alargamiento de la jornada laboral; sin embargo, el exceso de horas de trabajo perjudica las relaciones sociales y la vida familiar; aunque, refugiarse en el trabajo puede ser una forma de evitar unas relaciones privadas insatisfactorias.

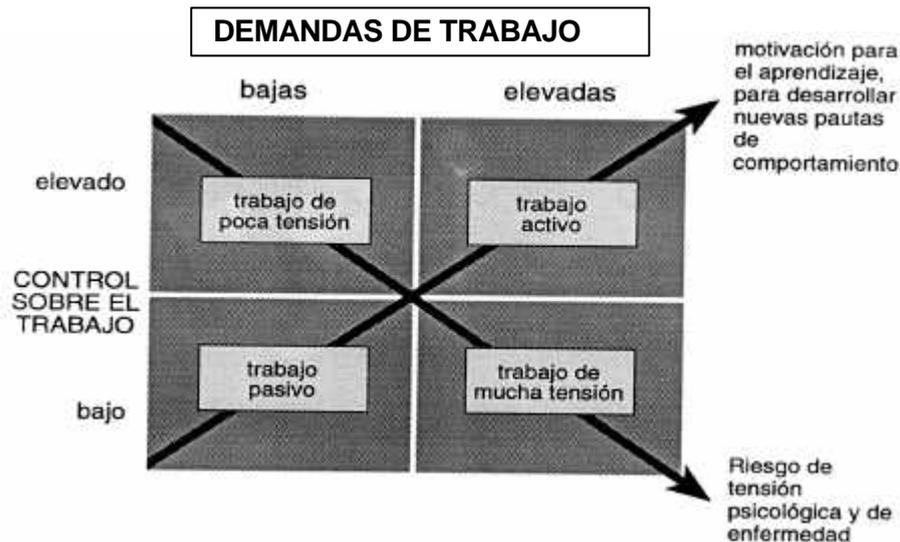
EXPOSICIÓN A PELIGROS PARA LA INTEGRIDAD FÍSICA Y LA SALUD

Algunos trabajos (policía, bomberos, mineros) presentan una mayor inseguridad personal, con más riesgos y peligros que otros. En estos casos es necesario el entrenamiento en comportamientos y actitudes de autoprotección.

OPORTUNIDAD PARA EL CONTROL

El grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar ha sido estudiado bajo diversas etiquetas: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisión y margen de decisión. Conviene distinguir el control intrínseco del extrínseco. El primero se refiere a la influencia que el sujeto tiene sobre el contenido de su propio trabajo (en su planificación, en la determinación de los procedimientos a utilizar, en los recursos utilizar, en los ritmos/descansos). El segundo hace referencia a aspectos del ambiente de trabajo (salario, horarios, beneficios sociales). Por lo que se refiere al control extrínseco, cabe distinguir entre el ejercido directamente por el trabajador y el indirecto (a través de los representantes sindicales).

R. Karasek propuso el modelo “demanda-control” explicativo del estrés ocupacional, en función de las demandas del trabajo y del nivel de control sobre éstas (recursos que tiene para hacer frente a éstas: formación, habilidades, grado de autonomía, participación en la toma de decisiones).



VARIEDAD O REPETITIVIDAD DE LAS TAREAS

Conviene distinguir la variedad intrínseca de la extrínseca. La primera podemos definirla como el «grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades. La extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo no relacionados con la tarea sino con aspectos del entorno (música ambiental, cambios en iluminación, oportunidad de mirar al exterior, etc.). Poca variedad intrínseca está relacionada con mayor irritación, menos tranquilidad, mayor ansiedad y depresión; además, se ha observado que el trabajo rutinario continuado durante varios años disminuye la flexibilidad de ideas. Junto a ello, la monotonía es una de las características del trabajo más potentes en la predicción del infarto de miocardio. Por otra parte, tener un amplio abanico de tareas de las que ocuparse puede exigir concentración y atención de la persona a unos niveles que pueden ser estresantes, o puede generar sentimientos de ineficacia personal al no poder atender adecuadamente todas las demandas.

Con frecuencia, los propios trabajadores desarrollan estrategias mentales y de organización de su propio espacio personal para contrarrestar los efectos desagradables y molestos de un entorno de trabajo aburrido.

FEEDBACK EN LA REALIZACIÓN DE LA TAREA

La información que recibimos sobre la realización de las propias acciones y sus resultados es un aspecto valorado por las personas. Un «feedback» excesivo de la tarea produciría efectos indeseables.



5.3- Estresores relacionados con las condiciones organizativas

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización centralizada en la toma de decisiones y con muchos niveles jerárquicos, así como la excesiva formalización/burocratización de procedimientos genera más alienación y menos satisfacción. Una confusa política por parte de la dirección, ausencia de valores comunes o falta de identificación con los objetivos de la empresa, hace que los empleados se puedan sentir extraños y desmotivados.

TRABAJO POR TURNOS Y TRABAJO NOCTURNO

Los trabajadores que están afectados por él se quejan de fatiga y problemas gastrointestinales. Las influencias son tanto biológicas como emocionales debido a las alteraciones del ciclo sueño-vigilia, y su repercusión en las actividades de la vida socio-familiar.

CONFLICTO Y AMBIGUEDAD DE ROL

Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas que se tienen sobre la persona que ocupa un puesto concreto de trabajo (lo que se espera que piense, diga o haga por encontrarse en esa posición); el rol se elabora y se desempeña en el marco de la interacción social. Cuando se transmiten a la persona demandas y expectativas incompatibles entre sí se da una situación estresora llamada *conflicto de rol*. Cuando se envían expectativas con información insuficiente (no se sabe que se espera al ocupar una posición) se produce una situación de *ambigüedad de rol*.

Los llamados *roles limítrofes* (aquellos que comparten y se encuentran entre dos roles opuestos) producen, por lo general, mayores experiencias de estrés, al encontrarse frecuentemente cogidos «entre dos fuegos». Estos límites pueden ser externos a la organización (un agente de recaudación que está entre usuarios y organización) e internos, bien de carácter jerárquico (el supervisor que está entre sus subordinados y sus superiores), bien de carácter funcional (una persona que por su trabajo está en dos departamentos contrarios o enfrentados de la organización). Las discrepancias en la priorización de las tareas y objetivos son frecuentes.

Se distinguen cinco tipos de conflicto de rol: intra-emisor (un superior o compañero plantea simultáneamente demandas incompatibles), Inter-emisores (las demandas de un superior son incompatibles con las de otro del que también se depende), inter-roles (demandas incompatibles entre los distintos roles que desempeña una misma persona), persona-rol (demandas del rol desempeñado

incompatibles con los propios valores personales). Por su parte, la ambigüedad de rol puede referirse a: los objetivos a conseguir, las actividades a realizar, los medios a utilizar y la repercusión de las consecuencias que seguirán al desempeño de rol, es decir, hasta donde alcanzan sus responsabilidades.

RELACIONES INTERPERSONALES

La afiliación es uno de los motivos básicos de la persona. Teniendo esto en cuenta, cabe esperar que los ambientes de trabajo que promueven el contacto con la gente serán, por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o dificultan. Esto no significa que las relaciones interpersonales en el trabajo siempre resulten positivas, con cierta frecuencia, pueden convertirse en uno de los estresores más severos e importantes (conflictos no resueltos, mobbing). La satisfacción mejora en la medida en que va creciendo la densidad social en el lugar de trabajo (más oportunidades de relación, ayuda) pero, superados ciertos umbrales, es decir, un nº muy elevado de personas en el mismo espacio (hacinamiento, falta de privacidad y espacio personal) produce disminución de la satisfacción y menos «feedback» recibido. De todos modos, existen claras diferencias individuales en la percepción de la distancia y del espacio personal.

Las personas que dicen tener al menos un compañero dentro del trabajo que también lo son fuera del mismo (en el ámbito privado) presentan menos experiencias de estrés.



El inmediato superior es un referente importante en el trabajo para un buen número de personas. Así, el tratamiento desconsiderado y los favoritismos de los superiores se relacionan significativamente con el sentimiento de tensión y presión en el trabajo. Además, una supervisión estrecha y demasiado rígida de la forma de hacer las cosas resulta también estresante. El estilo de dirección liderazgo puede ser también fuente de estrés si no encaja con las características de la persona dirigida.

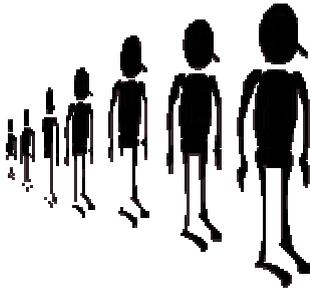
La falta de cohesión en el propio equipo de trabajo puede resultar estresante.

El trabajo en atención directa a usuarios, en especial si estos presentan problemas personales o familiares (enfermos, internados en instituciones, niños, ancianos, personas con problemas sociales, marginados), son una fuente importante de estrés. De hecho, los profesionales que de estos servicios llegan con más frecuencia que otros trabajadores a experimentar sentimientos de despersonalización,

agotamiento emocional y otras reacciones de rechazo emocional hacia esas personas (“Burnout”).

5.4- Estresores laborales relacionados con el desarrollo de la carrera

Debido a que diferentes puestos de trabajo presentan asociados determinados tipos y niveles de responsabilidad, recompensas y oportunidades, las personas aspirarán a ir ascendiendo en los diversos puestos que tiene su empresa, es decir, a mejorar y no solo por el aspecto económico; pero progresarán en su carrera en la medida en que su entorno les ofrezca oportunidades para ello. El excesivo o el escaso progreso o los cambios imprevistos y no deseados pueden ser fuente de tensión.



El desarrollo de carrera profesional es la resultante de las aspiraciones y conductas de las personas en interacción con las oportunidades ofrecidas por el ambiente; este hecho hace que los niveles y momentos de la promoción con frecuencia no coincidan con las preferencias o pretensiones de las personas, pero incluso así, éstas se plantean aceptar las ofertas habida cuenta de la incertidumbre sobre las oportunidades futuras. Cuando una persona es promovida por debajo de sus expectativas, la frustración derivada, puede producir niveles bajos de moral, calidad pobre en las relaciones interpersonales, insatisfacción y temores en relación con su estatus profesional al caer en la cuenta de que va alcanzando su techo y que puede ser sustituido por otros compañeros más jóvenes y con mayor preparación. También se han estudiado los efectos de la incongruencia entre la posición ocupada y el nivel de preparación de la persona para desempeñarla (promoción excesiva). McMurray (1973) describe el síndrome de la “neurosis del ejecutivo” haciendo referencia al directivo promocionado por encima de sus posibilidades, que trabaja con exceso con el fin de ocultar su inseguridad y su falta de preparación.

En la fase inicial del desarrollo de la carrera el sujeto se incorpora por primera vez a la organización con una serie de expectativas, deseos y aspiraciones que pueden coincidir más o menos con la realidad laboral y organizacional. En la medida en que exista una discrepancia entre las expectativas y la realidad en uno o más aspectos se produce el fenómeno caracterizado como “sorpresa” o “shock” de la realidad. En la fase de consolidación de la carrera, uno de los factores más estresantes es la consecución de un equilibrio entre las demandas del trabajo y las familiares. También se ha investigado la crisis de mitad de carrera, que hace que un

profesional que aparentemente tiene una carrera satisfactoria no encuentre significado y se cuestione lo que hace, el sentido que tiene continuar la inercia de su situación. Entre esos sentimientos se enumeran: 1) las expectativas no confirmadas; 2) la constatación de que en la vida hay un buen número de demandas contradictorias; 3) el sentimiento de locus de control externo, uno no es dueño de sí, "le llevan"; y 4) la pérdida de las satisfacciones afiliativas y el reconocimiento de que uno tiene más bien pocas relaciones interpersonales significativas. Finalmente, en la fase de preparación para la jubilación otras fuentes de estrés cobran importancia: el propio proceso de envejecimiento, cambios en las habilidades físicas y mentales, la percepción que el individuo tiene de la jubilación, el entorno de trabajo y el propio puesto y las circunstancias externas al ámbito del trabajo de la persona.

5.5- Estresores relacionados con la incorporación de nuevas tecnologías



Una de las tecnologías que mayor incidencia ha tenido en el ámbito laboral es la de los ordenadores. Cada vez más, se insiste en que la principal causa de quejas somáticas e implicaciones negativas para la salud proceden del tipo de trabajo que el operador lleva a cabo con el terminal más que del diseño del mismo. En el trabajo con ordenadores se ha puesto de manifiesto que su introducción (aprendizaje y dominio de los programas de aplicación, bloqueos y consecuencia de errores) puede producir estrés y costes de adaptación, sobre todo en aquellos trabajadores más resistentes a los cambios, con escasa formación y cuando se requiere una actualización constante en los programas.

5.6- Relaciones y conciliación trabajo-vida familiar

Un aspecto frecuentemente citado por los trabajadores al definir los componentes de la calidad de vida laboral es la posibilidad de conseguir un equilibrio entre la vida de trabajo y la vida fuera del mismo (familia, tiempo libre, participación en actividades sociales, etc.).

Los procesos de desbordamiento o de generalización serían aquellos fenómenos por los cuales determinadas experiencias y cambios en los estados afectivos producidos en el ámbito familiar desbordan ese ámbito y alcanzan el ámbito laboral, o viceversa. Esto ocurre tanto con sentimientos positivos (la alegría de haber tenido un hijo, recibir la comunicación de un ascenso) como negativos. La familia puede ser una de las fuentes de apoyo social (emocional, instrumental) que amortigüe muchos de los impactos negativos del estrés desencadenados en el trabajo.

Algunos estudios han señalado que los conflictos entre el trabajo y la vida de familia por exceso de horas de trabajo pueden adquirir varias formas: el llevarse



trabajo a casa, los viajes o actividades sociales por motivos de trabajo que se producen fuera de la jornada habitual, los trabajos por turnos, nocturnos o durante los fines de semana reducen el tiempo de interacción con los niños y, con frecuencia, interfieren con los patrones de actividad de la familia.

6. SUCESOS EXTRAORDINARIOS ESTRESANTES

Vivir experiencias críticas, acontecimientos inusuales, sucesos inesperados y desagradables (pérdida de un ser querido), ser víctima (o próximo a la víctima) de un accidente, emergencia o desastre, etc. interrumpe el funcionamiento normal de las personas, proporciona tensión y estrés, y puede favorecer la desorganización, conductas inadaptativas e ineficaces para resolver problemas y crisis psicológica.

Una persona traumatizada o en crisis, se sentirá aturdida (*nunca me sentí así antes*), con peligro (*estoy tan nervioso y asustado*), confusa (*no puedo pensar claramente*), en impasse (*me siento parado, nada de lo que hago ayuda*), desesperada (*tengo que hacer algo*), apática (*nada me puede ayudar*), indefensa (*no puedo cuidar de mí mismo*)...

¿Cómo puedo ayudar a una persona significativa a superar una crisis?

Si la persona está acompañada soportará mejor las preocupaciones extraordinariamente agobiantes, por ello, debemos de empatizar, poniéndonos en su lugar. La primera necesidad de una persona en crisis es sentirse escuchada, aceptada, comprendida y apoyada. QUE HACER:

- Escuchar sus comentarios, reflejando comprender el relato de los hechos y sentimientos (qué pasó, como te sientes), mediante una atmósfera que permita expresar libremente la angustia, la rabia, el dolor. No debemos contar nuestra propia historia
- Evitar frases hechas del tipo: “tienes que olvidar”, “el tiempo lo cura todo”, “es ley de vida”, “deberías de hacer tal cosa”, “deberías sentirte de tal manera”. Si no sabes que decir, no digas nada; límitate a estar ahí, mirándole, acompañándole en el silencio. Sólo debes utilizar la



frase “sé como te sientes” en el caso de que hayas pasado por una situación similar; en cuyo caso, después de escucharle podrías revelarle cómo te enfrentaste a ello y qué hiciste para recuperarte

- Expresarle aceptación sin juicios y sin tomar partido. A veces, tocar (el antebrazo, el hombro) o abrazar en forma amable y cariñosa puede producir un efecto tranquilizador. Normalizar la situación, haciéndole ver que es normal y natural lo que siente, piensa y hace en ese momento.
- Facilitar que hable con preguntas abiertas sobre lo sucedido
- Ayudarle a concretar las consecuencias o problemas surgidos, evitando abstracciones y generalizaciones; reorientado el pasado, presente y alternativas de futuro inmediatos.
- Evitar la visión túnel, ampliando su campo de visión
- Abordar sus propias soluciones y los obstáculos que interpone para resolver los problemas
- Orientarle para establecer prioridades: a que debe enfrentarse primero y que puede posponer
- Confrontar cuando sea necesario
- Poner objetivos a corto plazo, no intentar resolverlo todo ahora

A continuación presentamos una escala de 57 sucesos estresantes extraordinarios que puede haber padecido una persona en los dos últimos años; tienen valores diferentes en función del impacto que suelen causar según la media de la población de referencia, La forma de contestar e interpretar esta escala es la siguiente:

1 marque el valor correspondiente al enunciado que refleje un suceso que le ha afectado en los dos últimos años

2 en función de la importancia que ha tenido para usted ese evento, otórguele una puntuación entre 0 y 4, teniendo en cuenta que 0 = ninguna importancia y 4 = máxima importancia.

3 multiplique el valor del suceso por la puntuación entre 0 y 4 que usted la ha otorgado

4 sume todos los valores resultantes obtenidos

5 Interpretación: a) si se obtiene una puntuación superior a 1000 significa que en los dos últimos años se ha estado sometido a una cantidad de estrés mayor que la que soportan la mayor parte de las personas; b) una puntuación entre 500 y 999 indica que el estrés ha sido similar al de la media de las personas; c) una puntuación inferior a 500 indica que se ha soportado una cantidad de estrés inferior a la media de las personas.



ESCALA DE SUCESOS ESTRESANTES EXTRAORDINARIOS

Suceso	Valor	Suceso	Valor
1. Muerte del/ la cónyuge	95	31. Problemas con los vecinos	40
2. Período de encarcelamiento o confinamiento	75	32. Hipoteca o préstamo superior a diez millones	40
3. Divorcio	70	33. Incremento importante en el nivel de ingresos	38
4. Problema legal que puede llevar a la cárcel	70	34. Compra de casa	38
5. Experiencias sexuales traumáticas (violación ...)	68	35. Cambio a otro tipo de trabajo	38
6. Problemas con el alcohol o las drogas	65	36. Aumento importante en las disputas con la pareja	36
7. Separación de la pareja	63	37. Atraco o robo en la calle	35
8. Muerte de un familiar cercano	60	38. Cambio importante en la responsabilidad laboral	35
9. Lesión o enfermedad personal grave	60	39. Importante éxito personal	32
10. Despido laboral	58	40. Robo en casa	32
11. Matrimonio	55	41. Cambio importante condiciones de vida	32
12. Reducción importante en el nivel de ingresos	54	42. Cambio de hábitos personales	32
13. Problemas sexuales	53	43. Cambio de ciudad, de residencia	30
14. Enamorarse o iniciar una relación íntima	53	44. Inicio o finalización de la escolaridad	30
15. Relación sexual al margen de la pareja estable	52	45. Cambio importante condiciones de trabajo-horario	30
16. Jubilación	50	46. Cambio de domicilio	25
17. Reconciliación conyugal	50	47. Cambio importante en las actividades religiosas	27
18. Ruptura de noviazgo o relación similar	49	48. Cambios importantes en las actividades sociales	25
19. Embarazo	48	49. Vacaciones fuera de casa	25
20. Operación quirúrgica	47	50. Cambio importante en los hábitos de sueño	24
21. Ruptura con la familia	46	51. Violaciones leves de la ley	24
22. Problemas con los superiores en el trabajo	46	52. Cambio en las actividades recreativas	22
23. Cambio notable en la salud de un familiar	45	53. Discusión o altercado con un desconocido	20
24. Muerte de un amigo íntimo	45	54. Fiestas de Navidad	20
25. Problemas con los compañeros de trabajo	45	55. Hipoteca o préstamo inferior a diez millones	18
26. Ascenso importante en el trabajo	43	56. Cambio importante en los hábitos alimenticios	18
27. Abandono del hogar de un/a hijo/a en armonía	42	57. Accidente o golpe de coche sin lesiones	15
28. Reajuste empresarial importante	42		
29. La pareja comienza/deja de trabajar fuera de casa	41		
30. Incorporación de un nuevo miembro a la familia	40		



Si un compañero o usuario se encuentra sufriendo una posible CRISIS DE PÁNICO (dificultad para respirar, sudor, opresión o dolor en el pecho, sensación de extrañeza o irrealidad, temblor, adormecimiento o sensación de cosquilleo, náuseas o molestias abdominales, palpitaciones o taquicardia, sensación de ahogo o asfixia, sofocación o escalofrío, miedo a morir, miedo a volverse loco o a perder el control), puede sufrir “Hiperventilación”, que no es peligrosa, ya que las sensaciones físicas de asfixia, de no coger aire suficiente, contrasta con lo que en realidad está ocurriendo, y al preparar al organismo para la acción, si se diera la huida o lucha no se produciría. Métodos utilizados en estos casos: respirar con bolsa de papel, ansiolítico sublingual, eliminar el hábito de bostezar y suspirar repetidamente. Podrá evitarse y reducirse controlando las sensaciones físicas (asfixia, tensión muscular..) y el miedo de esta crisis, aprendiendo a controlar la respiración (hacerla más lenta) y la relajación muscular como estrategia para mantener calma psicológica si notas que empiezas a ponerte nervioso. También se deberán modificar los pensamientos o afirmaciones que nos decimos a nosotros mismos en los momentos en que sentimos miedo y ansiedad, de forma que se eliminará una gran parte de la reacción de pánico, y por ello, se reducirá la frecuencia de las crisis de pánico. Otra forma de controlar las crisis de pánico, es identificar las causas, los precipitantes o disparadores, ya que permitirá desarrollar un sentido de control personal, eliminando la sensación de que eres una víctima de tus emociones.

7. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA QUE AUMENTAN LA VULNERABILIDAD

Ciertas características personales predisponen a sufrir estrés, esto no quiere decir que el solo hecho de tenerlas desencadene por sí mismas el estrés, sino que aumenta su vulnerabilidad y por tanto, la probabilidad de respuestas ineficaces y desadaptativas.

“Patrones de conducta específicos”

Friedman y Rosenman (años 50), realizaron un estudio para descubrir cuál era el papel de los factores emocionales en las enfermedades del corazón, constatando que la incidencia de cardiopatías isquémicas en los sujetos con un patrón de conducta "tipo A", con edades comprendidas entre 39 y 49 años, era 6'5 veces más elevada que en los sujetos "tipo B". El patrón de conducta "tipo A" lo presentarían aquellos sujetos que perciben el entorno como amenazante para su autoestima y para lograr sus



objetivos. De ahí que, para afirmarse, necesiten constantemente encontrar la perfección y alcanzar metas elevadas para, de esta manera, sentir que tienen el control. Esta disposición les lleva a un estado permanente de urgencia en el tiempo y de permanente lucha, son impacientes. Se caracterizan por un fuerte impulso competitivo y gran dinamismo. Muestran una implicación muy profunda con su profesión (hasta el punto de considerar el trabajo como el centro de su vida), que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo (nunca encuentran tiempo suficiente para hacer todo lo que quisieran); son muy diligentes, muy ambiciosos, dominantes y resistentes a ser persuadidos, hostiles e irritables; a nivel laboral se guían por reforzadores extrínsecos (por los resultados, no por el proceso). Los sujetos "tipo B", tienen las características opuestas al anterior, son tranquilos, confiados, abiertos a las emociones, incluidas las hostiles, manteniéndose relajados sin sufrir las consecuencias negativas del estrés.

Temoshok y Fox (1984) propusieron la existencia de un patrón "C" de conducta, presente en los sujetos afectados por cáncer, y que se caracterizarían por ser: introvertidos, obsesivos, que interiorizan sus respuestas al estrés, estilo verbal pasivo y cooperativo, actitudes de resignación y de sumisión y bloqueo o contención expresiva de las emociones, siempre controlando las expresiones de hostilidad y deseos de aprobación social. Se vio cómo los pacientes que presentaban este patrón de conducta eran diametralmente opuestos a los sujetos "tipo A" y presentaban peores evoluciones en la enfermedad, ya que estos sujetos, aunque aparentemente no manifiesten estrés, no quiere decir que no lo sufran, muy al contrario, sus conductas no dan salida a toda la energía que liberan, engañando al sistema inmune y pudiendo agravar patologías.

Locus de control

Se refiere a las explicaciones que una persona se da a sí misma sobre lo que le sucede. En un extremo estarían las personas con un "locus externo": atribuyen los sucesos que les acontecen a circunstancias externas, al azar, el destino. En el otro extremo, estarían las de "locus interno", que perciben tener control de las situaciones, que pueden influir en lo que les ocurre. Los que presentan un locus interno son más resueltos y orientados hacia metas en la actividad laboral, y a ser más activos al intentar controlar las situaciones y a usar afrontamiento centrado en la resolución de los problemas, especialmente en situaciones que perciben controlables.



Se ha sugerido que el locus externo puede ser un factor de vulnerabilidad, ya que suelen reaccionar a la frustración organizacional de forma agresiva y contraproducente; mientras que el locus interno apenas se afectaría por estas experiencias de frustración. Sin embargo, en general es más apropiado considerar la interacción persona-ambiente, ya que se ha encontrado que el locus externo indicaba menos estrés en un ambiente relativamente estructurado y fijo, mientras que el locus interno respondía más positivamente en ambientes de mayor autonomía.

Neuroticismo/ansiedad

Mayor inestabilidad y reactividad emocional; son personas tensas, aprensivas, indecisas, que expresan continuamente quejas somáticas, hipersensibles y alterables en situaciones sociales, que al estar más predispuestas a estados de inquietud e incertidumbre, experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.

Personalidad resistente

Se trata de un estilo de personalidad que es fuente de resistencia al estrés, teniendo tres atributos fundamentales: compromiso, control y reto. El "compromiso" es la tendencia a implicarse uno mismo en las diferentes situaciones de la vida (trabajo, familia, relaciones interpersonales e instituciones sociales). El "control" se refiere a la tendencia a creer y actuar suponiendo que uno puede influir sobre los eventos. Las personas con control buscan explicaciones del porqué ocurren las cosas con énfasis en su propia responsabilidad y no simplemente en términos de las acciones de otros o de su propio destino. El "reto" se basa en la creencia de que el cambio, más que la estabilidad, es la norma de vida. Las personas con reto buscan el cambio y nuevas experiencias, y se aproximan a ellos con flexibilidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad. El reto permite a los individuos resistentes ver incluso los sucesos indeseables en términos de posibilidades de cambio y superación, y no de amenazas. El concepto de personalidad resistente integraría el locus de control y la tolerancia a la ambigüedad.

Dependencia

Las personas dependientes, con escasa iniciativa, sumisas y poco autónomas toleran mejor que las personas independientes un estilo de mando autoritario (de supervisión estricta) y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que impliquen tomar grandes decisiones, supervisión sobre los demás o que impliquen incertidumbre y ambigüedad.



Introversión

Ante cualquier problema, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrvertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.

Rigidez

Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones desadaptadas, especialmente en situaciones que implican un cambio, aceptar sugerencias de otros y que requieren un esfuerzo adaptativo.

Estilos cognitivos

A nivel cognitivo la forma en que el sujeto percibe su medio o, si se quiere, como filtra y procesa la información que recibe de éste y como evalúa si las situaciones deben ser consideradas como relevantes o irrelevantes, competitivas aterradoras, inocuas, etc., determinará en gran medida las probabilidades y las formas en que le afectará el estrés. Se puede considerar, de acuerdo con Meichanbaum y Turk (1982), diferentes tipos de sujetos, según las características de enfrentamiento a situaciones de estrés:

- a) sujetos autorreferentes: aquellos que ante una situación de estrés, más que centrarse en las demandas de la situación, se centran en sí mismo preocupados por cómo les afecta la situación o que sienten. Su principales características son:

- ?? preocupación por la propia realización (comparándose con otros)
- ?? “rumiación” excesiva de pensamientos relacionados con el problema sin buscar posibles conductas eficaces
- ?? preocupación por las respuestas fisiológicas
- ?? consideración reiterativa sobre posibles consecuencias negativas de una conducta inadecuada
- ?? pensamientos y sentimientos referidos a la propia inutilidad

Estos sujetos, al no prestar atención suficiente a las características del medio no tendrán claves adecuadas para orientar sus conductas y por lo tanto es muy posible que sus respuestas sean incorrectas y que las consecuencias del medio sean negativas, lo que irá aumentando de manera progresiva el disconfort.



b) sujetos autoeficaces: personas que se centran en analizar las exigencias de la situación para poder dar una respuesta más adecuada a las características específicas de ésta, por lo que las consecuencias de su acción serán más positivas. Las características que los definen son:

?? alto concepto de la propia eficacia

?? han aprendido a desarrollar habilidades de manera competente

?? buscan las demandas o exigencias de la situación (en general buscan más información)

?? prestan atención a identificar los posibles obstáculos

c) sujetos negativistas: niegan la existencia demandas del medio, en especial en aquellas situaciones que perciben que no pueden hacer nada, por lo que no se preocupan de los problemas, ni de sus respuestas, ni trabajan por conseguir ninguna solución que no sea el ignorar la situación misma. Sus conductas no serán adecuadas para solucionar la situación problema, pero no se angustian ni se activan ante el estrés. Es decir, no solucionarán el problema, pero por los menos, la activación fisiológica excesiva y desgaste consecuente no se presentan.

Otras características personales de interés: una deficiente formación, escasas destrezas y falta de experiencia; así como una baja capacidad intelectual y física, van disminuir la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo. Las necesidades, aspiraciones y valores del individuo, si no coinciden con la realidad de su empresa y centro de trabajo, serán fuente de insatisfacción y estrés.

8. TÉCNICAS INDIVIDUALES PARA EL AFRONTAMIENTO DEL ESTRÉS

Para la prevención del estrés mediante una intervención sobre el individuo es necesario conocer en qué "puntos" se puede originar la problemática y por tanto sobre qué aspectos hemos de intervenir preferentemente. Las dificultades pueden originarse:

A) Por un procesamiento cognitivo defectuoso

B) Por unas demandas del medio excesivas o por una carencia de estrategias conductuales de afrontamiento o una inadecuada utilización de éstas



C).- Por la aparición de unas respuestas de ansiedad elevadas (sintomatología psicósomática desproporcionada)

A.- Por un procesamiento cognitivo defectuoso

Las diferencias entre individuos se dan porque ante una misma situación no todo el mundo recoge la misma información ya que no todos fijamos nuestra atención ante las mismas cosas: unos consideran importantes unas cosas que otros consideran irrelevantes. También se percibe de forma distinta la relevancia que tiene esa situación o cómo me afecta a mí o a mi futuro. Un individuo también puede tener dificultades por el hecho de valorar inadecuadamente sus capacidades de respuesta, sus habilidades.

Las técnicas psicológicas para modificar esta situación (reestructuración cognitiva, eliminación de creencias irracionales, aserciones encubiertas) buscan:

- ✍️ La adaptación del individuo con respecto a qué o cuánta información debe recoger y cómo recogerla: aprender a detectar estímulos (personas, lugares o actividades) que le provocan respuestas de estrés”.
- ✍️ La focalización de la atención del individuo en la información útil para la resolución del problema y no centrar su atención en su propio estado emocional; es decir, cambiar de “tomarse las cosas personalmente” a “centrarse en resolver la situación”; mediante técnicas de distanciamiento emocional y enseñarle a mantener el “sentido del humor.
- ✍️ La modificación de los pensamientos irracionales y distorsiones cognitivas mediante reglas de evidencia y de lógica que aporten explicaciones y argumentos alternativos, y pruebas de realidad.
- ✍️ La valoración adecuada de sus propias deficiencias, capacidades y recursos.

En la mayoría de las ocasiones, los pensamientos distorsionados de la realidad, son muy rápidos y parecen producirse sin ningún razonamiento o reflexión previos, por ello, se les llama PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS, que tienen las siguientes características:

- Son privados. La mayoría de la gente habla consigo misma de una manera diferente a como lo hace con los demás. Cuando hablamos con otras personas, tendemos a describir los hechos de la vida de una



manera racional, pero cuando hablamos con nosotros mismos solemos ser irracionales y utilizamos una generalizaciones tremendas (“soy un desastre, nadie me querrá jamás”;

- Casi siempre los creemos. A pesar de su irracionalidad, aceptamos los pensamientos automáticos sin ponerlos en tela de juicio. Nos parecen plausible porque apenas reparamos en ellos. Ni los cuestionamos ni los ponemos a prueba, como tampoco analizamos lógicamente sus implicaciones.
- Son mensajes discretos y específicos. Nos ofrecen un mensaje directo y claro sobre algún hecho, por ejemplo:”no me quiere”.
- Normalmente aparecen en forma breve. Con frecuencia se limitan a una sola palabra o una imagen visual fugaz. Por ejemplo, por la mente de un ejecutivo prometedor puede pasar la palabra “cero” para decirse que se quedará sin trabajo cuando su empresa se fusione con otra. Una mujer que imagina a su marido hablando con una mujer atractiva puede usar la imagen para decirse que su marido ya no la quiere, o que tiene una aventura amorosa.
- Son aprendidos. Desde que nacemos nos dicen lo que hemos de pensar. La familia, los amigos, los maestros e incluso los medios de comunicación nos condicionan para evaluar los acontecimientos de maneras específicas.
- Tienden a ser catastróficos. Tienden a actuar como señales para desencadenar otros pensamientos. Un pensamiento deprimente puede poner en marcha toda una cadena de pensamientos deprimentes.
- Son difíciles de eliminar. Como los pensamientos automáticos se producen sin que apenas reparamos en ellos, parecen ir y venir a su antojo.

DISTORSIONES COGNITIVAS

1. Pensamiento dicotómico. Ver las cosa como blancas o negras, falsas o verdaderas, no dándose cuenta de que estos conceptos son sólo los dos extremos de un continuo.



El lenguaje extremo como pueden ser los adjetivos *catastróficos* frente a *maravilloso*, *horrible* frente a *genial*, personas *buenas* o personas *malas*, etc., son indicativos de un pensamiento dicotómico. Ej.: "*Mi vida es catastrófica, horrible*", "*Mis días son un verdadero infierno*", "*Esta noche en la fiesta tengo que triunfar*".

El problema de este estilo de pensamiento es que se termina inevitablemente en el lado negativo de la ecuación. Nada puede ser perfecto, con lo que, al primer problema, se llega a la conclusión de que todo es totalmente malo y horrible.

2. Generalización. De un hecho, concreto se sacan conclusiones generales.

Esta distorsión se caracteriza por ver un simple suceso negativo como un modelo de derrota o de frustración que nunca acabará. Se puede detectar el uso de la generalización cuando se utilizan términos como: *nunca*, *siempre*, *todo*, *nada*, *jamás*, *nadie*, *todo el mundo*, etc. Ejs.: "*Todo me sale mal*", "*Jamás saldré de este agujero*", "*Siempre estoy igual*".

3. Etiquetación. Definirse a sí mismo o a los demás con un concepto excesivamente generalizador. Al usar etiquetas se incluyen, o están implícitas, muchas características que no son aplicables a esa persona. Las personas que etiquetan reducen su visión de sí mismos y de los otros terminando rodeados de estereotipos bastante poco precisos. Ejs.: "*Soy un perdedor*", "*Es una persona estúpida*", etc.

4. Filtrado. Hay un centrado selectivo en ciertos hechos de la realidad y se presta atención a ellos, ignorando todo el resto. Se recuerdan, se tienen en cuenta o se anticipan sólo ciertos aspectos de la realidad, esos aspectos que provocan dolor o que resultan preocupantes. Es útil examinar los recuerdos de acontecimientos sociales o conversaciones para ver si se recuerda todo lo que sucedió o sólo se recuerdan claramente los momentos que le ayudan a uno a culparse y mortificarse, pues probablemente se filtran las experiencias en busca de evidencias que justifiquen lo mucho que se sufre.

5. Debería. Es un lamento acerca de cómo *deberían* haber sido las cosas o de cómo *debería* haberme comportado.

Cada vez que se piensa algo en este sentido lleva aparejado un autorreproche: "*No soy de tal forma...debería ser...*".



6. Razonamiento emocional. Asumir que los sentimientos negativos son el resultado de que las cosas son negativas. Si se siente mal, eso significa que su situación real es mala.

Un universo emocional es caótico, está regido por sentimientos cambiantes en vez de por leyes racionales. Se recurre a los sentimientos para orientar la acción. Se actúa para sentirse bien, en lugar de actuar en función de lo que más pueda convenir. Ejs. *"Así me siento, así me van las cosas"*. Uno puede sentirse mal y que las cosas vayan bien.

7. Inferencia arbitraria. Suponer más allá de lo que las pruebas objetivas puedan indicarnos. *"Ponerse la venda antes de que te tiren la piedra"*. Existen dos muy frecuentes:

Adivinación del pensamiento: decidir lo que los demás están pensando sin tener ninguna evidencia de ello. Se interpretan gestos, tonos o silencios como que piensan mal de uno, y casi siempre piensan justo lo que se teme. Ej.: *"Seguro que han pensado que soy tonto..."*, *"Me miraron porque me vieron solo"*, *"Esperaban de mí una respuesta más brillante"*, *"En cuanto lo sepa se enfadará"*, etc.

Adivinación del futuro: Anticipar que las cosas van a salir mal, que los sucesos serán negativos. Prever que si algo ha de salir mal saldrá mal. Ej.: *"Me van a suspender..."*, *"Seguro que tiene un accidente con el coche"*, *"Me aburriré como nunca en esa fiesta"*, etc.

8. Autoacusación. Es una forma de pensamiento distorsionado que le hace al sujeto acusarse a sí mismo de todo, tenga o no la culpa. El síntoma observable más común es la disculpa incesante. Este síntoma ciega las buenas cualidades y los logros. Ej.: *"Tenía que haber hecho las cosas de otra forma para que no se enfadara"*, *"Metí la pata durante todo el tiempo, debo llamarle y pedir disculpas"*, *"Lo siento, soy un patoso..."*, etc.

9. Magnificación y/o minimización. Magnificar sus errores y los éxitos de los demás. Minimizar sus éxitos y los errores de los otros. Los que me rodean son maravillosos mientras yo no soy nadie. Ej.: *Tiene mi misma edad y gana mucho más dinero, claro es que yo soy un desastre"*, *"yo no sé hablaren público, mis*



conferencias gustan, pero no me aplauden como a otros".

10. Falacias de control. Se trata de una distorsión en la que el tema fundamental es lo que se controla de las situaciones.

Hipercontrol: Se lucha por controlar todos los aspectos de toda situación. Se trata de sentirse responsable absolutamente de todo. Cuando no es posible tenerlo todo bajo mano, enseguida viene aparejado un reproche sobre la propia ineffectividad.

Subcontrol: La persona se sitúa al margen de toda situación, siendo incapaz de influir en su propia vida y en los demás. Siente que el resultado de los acontecimientos está la mayor parte de las veces fuera de su control. La abdicación de poder se traduce en una sensación de desamparo, un triste sentido de desesperanza, resentimiento y depresión.

EXPLORACIÓN DE CREENCIAS INTERMEDIAS Y NUCLEARES

La exploración del contenido de los esquemas o proto-esquemas, en cierto sentido cogniciones más metafísicas y que responden a un conocimiento tácito de la realidad, resulta más complicada, puesto que son concepciones que no son necesariamente conscientes o fácilmente accesibles para el sujeto ni necesitan expresarse en palabras. En la mayoría de los modelos cognitivos clínicos modernos se plantea que estas creencias nucleares son la piedra angular sobre las que se apoyan el resto de las cogniciones.

Aunque los contenidos de estas creencias menos superficiales pueden ser muy variados, posiblemente las que tienen un significado clínico se pueden reducir a unos pocos temas: autonomía, valía personal, relaciones interpersonales, y creencias sobre límites y normas de comportamiento (véase el siguiente cuadro)

Contenidos de los principales tipos de CREENCIAS DISFUNCIONALES

	Creencias	Contenidos de las creencias
Autonomía	Dependencia	Creer que uno es incapaz de funcionar por uno mismo y necesita el apoyo constante de otros
	Sometimiento/Falta de individualidad	El sacrificio voluntario o involuntario de las necesidades o de las emociones propias para satisfacer las necesidades de otros, con un fallo simultáneo para reconocer las propias necesidades
	Vulnerabilidad al daño o la enfermedad	Miedo a qué un desastre (natural, criminal, médico o financiero) pueda tener lugar en cualquier momento



	Miedo de perder el control/Miedo al azar	Miedo a que uno no posee o puede perder el control voluntario de su propia conducta, emociones, impulsos. mente. cuerpo, etc.
Relaciones	Deprivación emocional	Expectativa de que las necesidades propias de cuidado, empatía o afecto nunca serán adecuadamente satisfechas por otros
	Abandono/Pérdida	Miedo de que uno puede perder de modo inmediato a personas cercanas importantes (por abandono, muerte. inestabilidad o poca fiabilidad) y si eso ocurre estará aislado para siempre
	Desconfianza/ Abuso	Expectativa de que otros intencionadamente harán daño, mentirán. abusarán, manipularán o se aprovecharán de uno
	Alienación/ Aislamiento social	Creer que uno está aislado del resto del mundo, es diferente a la otra gente y/o no es parte de un grupo o una comunidad
	Defectuosidad/ Vergüenza	Creer que uno es interna o externamente defectuoso o indigno de ser amado por otros significativos si se muestra como es. Puede incluir hipersensibilidad a la crítica, al rechazo o a la acusación; sensación de vergüenza ante defectos propios percibidos subjetivamente (p. ej., ser feo, indeseable sexualmente. de estatus bajo. de escasos recursos para la conversación, tonto, aburrido...).
	Valía y rendimiento	Infradesarrollo personal
Fracaso/Incompetencia		Creer que uno no puede rendir competentemente en áreas de logro (universidad, carrera profesional), en las responsabilidades diarias hacia uno mismo u otros, o en la toma de decisiones
Culpa/Castigo		Creer que uno es moral o éticamente malo o irresponsable, y merece duras críticas o castigos
Límites y normas	límites implacables/ Grandiosidad	Lucha implacable para conseguir metas extremadamente altas sobre uno mismo, a expensas de la felicidad, el placer; la salud, la sensación de realización o relaciones satisfactorias. Creencia de que uno es superior a los demás o tiene algunos privilegios especiales.
	Autocontrol o auto disciplina insuficientes	Creer que uno puede hacer; decir o tener inmediatamente lo que desee. Desconsideración hacia: a) lo que otros consideren razonable; b) lo que es de hecho factible; c) el tiempo o la paciencia requeridos; o d) el coste para otros. O dificultad con la autodisciplina.

La dificultad de acceder a estas creencias centrales depende de cada persona, así como de su estado emocional: en general, cuanto mayor sea el nivel de malestar emocional, la disponibilidad de estas cogniciones es así mismo mayor.



B.- Por unas demandas del medio excesivas o por una carencia de estrategias conductuales de afrontamiento o una inadecuada utilización de éstas

En algunas situaciones lo que se nos demanda en nuestro trabajo es excesivo, de esta forma nos encontramos con problemas de muy difícil manejo. Se podría decir que para combatir estas situaciones existe la recomendación genérica de que las empresas deben ajustar las demandas, los puestos de trabajo a sus trabajadores, teniendo en cuenta sus capacidades, sus necesidades, sus motivaciones. No obstante, aunque este es un problema "que viene de fuera" el individuo tiene también un cierto margen de maniobra para modificar esas condiciones, siempre y cuando tenga un repertorio de habilidades y destrezas conductuales para hacer frente activamente a situaciones productoras de estrés; habilidades que se pueden adquirir en sesiones de tratamiento-entrenamiento individual o grupal (habilidades de autocontrol, habilidades sociales para la comunicación y asertividad, toma de decisiones y resolución de problemas).

Sin embargo, es frecuente que el individuo no tenga adquiridas las conductas eficaces para enfrentarse a la situación. Esto puede ser por varias causas:

- ✍ El individuo ha percibido adecuadamente las demandas del medio y sabe cuáles son las conductas que habría que emitir, pero no dispone de éstas.
- ✍ El individuo no sabe seleccionar la respuesta correcta de entre todas las conductas que tiene y que podría llevar a cabo.
- ✍ El individuo dispone de conductas adecuadas pero no es capaz de emitir las en el momento preciso, bien por no saber discriminar en qué momento hay que realizarlas, bien porque determinadas situaciones le generan respuestas emocionales (miedo, ansiedad) de tal magnitud que le impiden la emisión de una respuesta, le bloquean la acción.

✍

C.- Por la aparición de unas respuestas de ansiedad elevadas (síntomatología psicósomática desproporcionada)

Ante una situación estresante el individuo desarrolla una serie de reacciones fisiológicas y emocionales inadecuadas (tensión, ansiedad, fatiga,...). La presencia de estas reacciones además de constituir los primeros síntomas de estrés, interfieren en



otros ámbitos del individuo: distorsiones a nivel cognitivo (la forma de percibir la situación) y bloqueo comportamental (la emisión de respuestas para controlar la situación). La intervención a este nivel está dirigida a poner fin a esos estados de ansiedad, independientemente de cómo se hayan producido, desarrollando conductas incompatibles (imaginación/visualización positiva, respiración profunda, relajación muscular).

SUGERENCIAS PARA MANTENER EL ESTRÉS EN LÍMITES TOLERABLES:

1. Eliminación de comidas estresantes
2. Tomarse suficiente descanso y sueño
3. Hacer ejercicio de manera regular
4. Trabajar desde la realidad de “que es” hoy
5. Evaluar lo que se es capaz de hacer
6. Organizar un tiempo para divertirse y soñar
7. Establecer metas realistas
8. Considerar los siguientes puntos:
 - ~~///~~ lo que hago es resultado de una elección propia
 - ~~///~~ toda elección propia me beneficia de algún modo
 - ~~///~~ tengo dentro de mí todo lo que necesito
 - ~~///~~ puedo elegir tener una mayor autoconciencia
 - ~~///~~ soy responsable del cien por cien de mi vida
 - ~~///~~ el grado en que los demás controlan mi vida es el grado en que yo lo permito
 - ~~///~~ no puedo cambiar voluntariamente mis sentimientos pero sí mi conducta
 - ~~///~~ la mayoría de mis problemas los he creado yo mismo



☞ si elijo continuar creando un problema lo hago porque: recibo algún beneficio por continuar con él, o evito un problema mayor continuando con el actual.

TÉCNICAS GENERALES

Práctica diaria de ejercicio físico



El ejercicio físico aumenta la resistencia física del individuo (funciones cardiovascular, respiratoria y metabólica) y la resistencia psicológica: ya que durante su desarrollo nos obliga a desplazar la atención de los problemas personales, a distanciarnos emocionalmente, y nos permite el descanso y la recuperación de la actividad mental. Después del ejercicio intenso, el organismo vuelve a su estado normal de equilibrio, produciendo la sensación de sentirse relajado.

El **ejercicio aeróbico** consiste en la actividad sostenida y rítmica de los grandes grupos musculares, especialmente los de las piernas (correr, caminar rápido, natación, ir en bicicleta, el baile). Éstos utilizan grandes cantidades de oxígeno, por lo que producen un aumento de la tasa cardiaca, de la frecuencia respiratoria y la relajación de los vasos sanguíneos más pequeños, para permitir que llegue una mayor cantidad de sangre oxigenada a los músculos y responder así al aumento en la demanda de oxígeno. Para que este ejercicio sea óptimo y mejore la capacidad del organismo es necesario practicarlo, al menos, tres días a la semana. Cada día, su tasa cardiaca deberá llegar a la tasa aeróbica apropiada a su edad y sexo y permanecer en este valor durante 20-30 minutos. Realizar los ejercicios alcanzando una tasa cardiaca inferior a la que le corresponde no producirá el efecto que se pretende y llegar a un valor por encima del indicado representaría un esfuerzo excesivo para el corazón.

Si no está usted acostumbrado a un mínimo de entrenamiento físico, el comienzo brusco de un programa intenso de ejercicio aeróbico podría tener consecuencias fatales para su corazón. Si lleva un tipo de vida sedentaria, posee algo de sobrepeso, ingiere alimentos ricos en grasas o sal, o bien es fumador, empiece despacio, con ejercicios de baja intensidad, como caminar por ejemplo, y con calisténicos sencillos; o acuda un reconocimiento médico. La mayoría de los médicos recomienda un electrocardiograma para todas aquellas personas que sobrepasan los



40 años. Si una vez iniciado el programa desarrolla palpitaciones, mareos, dolor torácico o dificultad extrema para respirar, vea rápidamente a un médico.

Afrontar las razones que uno se puede dar para no hacer ejercicio de forma regular es un paso primordial para cambiar el tipo de vida inactiva que lleva.

Es posible que piense que no dispone de tiempo suficiente para hacer ejercicio, y puede que se diga a sí mismo: “Tengo prisa. Antes, tengo que hacer otras cosas más importantes. Tengo un horario muy ajustado. Sé que debería hacer ejercicio pero mis obligaciones no me lo permiten. No sé dónde practicarlo o con quién”. Si estos pensamientos le resultan familiares es que hacer ejercicio se encuentra en el último lugar de su lista de prioridades. Sustituya en todas las frases que la contienen la expresión “No puedo” por “He elegido voluntariamente no hacerlo y debo cambiar esa decisión que un día tomé”. Si hacer ejercicio es algo realmente importante para usted, buscará tiempo en su vida para su realización. Tenga presente que como persona ocupada que es, el ejercicio representa una descarga esencial para sus prisas diarias.

Puede que se perciba demasiado “maduro” o en baja forma para iniciarse en algo que le va a hacer sudar y sufrir, quizá parecer ridículo (no es joven, ni atleta), y que va a dar a los demás la oportunidad de comprobar lo poco coordinado o en forma que está. Si es éste su caso, debería asistir a alguna clase de gimnasia, unirse a un grupo o juntarse con algún amigo que venga practicando algún ejercicio de forma regular; los demás le demostrarán que no hay edad ni forma física previa para el ejercicio, y que nunca es tarde.

Para poder beneficiarse de la realización de ejercicios aeróbicos, sin tener el riesgo de padecer un problema cardiaco imprevisto, debe conocer que el corazón debe latir a un 70% de su frecuencia máxima durante 20 minutos como mínimo. La tabla que mostramos a continuación indica los valores de la frecuencia cardiaca estimados:

Grupo de edad	Frec. card. máxima	80% Frec. card. máxima	70% Frec. card. máxima	60% Frec. card. máxima	50% Frec. card. máxima
18-29	203-191	162-153	142-134	122-115	101-95
30-39	190-181	152-145	133-127	113-108	95-90
40-49	180-171	144-137	126-120	107-102	90-85
50-59	170-161	136-129	119-113	101-96	85-80
60-69	160-151	128-121	112-106	95-90	80-75
70-79	150-141	120-113	105-99	89-84	75-70



Para determinar cuál es su frecuencia cardíaca por minuto, simplemente debe tomarse el pulso durante diez segundos y multiplicar el número de pulsaciones obtenidas por seis. Practique, primero, tomándose el pulso cuando se halle sentado tranquilamente. La mayoría de hombres sanos tiene un valor entre 70 y 84 pulsaciones por minuto y la mayoría de mujeres en las mismas condiciones, entre 75 y 85 pulsaciones por minuto. Si usted no se encuentra en forma, la marcha rápida puede hacerle subir el pulso por encima del 70% del valor de su frecuencia cardíaca máxima, pero una vez que su aparato cardiocirculatorio se encuentre adaptado, podrá realizar un esfuerzo mayor, sin sobrepasar ese 70%.

MANTENER LA CONSTANCIA EN LA PRÁCTICA DE EJERCICIO

Las siguientes sugerencias le ayudarán a continuar su programa de ejercicio hasta que éste se convierta en algo tan automático como comer o dormir:

1. *La graduación* es la clave. Empiece por poco. No se agote nunca. Si al terminar se siente enfermo, muy dolorido o exhausto, es señal de que ha sobrepasado sus límites. Hacer ejercicio ha de ser algo agradable, no una tortura.

2. *Registre* sus progresos diarios y semanales.

3. *Felicítese a sí mismo* por realizar aquellos objetivos que se ha impuesto. Concédase pequeños premios.

4. *Fíjese en las propias recompensas* del ejercicio. Observe cómo se siente relajado, lleno de energía y cómo han mejorado su concentración y su descanso nocturno.

5. *Coloque la lista de objetivos* en casa o en la oficina, en varios lugares donde pueda verlos con facilidad durante el día. Cuelgue fotos suyas o de otros practicando su deporte favorito. Cuelgue también, de forma visible, lemas o frases de ánimo.

6. *Busque apoyo* en su familia y amigos, diciéndoles cuáles son los objetivos que piensa alcanzar. Reclute personas conocidas para que le acompañen o incorpórese a grupos ya organizados. Asista a algún gimnasio.

PARA EVITAR HACERSE DAÑO

1. Utilice ropa y calzado apropiados.

2. Dedique cinco minutos de calentamiento en los ejercicios aeróbicos y de tres a cinco minutos más, al final del ejercicio, para enfriamiento de los músculos.



3. No haga ejercicio cuando esté enfermo.
4. Detenga el ejercicio si nota algún síntoma raro, inexplicable.
5. No haga ejercicio hasta transcurridas por lo menos dos horas de una comida copiosa, y no coma hasta una hora después de haber terminado el ejercicio.
6. Evite fumar, sobre todo después de haber realizado un ejercicio.
7. Evite las duchas o baños fríos o muy calientes, antes o después del ejercicio.
8. Evite cualquier cambio brusco de temperatura después del ejercicio.
9. Evite los esfuerzos intensos en los cuales corra peligro de un ataque al corazón o de cualquier otro daño.

Pautas de descanso y control del insomnio

El insomnio es una alteración del sistema nervioso caracterizada por la imposibilidad de dormir a causa de la falta de sueño, sea por dificultad para conciliarlo al acostarse o por despertarse súbitamente, antes de la hora prevista, y no poder reanudarlo. El insomnio generará estados de nerviosismo y fatiga. Su presencia indica estar experimentando una situación de estrés crónica; en caso de estar asociado a un problema concreto y puntual, sería recomendable buscar ayuda profesional para resolver dicho problema.

Las personas que trabajan a turnos (mañana, tarde y noche) muestran menor satisfacción con el horario y con el trabajo en general, y ello es debido a la alteración de los ritmos circadianos (o nictamerales, que siguen un ritmo de 24 horas, y coinciden con los estados de vigilia y sueño) y sociales.

El sueño comprende dos fases: una de sueño lento y una de sueño rápido. Durante la fase del sueño lento se da un periodo inicial de sueño ligero y un segundo periodo de sueño profundo, en el que las constantes fisiológicas y el tono muscular disminuyen. Esta fase permite la recuperación física del organismo. La fase de sueño rápido o paradójico, permite la recuperación psíquica; durante ésta, que se repite unas cuatro veces durante el sueño nocturno, aumentan las constantes fisiológicas, metabólicas y endocrinas; aparecen una serie de movimientos oculares rápidos y se produce la actividad onírica.



Para recuperarse de la fatiga diaria es necesario dormir, con variaciones individuales alrededor de 7 horas durante la noche, de manera que puedan darse todas las fases del sueño y se facilite la recuperación física durante las primeras horas del sueño y la recuperación psíquica en las horas siguientes. En el trabajo a turno, esto no es posible, ya que el sueño se ve alterado, no produciéndose nunca una adaptación plena al cambio horario; ello hace que se vaya acumulando la fatiga, provocando a largo plazo el estado de fatiga crónica, que se considera un estado patológico.



El sueño es una cuestión de hábito; el insomnio no se cura con medicinas y sí adquiriendo unas pautas apropiadas de conducta regulares:

- ✍ Acostarse y levantarse todos los días a la misma hora
- ✍ Poner el despertador y levantarse por la mañana, independientemente de si ha dormido mucho o poco
- ✍ No dormir la siesta
- ✍ Tener la habitación bien ventilada, sin humos, ni ruidos, ni luces encendidas
- ✍ Una hora antes de acostarse, hacer un ejercicio físico que canse durante unos 15 minutos, como andar, subir escaleras, flexiones, estiramientos, bicicleta estática, bailar; o bien practicar relajación muscular y respiración lenta y profunda. También es aconsejable un baño con sales, poner los pies en un cubo con agua templada con sal o bicarbonato, ducha de agua caliente, o recibir un masaje.



CURSO DE PREVENCIÓN DE SITUACIONES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

- ✍ Hacer que la cama sea un lugar únicamente para dormir (no leer, ver la TV, hablar por teléfono, discutir con la pareja, pensar en cosas que hacer, escribir notas, etc.); la actividad sexual es una excepción.
- ✍ Eliminar el café, el té, bebidas alcohólicas o tabaco, al anochecer; en su lugar, puede tomar infusiones de melisa, pasiflora, azahar; o de tila, manzanilla y valeriana.
- ✍ Ver algunos programas de la televisión actual sólo sirve para alterarnos más (intenta comprobarlo registrando las veces que te quejas, cambias de canal, o discutes); en estos casos, es más conveniente salir a dar un paseo, o leer.
- ✍ No conviene cenar ni demasiado tarde ni demasiado fuerte, dejando pasar un mínimo de dos horas desde la cena hasta la hora de ir a dormir. Algunas personas duermen mejor tomándose antes de acostarse un vaso de leche con miel.

En caso de estar acostado y no poder dormir: levantarse, tomar un baño de agua caliente con sales y una infusión relajante; si aún así no se duerme, no se preocupe demasiado y en la sala lea, haga crucigramas o solitarios con cartas.

La organización de turnos de trabajo debería seguir las siguientes recomendaciones:

- Los turnos deberán respetar al máximo el ciclo de sueño, evitando que el turno de la mañana empiece a una hora demasiado temprana. Los cambios de turno pueden situarse entre las 6 y las 7 h., las 14 y las 15 h. Y las 22 y 23 h.
- Los turnos de noche y de tarde nunca serán más largos que los de mañana, preferiblemente más cortos.
- En cuanto a la duración de cada ciclo, actualmente se tiende a realizar ciclos cortos (se recomienda cambiar de turno cada dos o tres días); sin embargo, la vida de relación se hace más difícil con un ritmo de rotación tan cambiante, por lo que puede existir una contradicción entre el punto de vista fisiológico y las necesidades psicosociales de las personas.



- Aumentar el número de períodos en los que se puede dormir de noche: posibilidad de descanso después de hacer el turno de noche, acumular días de descanso y ciclos de rotación distintos a lo largo del año.
- Reducir la carga de trabajo en el turno de noche, sobre todo evitar tareas que supongan elevada atención entre las 3 y las 6 h. de la madrugada.
- Conocer con antelación el calendario de turnos.
- El sentido de la rotación puede ser: mañana-tarde-noche, o inverso: noche-tarde-mañana.

Hábitos alimenticios adecuados

Para conservar un estado de salud equilibrado se necesitan de 40 a 60 nutrientes distintos. Cuando nos encontramos en un estado de estrés, nuestras necesidades de nutrientes aumentan, especialmente las de calcio y vitamina B. Para muchas personas que padecen insomnio, la solución no se encuentra en una pastilla para dormir sino en las espinacas, la leche, ejercicio físico, hábitos de descanso adecuados y relajación. Comer de una forma correcta puede ayudar también a reducir el estrés, la depresión, la irritabilidad, la ansiedad, los dolores de cabeza y la fatiga.

PASOS PARA UNA BUENA NUTRICIÓN

1. Comer alimentos variados y completos. La mayoría de alimentos contienen más de un nutriente, sin embargo, no hay ningún alimento que aporte los nutrientes esenciales en las cantidades necesarias para el organismo; esta carencia relativa es la razón de que debemos tomar comidas variadas, asegurándonos con ello una dieta equilibrada. La mejor manera de asegurarse una dieta variada es elegir cada día una cantidad determinada de cada grupo principal de alimentos:

- ☞☞ Vegetales y frutas: 4 raciones
- ☞☞ Pan, cereales y productos de grano: 4 raciones
- ☞☞ Leche, queso, yogurt: 2 raciones
- ☞☞ Carne, aves, pescado, huevos, judías, guisantes: 2 raciones

2. Mantener el peso ideal. El sobrepeso favorece el estrés, disminuyendo la capacidad de hacer frente a los estímulos ambientales y, además, en nuestra



sociedad, puede representar una amenaza a la autoestima personal. Se considera que una persona es obesa si excede 9 a 10 Kg. su peso ideal. La mejor dieta a seguir es la más simple:

- Comer alimentos variados.
- Reducir las grasas, el azúcar, los dulces y el alcohol.
- Hacer ejercicio regularmente.

Si usted dispone de un apetito incontrolable, a continuación le ofrecemos algunas sugerencias para controlarlo o por lo menos engañarlo:

☞ Empiece cada comida con un aperitivo que llene mucho y que sea bajo en calorías (unas varas de apio o ensalada aliñada con aceite pobre en grasas).

☞ Media hora antes de comer tome algún alimento que contenga carbohidratos (dos galletas, un vaso pequeño de zumo de tomate o medio pomelo). Esto hará que tenga menos hambre a la hora de comer.

Mejore sus hábitos de alimentación:

Coma despacio. El cerebro tarda unos veinte minutos en recibir la información del estómago. Intente hacer pequeñas pausas en medio de la comida. Aumente su atención hacia el sabor, olor y aspecto de los alimentos. Intente ser el último en acabar. Corte la comida en bocados pequeños y suelte el tenedor entre cada bocado.

Coma regularmente. Procure comer cada tres o cinco horas para evitar la sensación de hambre y con ello la ingesta excesiva (4-5 tomas al día).

Cuando esté aburrido: En lugar de comer, dedíquese a otra actividad que le resulte agradable (entreténgase con algún hobby, salga a pasear).

Cuando esté de mal humor: En lugar de comer, escriba en un papel cuáles son sus sentimientos. Llame a algún amigo. Masque chicle sin azúcar.

Cuando esté cansado: (si no es el momento de acostarse) tome una ducha relajante y beba un poco de agua o de zumo de limón. Haga algo de ejercicio.

Cuando se sienta ansioso: Ocúpese en alguna actividad física o cualquier otro entretenimiento que le resulte agradable. Distraiga su atención pensando en algo agradable (visualice toda la escena, prestando atención a los detalles).

Coma cantidades de alimentos más pequeñas: Debe comenzar comprando menos, en la cocina prepare menos, y ponga menos en el plato. Retire de la mesa la



fuelle una vez que haya servido los platos, para evitar repetir. No ponga los alimentos que le resultan más tentadores en un lugar muy visible.

Cuando coma, esté por lo que hace. Mientras come no lea, no mire la televisión, ni haga cualquier otra cosa que pueda distraerle. Cuando coma, concéntrese en lo que come para darse cuenta de la cantidad que está ingiriendo.

3. Evite las grasas. Los niveles altos de colesterol se asocian con enfermedad cardiovascular; igualmente, si usted es fumador o hipertenso, la reducción de la cantidad de grasas ingeridas constituye un factor primordial para aumentar sus expectativas de vida. Por tanto, las primeras grasas que hay que reducir en la dieta son las de: carnes ricas en grasas, mantequilla, leche no descremada y helados.

4. Evite el azúcar. Evitar el azúcar si se halla bajo una situación de estrés. Cuando come alimentos ricos en azúcares altamente refinados, la concentración de glucosa de su sangre se eleva, produciéndole una pequeña sensación de energía y quizá un menor cansancio. Una concentración baja de glucosa en sangre produce los llamados síntomas hipoglucémicos: mareos, irritabilidad, depresión, temblor, náuseas, ansiedad y sensación de hambre, lo cual puede hacer que tome algún otro alimento rico en azúcar. Si a esto añade un estrés ambiental o emocional, vemos que el círculo vicioso creado se convierte en una montaña rusa emocional difícil de parar y en la que el azúcar es uno de los combustibles que la hace funcionar.

5. Evite el sodio. La sal de mesa contiene un 40% de sodio; también se halla en muchos alimentos elaborados, salsas, escabeches, tapas saladas y en muchos bocadillos. Para evitar la hipertensión reduzca los alimentos que contienen sal.

6. Evite el alcohol. El alcohol es rico en calorías y pobre en nutrientes y vacía el organismo de vitamina B. Procure reducir su consumo.

7. Evite la cafeína. El café, el té negro, el chocolate y las colas, son ricos en cafeína. La cafeína es un estimulante que, bioquímicamente, induce a que se produzca en el organismo una respuesta de «lucha o huida», al mismo tiempo que agota la vitamina B.



8. Tome suplementos de vitaminas y minerales. Las vitaminas y los minerales son sustancias orgánicas y elementales contenidas en los alimentos, esenciales para la salud, y no sintetizadas por el organismo o sintetizadas en cantidades inferiores a las necesarias para un buen funcionamiento del mismo. Cuando nos encontramos ante una situación de estrés, aumentan nuestras necesidades de vitaminas y minerales. Los especialistas en nutrición no se ponen de acuerdo sobre la necesidad de tomar suplementos de vitaminas y de minerales. Algunos piensan que una dieta correcta cubre todas y, para otros, tendríamos que comer tres veces lo que comían nuestros abuelos para obtener el mismo grado de nutrientes, dada la baja capacidad nutricional de nuestros alimentos actuales.

Como plantas medicinales para combatir la ansiedad, se encuentran: el toronjil (también conocido por hierba luisa, hierba bergamota, agua del Carmen o alcohol de melisa), la menta, la valeriana, la pasiflora, la tintura de anís (en manzanilla o limonada). En casos de estados anímicos depresivos, además de la melisa y valeriana, son recomendables la hierba de San Juan y el ginseng.

Estructuración del tiempo de ocio y 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 distanciamiento emocional de las fuentes de angustia, contribuye a relativizar la importancia de esos problemas, prestándole atención a otros aspectos no tenidos en cuenta o que pueden servir de ayuda para encontrar la respuesta más apropiada.

El reír frecuentemente, desarrollar la ironía no hiriente y el sentido del humor son amortiguadores del estrés. M. Twan sostenía que “la risa quitaba el dinero a los médicos”. Afrontar la vida diaria y las dificultades con sentido del humor es saludable por que:



~~///~~ Muchos conflictos interpersonales surgen por tomar demasiado en serio y exagerar la importancia de las contrariedades.

~~///~~ El humor es un medio económico para pasarlo bien y hacer reforzante la comunicación, ya que suele ser contagioso (al igual que el “mal humor”).



~~✍~~ Contribuye a crear un distanciamiento de los problemas.

El sentido del humor en la comunicación se puede desarrollar:

1. *Exagerando provocativamente.* Esto ayuda a que nuestro interlocutor discrimine adecuadamente entre sus demandas irrealistas y sus deseos lógicos, entre valoraciones catastróficas y sus estimaciones lógicas.
2. *Utilizando expresiones y comentarios de humor,* contar chistes y reírse con ellos.
3. *Sonreír* al otro y a uno mismo (practicar ante un espejo) en diferentes momentos del día.

Lo que no se debe hacer es usar el sentido del humor inoportuno por que puede herir y suscitar hostilidad, y ello nos repercutirá negativamente. Por ello hay que estar muy pendiente de nuestro interlocutor y captar cualquier señal que denote oposición o rechazo. Si ocurriera esto habrá que “empatizar con él o pedir disculpas directamente”.

Administración del tiempo

Es posible concebir el tiempo como una serie interminable de decisiones, pequeñas y grandes, que van conformando, poco a poco, nuestra vida. Las decisiones tomadas que no resultan acertadas crean frustración, estrés, y hacen disminuir la autoestima. Los seis síntomas que indican una falta de saber administrar el tiempo son:

1. Precipitación.
2. Vacilación crónica entre alternativas desagradables.
3. Fatiga o apatía tras muchas horas de actividad no productiva.
4. Incumplimiento constante de compromisos.
5. Sensación de estar desbordado por las demandas y pormenores y de tener que hacer, casi siempre, lo que no se desea.

La técnica de administración efectiva del tiempo ha sido utilizada para minimizar la ansiedad y fatiga que provocan los compromisos a fecha fija.



En primer lugar, puede resultarle de utilidad examinar su forma habitual de distribuir el tiempo. Una forma sencilla de hacerlo es dividir el día en tres partes:

1. Desde que se levanta hasta la hora de comer.
2. Desde el final de la comida hasta la cena.
3. Desde el final de la cena hasta que se va a dormir.

En un cuaderno de notas, escriba al final de cada parte, cada una de las actividades que haya realizado. Escriba, también, cuánto tiempo ha empleado en cada una. Describa sus actividades como: actividad social, trabajos de rutina, trabajos de poca urgencia, trabajo productivo, reuniones, llamadas telefónicas, etc. Debe realizar este inventario de actividades durante tres días, al final de los cuales tiene que anotar la cantidad total de tiempo invertida en la realización de las mismas. Puede ordenar las categorías de actividades de mayor a menor tiempo invertido en su realización, con lo que obtendrá una información útil para una distribución de prioridades. Lo que realmente importa es separar y examinar las actividades en las que invierte su tiempo y determinar luego si desea o es razonable invertir más o menos del que viene empleando.

Una vez realizado el registro de tiempo, puede pasar a averiguar la cantidad de tiempo que dedica habitualmente a la realización de tareas importantes. Para ello, puede confeccionar tres listas de objetivos que le gustaría alcanzar: a largo (un año), medio (un mes) y corto plazo (una semana); y en cada lista, distribuir de forma priorizada las actividades que se propone realizar para ello, incluyendo urgencias de trabajo, actividades de recreo, etc. A la cabeza de la lista deberán figurar las actividades consideradas como más esenciales o más deseadas; en medio, aquellas que pueden posponerse por algún tiempo, pero que no por ello pierden su importancia; y al final, las que puede posponerse indefinidamente sin que ello suponga perjuicio alguno.



Si es usted una persona muy ocupada o bien piensa que es muy pesado estar pendiente de las listas priorizadas de objetivos y actividades, tendrá que realizar una lista diaria de «cosas-a-hacer». Esta lista incluye todo lo que le gustaría poder hacer ese día. Cada actividad se clasifica, también, en la cabeza, en medio o al final de la lista. Si se sorprende haciendo una de las tareas que figuran al final y tiene todavía por terminar alguna del principio, puede



estar prácticamente seguro de que está desperdiciando el tiempo. Tiene que ir descendiendo, poco a poco; cuando haya terminado las actividades de la cabeza, pase a las tareas situadas en la mitad de la lista, y sólo cuando estén todas hechas podrá permitirse pasar a las últimas. Observará que esto se consigue con mayor facilidad simplemente ignorando las últimas actividades, dado que, además, no se corre ningún peligro por olvidarlas. Al hacer y cumplir su lista de «cosas-a-hacer», le será útil tener en cuenta la regla 80/20, que establece que aproximadamente el 20 % de lo que se hace reporta el 80% de los resultados, y al revés, el 80% de lo que se hace sólo reporta el 20% del resultado.

A veces es fácil relegar los objetivos por un motivo u otro y decir, por ejemplo: «Hoy no. Lo haré después de que...». La solución para evitarlo es describir sus seis objetivos prioritarios en un papel y ponerlos, de forma que llamen la atención, por toda la casa o en la oficina. Cada vez que los vea se acordará de que debe cumplirlos y se obligará a ello.

Cuatro reglas obligatorias para ganar tiempo:

1. *Aprender a decir «no»*. A no ser que sea su jefe quien se lo pida, procure librarse de los compromisos que le obligan a gastar el tiempo en aspectos no prioritarios. Esté preparado para decir: «No tengo tiempo». Vea el apartado de Comunicación asertiva.

2. *Ignore los objetivos del final* de la lista (aquellos que se pueden posponer indefinidamente) hasta que haya completado los demás con mayor prioridad.

3. Incluya en su horario un tiempo para los problemas y acontecimientos *imprevistos*.

4. Destine distintos momentos del día para *descansar*. Organice las cosas de modo que sólo sea interrumpido en caso de emergencia.

Reglas «opcionales»:

1. Lleve una lista de *trabajos de corta duración*, de unos cinco minutos, que puedan hacerse mientras espera o en medio de otras cosas.

2. Aprenda a *hacer dos cosas al mismo tiempo*: (pensar en un escrito mientras camina).

3. *Delegue* en otros los trabajos no prioritarios.

4. La *televisión* constituye, muchas veces, una forma enorme de perder el tiempo.



5. Cuando tenga que cumplir con una obligación, *evite aquello que pueda distraerle:*

- Deje las ensoñaciones para más tarde.
- Aplazase las conversaciones de socialización.
- Aleje las ocupaciones triviales, sin importancia.

6. *Olvídese de los perfeccionismos, y haga las cosas. Todo el mundo comete errores.*

Repasemos algunas recomendaciones para optimizar el tiempo disponible:

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.

Enemigos del tiempo:

- ~~///~~ La verborrea como estilo de comunicación
- ~~///~~ Las repeticiones inútiles
- ~~///~~ El lenguaje confuso y ambiguo, y la falta de información
- ~~///~~ El desorden
- ~~///~~ Pasar sin aclarar intenciones u objetivos
- ~~///~~ Adoptar rituales que son meros formulismos vacíos
- ~~///~~ Confundir lo urgente con lo importante
- ~~///~~ Interrupciones de teléfono o visitas inesperadas
- ~~///~~ Excesivas reuniones, mal coordinadas



LA ASERTIVIDAD Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

“Si soy capaz de comunicarme de forma que al otro le guste hablar conmigo, si consigo que mi interlocutor se sienta escuchado, si comunico lo que quiero sin agredir y si consigo transmitir una actitud favorecedora del diálogo, si consigo todo esto, además de comunicarme, estaré relacionándome de forma adecuada con los demás”.

La comunicación no verbal

Los mensajes no verbales son especialmente poderosos para comunicar sentimientos y preferencias o deseos, y pueden confirmar o contradecir el mensaje verbal. Hemos de evitar comunicaciones de “doble mensaje” (cuando decimos una cosa y nuestra expresión no verbal aporta un significado diferente, incluso contrario).

INDICADOR NO VERBAL	DESEO DE COMUNICAR: INTERES	HOSTILIDAD: PASIVIDAD
<i>Distancia</i>	Cerca, sin obstáculos, sin distraer la atención	Lejos, con obstáculos, distráido
<i>Postura</i>	Inclinado hacia el otro, relajado	Lejano, rígido
<i>Contacto ocular</i>	Dirigido hacia la otra persona	Mirada lejana, oblicua, insolente
<i>Expresiones faciales</i>	Sonriente, relajadas	Ceño fruncido, exaspe- rado, tenso
<i>Gestos</i>	Abiertos, espontáneos	Tensos, artificiales
<i>Contacto</i>	Suave, frecuente	Aspero, poco frecuente, escaso
<i>Tono de voz</i>	Cálido, suave, cercano	Frío, duro, distante

La comunicación verbal efectiva

La comunicación verbal efectiva significa decir las cosas de forma asertiva, es decir, con palabras sinceras y que responden al deseo de expresar lo que pensamos sin violentar los derechos de la persona con la que nos relacionamos. Y esto se consigue:



- ?? Expresando las opiniones personales
- ?? Utilizando “mensajes YO”, en lugar de “mensajes TU”. (En vez de destacar lo que el otro hace mal, podríamos decir lo que nos gustaría que hiciera)
- ?? Ser específico y concreto
- ?? Ser breves y no cansar al que escucha
- ?? Comprobar que las otras personas han entendido (*¿me sigues?, ¿me entiendes?, ¿has comprendido?*)
- ?? Averiguar lo que otras personas están pensando (*me gustaría saber tu opinión, ¿qué te parece?, ¿estás de acuerdo?*)
- ?? Hacer ver que se está escuchando (asentir y mirar a los ojos, parafrasear)
- ?? Preguntar en los casos en que hay confusión (*¿podrías aclararlo?, ¿a qué te refieres cuando dices ...? ¿qué quieres decir con...?, “espera, creo que me he perdido”*)
- ?? Detenerse y dejar ver a las otras personas que la comunicación se ha interrumpido, dejando la conversación para otro momento (*“en este momento me siento incómoda o alterada, ¿podemos continuar hablando en otro momento?”*).

Comunicación verbal no efectiva

- ?? Cosas fastidiosas: insultos, risitas inapropiadas, comentarios duros y desprecios hacia las ideas o esfuerzos de los demás (*¿cómo demonios podrías llegar a entenderlo?*)
- ?? Culpabilizar a la otra persona del fracaso o de mantener el problema (*“tu lo estropeas todo”, “yo he hecho lo que he podido”*)
- ?? Mostrarse a la defensiva si nos sentimos culpables o incomprendidos (mostramos desagradables, nos excusamos, nos callamos y evitamos seguir hablando)
- ?? Comunicación desesperanzada (*“no funciona nada”, “el nunca cambiará”, lo intentaré, pero no voy a conseguir nada”*)
- ?? Inferir el pensamiento del otro, sin llegar a preguntárselo
- ?? Hablar por los demás



Estilo de comunicación asertivo

La forma de interactuar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés. El entrenamiento en comunicación asertiva persigue enseñar a *defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido*.

¿Cuáles son algunos de sus legítimos derechos?: a cometer errores y a ser responsable de ellos; a juzgar nuestros comportamientos, sentimientos y emociones; a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento; a cambiar de idea; a la crítica y a protestar por un trato injusto; a interrumpir para pedir una aclaración; a intentar un cambio; a pedir ayuda y apoyo emocional; a sentir y expresar dolor; a ignorar los consejos de los demás; a recibir el reconocimiento formal por un trabajo bien hecho; a decir “no” a peticiones de los demás; a estar solo aun cuando los demás deseen nuestra compañía; a no responsabilizarse de los problemas de los demás; a no anticiparse a las necesidades y deseo de los demás; a decir “no lo sé”, “no lo entiendo” o “no me importa”; a ser independientes del afecto de los demás para relacionarnos con ellos; etc.

Generalmente, nos comunicamos guiados por suposiciones como estas:

- ~~///~~ Que la otra persona percibe la situación igual que nosotros
- ~~///~~ Que lo que está sucediendo tiene la lógica de nuestro punto de vista
- ~~///~~ Que la otra persona experimenta los mismos sentimientos que nosotros
- ~~///~~ Que la comunicación es independiente de nuestros sentimientos pasados

Cuando nos comunicamos con otra persona siempre le transmitimos nuestros sentimientos y estado de ánimo; dicho componente afectivo lo transmitimos a través del tono de voz, la mirada y los gestos faciales y corporales. De hecho, lo que se transmite con más precisión no es lo que se dice, sino lo que se siente. Y como no siempre somos conscientes de nuestros sentimientos, la comunicación podrá ser confusa o ambigua, si hay incongruencia entre lo que estamos emocionalmente experimentado y nuestra conciencia (lo que decimos y pretendemos decir). Cuando comunicamos entra en juego toda nuestra personalidad, y puede ser ilustrativo conocer la denominada “*ventana de Johari*”, que describe lo conocido y desconocido en la relación con los demás. Es recomendable, investigar sobre nuestra área ciega y reducirla en pro del área de actuación libre.



	Conocido por la persona	Desconocido por la persona
I. Conocido por otros	Zona de actuación libre	Zona ciega
II. Desconocido por otros	Zona oculta	Zona desconocida

El primer paso en el entrenamiento de la asertividad es identificar los tres estilos básicos posibles en toda conducta interpersonal:

Estilo agresivo o intimidador. Son ejemplos típicos: la pelea, la acusación, la amenaza, el sarcasmo y en general todas aquellas actitudes que signifiquen agredir sin tener para nada en cuenta los sentimientos. La ventaja de esta conducta es que la gente no pisa a la persona agresiva; la desventaja es que no quieren tenerla cerca.

Estilo pasivo o inhibido. Cuando una persona permite que los demás la pisén, cuando no defiende sus derechos legítimos y cuando hace todo lo que le dicen sin importar como le afecta. Aborda lo que le molesta de una manera poco directa, adoptando caminos tortuosos que denotan temor e inseguridad. La ventaja de ser una persona pasiva es que raramente se recibe un rechazo directo por parte de los demás; la desventaja es que los demás se aprovechan de uno y se acumula una pesada carga de resentimiento y de irritación.

El *inhibido* suele mostrar un habla vacilante, bajo volumen de voz, postura corporal tensa, retraída y tendente a alejarse del que habla. El *agresivo*, suele mostrar un habla impositiva con órdenes e interrupciones para los demás, un elevado volumen de voz, movimientos amenazantes y postura corporal tendente a invadir el espacio del interlocutor. Ambos estilos, suelen ser dos caras de la misma moneda. Es decir, la persona que se inhibe en ciertas situaciones, puede, en otras situaciones, dar rienda suelta y con exageración a su irritación. Ambos tipos de reacciones, aparentemente diferentes, tienen en común que es la situación la que “manda” u orienta el comportamiento de la persona. Ambas personas se sienten sin control, en un caso, la situación le paraliza; en el otro, le desborda y descontrola. Como consecuencia de ello, ambos estilos no suelen ser efectivos para lograr sus objetivos, suelen generar conflictos interpersonales y suelen también desarrollar una baja autoestima.



Estilo asertivo. Una persona tiene una conducta asertiva cuando defiende sus propios intereses, expresa sus opiniones libremente y no permite que los demás se aprovechen de ella. Expresa lo que quiere y desea de un modo directo, honesto, y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por esta, es decir, es considerada con la forma de pensar y de sentir de los demás. La ventaja de ser asertivo es que puede obtenerse lo que se desea sin ocasionar trastornos a los demás. Siendo asertivo se puede actuar a favor de los propios intereses sin sentirse culpable o equivocado por ello; igualmente dejan de ser necesarios para solucionar un problema, la docilidad extrema o la retracción, el ataque verbal, insulto o el reproche, y estas formas de actuación pasan a verse como lo que son, formas inadecuadas de evitación que crean más dolor y estrés del que son capaces de evitar. La petición asertiva incluye un plan determinado a seguir y la posibilidad de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución al problema. Suele utilizar una expresión social franca, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado. Al contrario que los otros estilos, éste se orienta por los objetivos, por lo que la probabilidad de lograrlos es mayor que con los otros, y cuando ello no es posible la persona generalmente se siente mejor por haber sido capaz de expresar al menos sus opiniones.



El segundo paso sería identificar aquellas situaciones en las que desea aumentar su efectividad. Para ello, le presentamos algunas situaciones tipo, en las que quizás no se comporte de forma asertiva y le gustaría hacerlo:

- ~~///~~ cuando tiene que manifestar una opinión distinta a la de su interlocutor
- ~~///~~ cuando tiene que recibir y expresar sentimientos negativos o positivos
- ~~///~~ cuando tiene que enfrentarse con alguien que no quiere colaborar
- ~~///~~ cuando tiene que hablar y hay mucha gente pendiente de usted
- ~~///~~ cuando tiene que responder a una crítica que no merece
- ~~///~~ cuando tiene que negociar para obtener algo que desea
- ~~///~~ cuando tiene que encargarse de algo
- ~~///~~ cuando tiene que pedir la colaboración de los demás
- ~~///~~ cuando tiene que proponer una idea
- ~~///~~ cuando tiene que enfrentarse con algo o alguien que intenta hacerle sentir culpable



El tercer paso, es describir la escena problema, asegurándose de incluir *quién* es la persona implicada, *cuándo* tiene lugar la escena (momento y lugar), *qué* es lo que le preocupa de la situación, *cómo* la afronta, qué *teme* que ocurra en caso de mostrar una conducta asertiva, y cuál es su *objetivo*.

El cuarto paso es pasar a escribir un *guión-plan a seguir para lograr el cambio* de conducta deseado. Distinguimos en él seis elementos:

1. Expresar cuidadosamente cuáles son sus derechos, qué es lo que desea y cuáles son sus sentimientos respecto a la situación. Liberar los reproches, el deseo de herir y la autocompasión.
2. Señalar el momento y un lugar para discutir el problema que le concierne a usted y a la otra persona. Puede excluirse este punto cuando lo que intente afrontar sean situaciones espontáneas tales como que alguien intente pasarle delante en una cola.
3. Caracterizar la situación problema de la forma más detallada posible.
4. Adaptar la definición de sus sentimientos a los llamados «mensajes en primera persona». Estos mensajes expresan los sentimientos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás. Así, en lugar de decir «Eres desconsiderado» o «Me haces daño», un mensaje en primera persona diría: «Me siento herido». Lo que hacen estos mensajes es unir la afirmación que describe el sentimiento a la conducta de la otra persona que la provoca. Los «mensajes en primera persona» proporcionan una gran carga de seguridad al individuo asertivo, ya que normalmente evitan que la otra persona se moleste o se ponga a la defensiva.
5. Limitar mediante una o dos frases claras cuál es su objetivo. ¡Sea concreto y firme!
6. Acentuar la posibilidad de obtener lo que desea, si cuenta con la cooperación de la otra persona para que se den las circunstancias necesarias para ello. Sí es necesario, exprese las consecuencias negativas que traerá su falta de cooperación.

El quinto paso es el desarrollo de un lenguaje corporal adecuado. Cinco reglas básicas que debe practicar.

1. Mantenga contacto ocular directo con su interlocutor, pero permitiendo “descansar”, evitando .que la mirada se mantenga fija, pero recuperando el contacto visual con frecuencia.
2. Expresión facial amistosa y distendida, sonriendo con frecuencia.



3. Mantenga una posición erguida del cuerpo, sin rigidez, con tendencia a disponer piernas y brazos ligeramente abiertos y no encogerse sobre el propio cuerpo.
4. Si la relación y la distancia lo permiten, en ocasiones se puede mantener contacto físico, sobre el antebrazo, brazo y hombro.
5. Hable de forma clara, audible, fluida y firme.
6. No interrumpir al interlocutor y decir su nombre con frecuencia
7. No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
8. Para dar mayor énfasis a sus palabras, utilice gestos y expresiones del rostro.

El sexto y último paso para llegar a ser una persona asertiva es aprender a evitar la manipulación. Inevitablemente, se encontrará con estratagemas que intentarán impedir sus objetivos, desarrolladas por aquellos que pretenden ignorar sus deseos. Las técnicas que se describen a continuación son fórmulas que han demostrado ser efectivas para vencer dichas estratagemas:

Técnica del disco roto o rayado. Repita su punto de vista con tranquilidad, sin enfadarse, ni levantar la voz, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (*Sí, pero... Si, lo sé, pero mi punto de vista es... Estoy de acuerdo, pero... Sí, pero yo decía... Bien, pero todavía no me interesa.*)

Técnica del acuerdo asertivo. Se utiliza ante críticas de nuestra competencia personal, nuestros hábitos o nuestra apariencia física, pero por motivos reales y no lógicos o de sentido común. Responda a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona. (*Sí, me olvidé. Por lo general, suelo ser más responsable; Es cierto, no estuve muy acertado.*)

Técnica de la pregunta asertiva. Aplicarla al ser criticado, suscitamos nuevas críticas acerca de nosotros o más información por parte de nuestro interlocutor acerca de nuestro comportamiento y sin inmutarnos. Con su uso se facilita aclarar el motivo verdadero de la crítica, diferenciando críticas bienintencionadas de los ataques personales. Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación. (*Entiendo que no te guste el modo en que actué en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él? ¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?*)

Técnica para procesar el cambio. Desplace el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre su interlocutor y usted, dejando aparte el tema de la misma.



(Nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y acabaremos hablando de cosas pasadas. Me parece que estás enfadado.)

Técnica de la claudicación simulada. Aparente ceder terreno sin cederlo realmente. Muéstrase de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consienta en cambiar de postura. *(Es posible que tengas razón, seguramente podría ser más generoso. Quizá no debería mostrarme tan duro, pero...)*

Técnica de ignorar. Ignore la razón por la que su interlocutor parece estar enfadado y aplase la discusión hasta que éste se haya calmado. *(Veo que estás muy enojado, así que ya discutiremos esto luego.)*. Se puede utilizar también cuando percibimos que nosotros mismos estamos alterados *(Disculpa, pero en este momento me estoy sintiendo mal, hablamos más tarde)*.

Técnica del quebrantamiento del proceso. Responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas. *(Sí... no... quizá.)*

Técnica de la ironía asertiva. Responda positivamente a la crítica hostil. (Responda a «Eres un fanfarrón» con un «Gracias».)

Técnica del aplazamiento asertivo. Aplase la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente. *(Sí... es un tema muy interesante... Tengo que reservarme mi opinión al respecto... No quiero hablar de eso ahora.)*

Le resultará de utilidad prepararse contra ciertas estrategias típicas de los demás que intentarán bloquear y atacar sus respuestas asertivas. Algunos comportamientos que intentarán anularle son:

Reírse. Responder a su reivindicación con un chiste. Utilice la técnica para procesar el cambio *(Las bromas nos están apartando del tema)* y la del disco roto *(Sí..., pero.)*

Culpar. Culparle a usted del problema. Utilice la técnica de la claudicación simulada *(Puede que tengas razón, pero tú estás rompiendo tu compromiso de)*, o simplemente no se muestre de acuerdo *(Las diez es una buena hora para lavar los platos)*.

Atacar. Consiste en responder a su afirmación con un ataque personal del siguiente tipo: «¿Quién eres tú para ...?» Las mejores estrategias en estos casos son la técnica de la ironía asertiva *(Gracias)* junto con la del disco roto o la de ignorar *(Veo que estás de mal humor, ya hablaremos más tarde)*.

Retrasar. Su reivindicación es recibida con un «Ahora no, estoy demasiado cansado» o «Puede que en otra ocasión...». Utilice en estos casos la técnica del disco roto o insista en fijar una fecha para discutir el asunto.



Interrogar. Consiste en bloquear cada una de sus afirmaciones con una serie continuada de interrogantes: «¿Por qué te sientes así? ¿Por qué has cambiado de opinión?». La mejor respuesta es utilizar la técnica para procesar el cambio (*Porque no es ese el problema. La cuestión es que no quiero ir esta noche*) o la del disco roto.

Utilizar la autocompasión. Su reivindicación es recibida con lágrimas y con la acusación implícita de que usted es un sádico. Intente seguir adelante con su guión, utilizando la técnica del acuerdo asertivo. (*Sé que te resulta doloroso, pero tengo que resolverlo.*)

Buscar sutilezas. La otra persona intenta discutir sobre la legitimidad de sus sentimientos o sobre la magnitud del problema, etc., para así distraer su atención. Utilice en estos casos la técnica para procesar el cambio (*Nos estamos entreteniendo en sutilezas y apartándonos de la cuestión principal*), junto con la reafirmación de su derecho a sentirse como se siente.

Amenazar. Su interlocutor intenta amenazarle con frases como esta: «Si sigues con la misma cantinela, vas a tener que buscarte otro compañero». Utilice en estos casos la técnica del quebrantamiento del proceso (*Quizá*) y la de la pregunta asertiva (*¿Por qué te molesta mi petición?*). También puede utilizar la técnica para procesar el cambio (*Eso suena a amenaza*) o la de ignorar.

Negar. Consiste en hacerle creer que usted se equivoca: «Yo no hice eso» o «De verdad que me has malinterpretado». Reafirmese en lo que ha observado y experimentado y utilice la técnica de la claudicación simulada. (*Puede parecer que estoy equivocado, pero he observado que...*)

La escucha activa

Se puede definir la escucha activa como: «el esfuerzo físico y mental de querer escuchar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor, e indicándole a través de la retroalimentación lo que creemos que estamos entendiendo». El proceso requiere mirar al interlocutor, inclinarnos o aproximarnos hacia él, asentir con la cabeza, parafrasear, utilizar expresiones del tipo de «sí, sí...».

- a) Concentrarse en el otro, tratando de no distraerse con ninguna otra actividad.
- b) Comprender el mensaje, preguntándose por las intenciones del emisor, observando atentamente sus mensajes no verbales y paraverbales.
- c) Resumir interiormente el resumen.



- d) Confirmar, repitiendo verbalmente el resumen que nos hemos hecho mentalmente para que nos lo confirme.

Existen una serie de obstáculos que dificultan que la utilicemos de forma generalizada, incluso cuando es nuestra voluntad hacerlo.

- 1) *Atender sólo a lo que nos interesa.*
- 2) *Realizar sólo esfuerzo físico.* Esto supone únicamente simular que estamos atendiendo sin hacerlo realmente.
- 3) *Los filtros.* (Prejuicios).
- 4) *No permitir expresarse.* Hay que dejar que el emisor termine de expresarse, animándole a hacerlo e invitándole a realizar las aclaraciones que considere oportunas antes de responder.
- 5) *Ansiedad.* Cuando nos vemos implicados, nos sentimos aludidos, atacados, presionados, etc., se produce una excitación emocional que nos entorpece la escucha.
- 6) *Barreras del entorno.* (Ruidos).



Test de habilidades de escucha

<i>Clasificación</i>	<i>Nunca</i> 1	<i>Raramente</i> 2	<i>A veces</i> 3	<i>A menudo</i> 4
1. Considera que escuchar a los demás no tiene interés.	1	2	3	4
2. Tiende a concentrarse en la manera de expresarse o en el aspecto del que habla más que en el mensaje.	1	2	3	4
3. Pone más atención a los hechos y detalles, pasando por alto a menudo los elementos principales que dotan de significado a los primeros.	1	2	3	4
4. Se distrae con facilidad si los demás hablan, mastican chicle, hacen ruido con los papeles, etcétera.	1	2	3	4
5. Finge atención, mirando al interlocutor mientras piensa en otras cosas.	1	2	3	4
6. Escucha sólo lo que es fácil de entender.	1	2	3	4
7. Ciertas palabras con carga emotiva dificultan la atención.	1	2	3	4
8. Escucha unas pocas frases sobre los problemas de otra persona e inmediatamente se pone a pensar en los consejos que le podría dar.	1	2	3	4
9. Su capacidad de atención no es muy elevada, por lo que le resulta difícil escuchar más de unos pocos minutos.	1	2	3	4
10. Es rápido en hallar puntos de desacuerdo, de modo que, mientras prepara su razonamiento, deja de escuchar.	1	2	3	4
11. Trata de apaciguar al que habla mostrándole apoyo mediante asentimientos de cabeza y expresiones verbales de acuerdo, pero en realidad no siente que la cuestión le concierna.	1	2	3	4
12. Cambiará de tema cuando se sienta aburrido o incómodo con él.	1	2	3	4
13. Tan pronto oye algo que, en su opinión, le perjudica, salta para defenderse.	1	2	3	4
14. Escudriña al que habla, tratando de descifrar lo que <i>realmente</i> quiere decir.	1	2	3	4

Ahora sume su puntuación. La siguiente escala subjetiva le brindará alguna ayuda en la determinación de lo bien o mal que usted escucha.

14-24	Excelente
25-34	Muy bien
35-44	Suficiente
45-56	Insuficiente



Habilidades para la atención al público

Recomendaciones generales:

- ?? Preguntar al usuario para conseguir información, para concretar su demanda o necesidad.
- ?? Escuchar al usuario mientras nos facilita la información. Después de preguntar hay que dejar hablar (manejo de la escucha activa y la retroalimentación).
- ?? Observar la respuesta para captar los deseos y necesidades.
- ?? Hablar con el usuario en el mismo código, evitando tecnicismos y jergas.

Recomendaciones más específicas:

- ?? Demostrar amabilidad y simpatía hacia el usuario: utilice la sonrisa y la mirada para contactar, recibir y despedir, llamar a las personas por su nombre, tratar de usted, considerar los elementos no verbales y paraverbales.
- ?? Demostrar interés y eficacia en el trabajo: cuidar los detalles del entorno, conocer lo que se hace en Servicios complementarios que le puedan ser de utilidad al usuario, facilitar la intimidad, garantizar atender a la persona en caso de ausencia del profesional pertinente.
- ?? Facilitar información. A más información, menos recuerdo. Organizar la información. Un solo mensaje cada vez. Utilizar frases cortas y repetir lo importante. Dar facilidades para que pregunten. Comprobar la comprensión. Facilitar información por escrito. Evitar imprecisiones.
- ?? Manejo de documentos. Al recibirlos del usuario: dar las gracias, comprobar que todo es correcto, tranquilizar y asegurar la tramitación, indicar los procedimientos o pasos a seguir. Al entregar: presentarlos y explicarlos de forma correcta y asegurarse de que el usuario no desean nada más.

Habilidad para soportar a un usuario descontento

Prever el descontento (cuando se puede frustrar una expectativa), no evitando al usuario, ya que antes o después tendremos que atenderle, y para entonces, puede que se sienta más descontento y enfadado, con lo que estaríamos agravando el



problema. Un usuario descontento, que posiblemente tenga razones para estarlo, ha aprendido a lo largo del tiempo que la mejor forma de tratar de conseguir algo, con o sin razón, es enfadarse y manifestar ese enfado de forma agresiva; situación que se agrava, si el usuario no tiene habilidades sociales, y al sentirse atacado reacciona a la defensiva, lo cual dificultará aún más si cabe una situación de descontento o cuando, no teniendo razón, trata de imponer su criterio por la fuerza para obtener un beneficio al nivel que sea (que se le cambie algo sin que los motivos estén justificados, no tener que esperar su turno, etc.). Cuando una persona nos plantea una queja o reclamación es una de las situaciones donde especialmente se hace de nuevo necesaria la escucha activa, teniendo en cuenta que, aunque nos resulte desagradable y “perdamos tiempo”, permitir que el usuario se exprese libremente sin interrumpirle, ni contradecirle o darle explicaciones precipitadamente, es la mejor herramienta de que disponemos para hacer frente a esa situación. En estas circunstancias deberemos conseguir que el usuario se sienta para hablar, con lo que disminuirá la tensión y las posibles reacciones agresivas. Conforme vamos escuchando, es conveniente hacer resúmenes sobre el motivo de la reclamación para que el usuario se dé cuenta de que entendemos su mensaje y para que nos sirva a nosotros como retroalimentación y forma de animarle a continuar hablando. En la construcción de esos resúmenes debemos intentar minimizar las situaciones problema con la suficiente habilidad para evitar que el hecho de minimizar se nos vuelva en contra, es decir, se debe minimizar progresivamente y sin exagerar. Si un servicio es lento, diremos que, efectivamente, no es muy rápido pero nunca que no es para tanto; si una lista de espera es muy larga diremos que no es tan corta como nos gustaría, pero no que la de otro servicio es más larga aún, etc. La idea es relativizar la importancia del hecho, pero no discutir ni enfrentarnos al usuario, ni por supuesto, que éste sienta que pretendemos “tomarle el pelo” con argumentos que no se sostienen. Si existe alguna explicación para el problema planteado la daremos cuando tengamos la seguridad de que la persona ha terminado de hablar, sin tratar de imponer nuestro criterio y permitiendo que se exprese si nos interrumpe. Pediremos disculpas por el problema o malestar, personalmente si tenemos algún tipo de responsabilidad directa, o bien en nombre de la empresa, institución o persona si nos compete directamente pero por la ubicación de nuestro puesto de trabajo o por las funciones del mismo atendemos las reclamaciones y la los usuarios descontentos. No podemos dar la razón al usuario y aprovechar para criticar el sistema de funcionamiento del servicio, la gestión del mismo o cualquier otra circunstancia; los problemas internos los debemos plantear y resolver en otro contexto. Finalmente, ante el descontento o la reclamación



aportaremos una solución hasta donde esté en nuestras manos, desde resolver el problema concreto hasta facilitar una entrevista con un responsable que pueda dar solución al problema planteado, no olvidando despedir amablemente al usuario. Mientras atendemos a esta persona, no debemos atender al teléfono, en cuyo caso, para evitar el ruido deberíamos desviarlo o descolgarlo, y en caso de tener móvil, ponerlo en todo caso en vibración.

Habilidad para formular una crítica, solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas.

Aunque normalmente queremos ser positivos, hay ocasiones en que la crítica es necesaria. Por desgracia, muchas personas consideran las críticas como una amenaza a su autoestima, por lo que su respuesta inmediata es ponerse a la defensiva: se concentran en defenderse a sí mismas en lugar de escuchar el mensaje. Si queremos hacer la crítica constructiva sin generar enfrentamiento, ni estrés, podemos utilizar la siguiente estrategia. El *método sándwich* es una técnica que permite ofrecer feedback constructivo de un modo sensible y, sin embargo, efectivo. Consta de tres elementos secuenciales:

1. Una afirmación positiva.
2. Instrucciones orientadas al futuro.
3. Un cumplido.

Después de cometer un error, normalmente se prevé un comentario negativo por parte del superior o compañero, y lo que ocurre con frecuencia es que uno se las arregla para desconectar y no enterarse del mismo. Para garantizar que la persona atiende a la primera observación, ésta ha de ser positiva, como por ejemplo: “Buen trabajo”, “te has esforzado”, “he visto tu interés”. Una vez la persona ha sido receptiva a la afirmación positiva inicial, prestará también atención a la segunda parte: el feedback instruccional: después de lograr captar la atención de la persona, hay que proporcionar el feedback instruccional decisivo, es decir, qué conductas debe realizar la próxima vez que se ejecute la tarea para que el resultado sea el esperado. La razón de mantener la instrucción orientada al futuro está en impedir de inmediato que la persona piense en el error cometido (pensar en un error a menudo se traduce en la repetición del mismo). La parte final del sándwich es un cumplido. Si acabamos la interacción con un refuerzo social positivo, aumentaremos la probabilidad de que la instrucción no caiga en el olvido. Con ello, también aumentaremos la confianza y la



atención; la persona se da cuenta de que cometer un fallo no es el fin del mundo y que se puede aprender de los errores.

Si transmitimos una crítica, se debe describir con nitidez la situación que nos resulta molesta o incómoda, o que se pretende cambiar con la realización de esa crítica con relación al comportamiento de la otra persona. Es importante que se haga referencia a comportamientos observables («Cuando tu...»). Tras describir la situación, se pasará a expresar los sentimientos personales que la realización de esa determinada conducta provoca en nosotros («Yo me siento...»), para a continuación sugerir los cambios que se consideren necesarios de cara a que no nos incomode la conducta del compañero, planteándole las alternativas u opciones a la misma («Me gustaría que...»). El proceso finaliza agradeciendo la atención y aceptación de las opiniones expresadas anteriormente («Te agradezco...»).

Control de la propia ira

Si somos personas propensas a la cólera, y con ello provocamos situaciones violentas debemos:

- ?? Conocer los pensamientos negativos y hostiles, así como los errores cognitivos que van a estar presentes en el origen de la emoción de ira, y que con frecuencia son tan automáticos que apenas los percibimos. Para posteriormente sustituirlos por otros pensamientos positivos que faciliten el afrontamiento de la frustración o me permitan controlar una respuesta emocional negativa de la persona que tengo enfrente.
- ?? Aprender técnicas para reducir la tensión muscular y los niveles de activación que funcionan muy a menudo como precursores inmediatos de la agresión manifiesta (respiración profunda, relajación muscular, imaginación).

ENTRENAMIENTO EN EL CONTROL DE LA IRA

Los cinco eslabones de la cadena del control de la ira que deberían trabajarse son:

- a) Conocer los desencadenantes: que son los acontecimientos externos y las valoraciones internas o auto-afirmaciones que sirven funcionalmente como instigadores de la activación de la cólera.
- b) Identificar las sensaciones y experiencias fisiológicas que te señalan la activación de la ira. Presta atención a estas señales corporales es importante por tres razones: en primer lugar, los individuos crónicamente agresivos tienden a ser impulsivos, con latencias muy cortas entre la provocación



percibida y la respuesta agresiva manifiesta. Es importante hacer que este proceso sea lento, y añadirle cierta reflexión, en este caso dirigiendo la atención a los signos internos de la activación de la cólera. En segundo lugar, existe cierta evidencia de que tales individuos pueden tener algunas deficiencias en su capacidad para discriminar entre sus estados afectivos, confundiendo en ocasiones la ansiedad, el miedo, la cólera, etc. Así, la capacidad para identificar la cólera es un prerrequisito para que el sujeto pueda tomar decisiones sobre cuándo es y cuándo no es apropiado utilizar la cadena de control de la ira. Finalmente los signos fisiológicos de la ira parecen ser idiosincrásicos en contenido, patrón, secuencia e intensidad. Incluyen experiencias como tasa cardiaca acelerada, mejillas sonrojadas, tensión en los bíceps, nerviosismo, escalofríos y respiración superficial y rápida.

- c) Entrenamiento en auto-instrucciones (recordadores) para modificar el nivel de activación de la cólera. Funcionalmente pueden ser considerados como opuestos a los desencadenantes internos (pensamientos hostiles). Hay dos grandes categorías de recordadores, los genéricos para cualquier situación y en respuesta a cualquier provocación (“*calma*”, “*tranquilo*”), y los específicos de una situación concreta (“*supongo que no se está metiendo conmigo, es así con todo el mundo*”). Ejemplos de estos últimos, tenemos la lista de auto-afirmaciones propuesta por Novaco, que da respuesta a todas las fases de la secuencia de la provocación:

1ª Preparación para la provocación:

- ?? *Esto me va a enfurecer, pero sé cómo hacerle frente*
- ?? *Puedo trazar un plan para dominarlo*
- ?? *Puedo controlar esta situación. Sé como regular mi cólera.*
- ?? *No habrá necesidad de discutir*

2ª Impacto y confrontación

- ?? *Mantén la calma y sigue relajándote*
- ?? *Mientras mantenga la calma, controlo la situación*
- ?? *No tienes por qué ponerte a prueba*
- ?? *No vale la pena enfurecerse*
- ?? *Mira el lado positivo, no supongas lo peor ni saques conclusiones precipitadas*
- ?? *Alguien que sea tan irritable debe ser tremendamente infeliz*

3ª Afrontamiento de la activación fisiológica



- ?? *Empiezo a sentir mis músculos en tensión, es el momento de relajarme y tomármelo con calma*
- ?? *Enfadarse no servirá para nada*
- ?? *Tengo derecho a estar preocupado, pero no voy a perder el control*
- ?? *Es el momento de respirar profundamente*
- ?? *Vamos a examinar el asunto punto por punto*
- ?? *Intenta razonar, trátalos con respeto*
- ?? *Probablemente pretende enfurecerme de verdad, voy a decepcionarlo*
- ?? *No puedo pretender que los demás se comporten como yo quiero*

4ª Reflexión sobre la provocación:

Cuando el problema no está resuelto

- ?? *Olvida la irritación, pensar en ello sólo consigue aumentar tu enfado*
- ?? *Son situaciones difíciles y se necesita tiempo para resolverlas*
- ?? *Intenta olvidarlo, no permitas que interfiera en tu trabajo*
- ?? *No lo tomes como algo personal*

Cuando el conflicto está resuelto o el afrontamiento no tiene éxito

- ?? *Lo dominé bastante bien ¡ha funcionado!*
- ?? *No era tan difícil como pensaba*
- ?? *Podía haber sido mucho peor*
- ?? *Lo hago mejor cada día*

d) Practicar algunos “reductores” para reducir el nivel de activación de cólera, que sean simples y sencillos de aprender: contar hacia atrás, respirar profundamente, imaginarse una escena pacífica, imaginar las consecuencias a largo plazo de la propia conducta.

FASES DE LA CURVA DE HOSTILIDAD

1.- Fase racional: Durante bastante tiempo, mantenemos un nivel emocional adecuado para poder discutir de cualquier problema.

2.- Fase de "disparo" o de salida: Cuando las irritaciones se acumulan o un incidente imprevisto hace su aparición de un modo provocador, nos "disparamos" y damos "rienda suelta" a nuestras emociones.

3.- Fase de "enlentecimiento": El "estar fuera de sí" no dura siempre. Si no hay provocaciones posteriores, la reacción de hostilidad acaba por no tener más energía y comienza a "venirse abajo".



4.- Fase de afrontamiento: En este punto, si hemos estado escuchando al jefe, que se muestran irritados podemos intervenir y decir algo. Recoger la emoción del sujeto y que este reconozca el estado emocional puede contribuir a que se extinga y aparezca una fase de calma.

5.- Fase de Enfriamiento: Si hemos recogido su emoción, habitualmente se observará como a la persona, etc... "se enfría" y llega a estar más calmada.

6.- Fase de Solución de Problemas: Cuando las personas, etc... retorna al nivel racional del que salió es el momento adecuado para afrontar el problema.

La fase cuatro es un punto crítico para afrontar la irritación de una persona. Lo que diga y cómo lo digas puede facilitar el proceso de enfriamiento o de calma o por el contrario puede calentar aún más a la persona que está dominada por un estado emocional de ira. Si nos limitamos a argumentar o intentar dar razones, lo único que conseguimos es activar aún más la curva de hostilidad.

¿QUE HACER CON LA IRRITACIÓN?

- ?? Reconocer la irritación de la otra persona y hacer ver que le comprendes.
- ?? Antes de responder, aguardar a que la persona exprese su irritación.
- ?? Mantener una actitud abierta acerca de qué es lo que está mal y qué debería hacerse hasta tanto decidas iniciar una investigación.
- ?? Ayudar a la persona a afrontar la situación cuando percibe su mal comportamiento.
- ?? Si es posible, invitar amablemente a la persona a un área privada. Sentarme con la persona para hablar con calma. Mantener un tono de voz calmado y bajar el volumen.
- ?? Reservarte tus propios juicios acerca de lo que "debería" o "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.
- ?? Expresar tus sentimientos después del incidente y pedirle que en sucesivas ocasiones se conduzca de otro modo.



?? Pedir ayuda a otra persona si percibes que no puedes afrontar la situación.

¿QUE NO HACER CON LA IRRITACIÓN?

- ?? Rechazar la irritación o tratar de calmarle.
- ?? Negarse a escuchar.
- ?? Defenderte antes de haber investigado el problema.
- ?? Avergonzar a la persona por su mal comportamiento.
- ?? Continuar ¡a confrontación de gritos en un área pública.
- ?? Elevar el volumen de voz para "hacerte oír".
- ?? Saltar a las conclusiones acerca de lo que "debería" y "no debería" hacer la persona irritada.
- ?? Argumentar y razonar acerca de las ventajas de conducirse de otra manera.
- ?? Ocultar tus sentimientos después del incidente.
- ?? Continuar intentándolo a pesar de percibirte poco hábil para afrontar la situación.

TÉCNICAS FISIOLÓGICAS

Las técnicas que vienen a continuación buscan la modificación de esas respuestas fisiológicas del estrés y la disminución de los niveles de activación, centrándose directamente en los componentes somáticos implicados (tensión muscular y respiración). Estas técnicas intentan aprovechar la conexión directa 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 muscular, aún cuando persista la situación que origina la tensión.

Relajación muscular

La técnica de relajación muscular reduce la tensión fisiológica y es incompatible con la ansiedad. Cuando usted se encuentra angustiado o nervioso, ciertos músculos de su cuerpo están tensos. Si pudiera aprender a identificar estos músculos podría relajarlos y experimentaría una sensación opuesta a la tensión, se sentiría relajado porque sus músculos están relajados. La técnica de relajación que aquí se propone es la conocida como “Relajación progresiva de Jacobson”, y consiste en adiestrar al



individuo en la realización de ejercicios de contracción-relajación de los principales músculos de todo el cuerpo. Una vez aprenda esta técnica, podrá usarla justo antes de enfrentarse a una situación que prevé desencadenante de ansiedad, durante la situación mientras está ansioso, y después si todavía se siente perturbado. Hacer relajación dos veces al día (por ejemplo: después de comer y antes de acostarse) o en cualquier momento en que la necesite, le ayudará a mantener un nivel bajo de ansiedad y a perder el miedo por situaciones nuevas.



La posición de relajación: sentarse en una silla lo más cómodo que pueda, mantenga la cabeza recta sobre los hombros, no la incline ni hacia delante ni hacia atrás. Su espalda debe estar tocando el espaldar de la silla. Coloque adecuadamente las piernas sin cruzarlas y apoye totalmente los pies en el suelo, ponga las manos sobre los muslos.

El primer paso consiste en leerse todo el ejercicio y familiarizarse con los métodos y grupos de músculos que se disponga a relajar. Al final de la primera sesión, debe haber dominado todo el procedimiento con bastante facilidad. Una vez que se encuentre cómodo, debe comenzar a tensar y relajar grupos de músculos. Cuando tense un músculo, intente notar en qué zona particular siente la tensión. Es importante que consiga el máximo grado de tensión posible. Después concéntrese en lo que siente cuando los músculos están relajados. La secuencia, por tanto, es la siguiente: 1º tensar los músculos en su grado máximo, 2º notar en todos los músculos la sensación de tensión, 3º relajarse, 4º sentir la agradable sensación de la relajación. Cuando tense una zona particular del cuerpo, debe mantener el resto del cuerpo relajado. Durante las primeras veces que practique la relajación debe conceder tiempo suficiente para notar la tensión y la relajación, por ello, le recomendamos, que mantenga tensa cada parte de su cuerpo de 5 a 7 seg. y la sensación de relajación dure de 15 a 20 seg. Si con alguna parte de su cuerpo tiene más dificultad, concédase periodos de tiempo más largos.

Cuando lleve a cabo los ejercicios de respiración para tensar y relajar los músculos del pecho, comprobará que la aspiración (inspiración) produce tensión y la expiración relajamiento, por lo que en cada ocasión que exhale, déjese relajar un poco más profundamente que la vez anterior.



Una vez que se hayan relajado todos los grupos de músculos, permanezca sereno y quieto y trate de formarse una imagen mental de alguna escena tranquila y suave (paisaje campestre, playa cálida y desierta, conjunto de colores suaves).

Se trabajarán cinco grupos principales de músculos.

1. Músculos de la mano, antebrazo y bíceps (1º dominante y 2º no dominante).
2. Músculos de hombros y cuello (nuca).
3. Músculos de la cabeza: frente y cuero cabelludo, ojos y nariz, mejillas, lengua (y parte interior del cuello), mandíbula y labios.
4. Músculos de espalda, pecho y abdomen.
5. Músculos de nalgas, muslo, pantorrilla y pie (1º dominante y 2º no dominante).

PROCEDIMIENTO BÁSICO PARA EJERCITAR LA RELAJACIÓN EL PRIMER DÍA:

1. Mano dominante: *cierre el puño y apriételo más y más fuerte, observando la tensión que se produce al hacerlo. Manténgalo cerrado y fíjese en la tensión que se ha desarrollado en el puño, en la mano y en el antebrazo. Ahora relájese. Sienta la flacidez de su mano derecha y compárela con la tensión que sentía hace unos segundos.*

2. Antebrazo: *ahora extienda el brazo hacia delante todo lo rígidamente que pueda con la mano suelta. Sienta la tensión en la parte posterior de su brazo durante unos seg. y después relájese y deje caer el brazo hasta que de nuevo descansa sobre su muslo. Concéntrese en todos los músculos de su mano y brazo, dejando que los sienta cada vez más y más profundamente relajados.*

3. Bíceps: *ahora doble los brazos por los codos para tensar los músculos de la parte anterior de los brazos, apretando el antebrazo contra el brazo. Mantenga esta posición durante unos seg. y después relájese y deje caer el brazo hasta que de nuevo descansa sobre su muslo en la posición de relajación.*

4. Mano, antebrazo y bíceps no dominante: *repita de nuevo el proceso, pero esta vez con la mano y brazo no dominante.*

5. Hombros: *ahora encoja los hombros, elevándolos hacia la nuca todo lo que pueda y sintiendo la tensión en ellos durante unos seg., y después relájese, dejando que sus hombros caigan.*

6. Cuello (nuca): *apriete y tense el cuello, comprobando donde siente la tensión, y termine por relajar poco a poco el cuello. Si tiene dificultades con este ejercicio, puede*



realizar de forma alternativa el ejercicio de posicionar el cuello hacia delante, hacia atrás y hacia los lados, de la forma siguiente: *apriete la barbilla contra el pecho* todo lo que pueda y tras unos seg. Relájese; después *incline la parte posterior de la cabeza hacia atrás* (contra el respaldo de la silla) todo lo que pueda, sienta la tensión y después relaje; después *incline la cabeza hacia el hombro derecho* sintiendo la tensión (especialmente en el lado izquierdo) y relájese; y finalmente, *incline la cabeza hacia el lado izquierdo*, sienta la tensión y relájese.

7. Frente y cuero cabelludo: *arrugue su frente*, poniendo en tensión estos músculos al elevar las cejas tan altas como pueda. Sienta la tensión y después relájese, desarrugando la frente.

8. Ojos y nariz: *cierre los ojos apretándolos fuertemente*, mantenga esta posición para sentir la tensión alrededor de los ojos, en cada párpado. Poco a poco relaje sus ojos tanto como pueda y, muy despacio, entreábralos. Ahora *arrugue su nariz*, notando como el puente y los orificios nasales están tensos, gradualmente relájela despacio.

9. Mejillas: haga que su cara y su boca adopten una *sonrisa forzada*, los labios deben estar fuertemente apretados sobre los dientes. Note la sensación de tensión y después de relajación.

10. Lengua (y parte interior del cuello): coloque su lengua de forma que *apriete fuertemente el paladar* de la boca y relaje.

11. Mandíbula y labios: *apriete los dientes*, después relaje separando ligeramente los dientes. Ahora *arrugue los labios fuertemente* (apretando la boca hacia fuera formando con los labios una "O") y relaje. Note la sensación de relajación y bienestar que tiene en los brazos, hombros y cabeza.

12. Espalda: incline hacia delante su cuerpo en la silla, elevando ligeramente los brazos para *llevar los codos hacia atrás y hacia arriba*, arqueando la espalda hacia delante, intentando que se junten los omoplatos. Note la tensión durante unos seg. y relájese gradualmente llevando el cuerpo y brazos hacia la posición de relajación.

13. Pecho: tomando aire por nariz, manténgalo mientras se tensa (poniendo rígido) el pecho, *intente constreñirlo* como si quisiera reducir sus pulmones, suelte el aire lentamente por la boca mientras relaja el tórax.

14. Abdomen: *tense fuertemente los músculos del estómago comprimiéndolos* hasta que lo ponga tan duro como una tabla, como si se preparara para recibir un golpe, conteniendo la respiración. Note dónde siente la tensión (alrededor del ombligo) y relájelo gradualmente hasta que su estómago vuelva a su posición natural.



15. Nalgas: *tense, empujando un poco hacia arriba* todos los músculos que están debajo de la cintura, incluyendo *caderas y, nalgas*, debe sentir como si se elevara de la silla, después relaje lentamente estos músculos y vuelva a recostarse en la silla.

16. Muslo dominante: *levante horizontalmente la pierna, estirándola* hacia fuera, enderezando y tensando los dedos de los pies. Después de algunos segundos, relájese gradualmente y vuelva a la posición de relajación.

17. Pantorrilla: *se dobla el pie hacia arriba* intentando tocar con la punta la espinilla, relaje.

18. Pie: se estira la punta del pie y se *doblan los dedos* hacia abajo y después hacia arriba. Relájese.

19. Muslo, pantorrilla y pie no dominante: repita de nuevo el proceso con la extremidad inferior no dominante.

20. Relajación completa por grupos musculares: durante unos minutos y manteniendo la posición de relajación, *cierra los ojos y siente todo tu cuerpo relajado*, para ello revisa mentalmente cada zona o grupo muscular, comprobando el estado de relajación; si notas que algún músculo concreto está tenso, intenta relajarlo (sin necesidad de tensarlo antes, sólo relajar). Siente que se va hundiendo cada vez más y más profundamente en la silla, mientras su cuerpo se hace más y más pesado. Mantenga esa sensación en la mente todo lo vivamente que pueda, sintiendo como cada vez su relajación, de la cabeza a los pies, es más profunda. En esta fase, conviene centrar la atención en la respiración diafragmática profunda (inspirando, manteniendo y expulsando el aire lentamente) y repetirse a uno mismo, mientras expulsa el aire muy despacio, alguna palabra tranquilizadora (“cal-ma”, “re-la-ja-te”, “tran-qui-lo”); de forma que cuando llegue a la última letra de la palabra haya recorrido todo su cuerpo sintiéndolo completamente relajado. Repita el ejercicio de respiración cinco veces. Después abra los ojos y vuelva a mover el cuerpo lentamente, levántese y continúe con la actividad diaria.

Entrenamiento en relajación en los días sucesivos:

DÍA-2

El objetivo es el mismo que el primer día, "relajación profunda", tratando de basarse más en la memoria, en lugar de mirar las hojas como referencia. Actúe lentamente con todos los grupos de músculos, tensando y relajando cada grupo, alternativamente,



trate de fortalecer la imagen agradable en la que piensa al final de los ejercicios, y vea si aún puede relajarse más profundamente, si le es posible mantenga los ojos cerrados durante todo el ejercicio.

DÍA-3

El objetivo sigue siendo la "relajación profunda". Llévelo a cabo como en días anteriores y trate de reducir el tiempo que necesita para relajarse profundamente. En esta fase ya debe ser capaz de relajarse sin consultar las instrucciones, al mismo tiempo que mantener una fuerte imagen mental.

DÍA-4

La relajación debe ser cada vez más fácil y recompensadora. Siga las instrucciones de los días anteriores y relájese profundamente.

DÍA-5

Durante la sesión de hoy trate de aumentar la velocidad de relajación. Ahora ya ha aprendido la diferencia existente entre tensión y relajación; puede que le sea posible relajarse sin necesidad de tensar previamente los músculos. Vea si puede relajar inmediatamente alguno de los músculos en los que se ha ejercitado.

DÍA-6

Relajación rápida. El tiempo requerido son dos sesiones de 10 minutos de duración. Los mejores momentos del día son: al mediodía y lo último que haga por la noche. Procedimiento. Siéntese en una habitación tranquila y tense todos los músculos; cierre los puños; doble los brazos por los codos, como si intentase tocarse los hombros con los puños, encoja los hombros, apriete la cabeza hacia atrás, contra el sillón y tense la nuca, cierre los ojos y apriételos con fuerza, apriete también los dientes y los labios; extienda las piernas y eleve ligeramente los talones del suelo para tensar los músculos del estómago. Aspire profundamente, mantenga esta posición en todo su conjunto durante cinco segundos y después déjese caer literalmente, permitiendo que todo su cuerpo se relaje con mayor rapidez y profundidad que pueda, manténgase así durante 10 minutos. Concentrándose en su imagen mental relajante; lleve a cabo esta tarea dos veces al día, no lo olvide.



DÍA- 7

Se pasará el día de hoy llevando a cabo los subobjetivos previamente aprendidos. Hágalo dos veces al día, con el mismo método de relajación rápida explicado en el día seis, utilice siete minutos en cada una de las relajaciones, fíjese bien en todos sus músculos y asegúrese de que al final del día a conseguido usted cumplir el objetivo propuesto.

DÍA-8

Continué aumentando la velocidad y facilidad con la que se relaja. Practique la relajación rápida en los momentos de ocio que pueda tener a lo largo del día, de modo que pueda pasar a un estado de relajación en el término de pocos segundos.

DÍA-9

Siga como hasta ahora en la práctica de la relajación rápida. Debe estar además 20 minutos practicando la relajación profunda. Esta última parte hágala al final del día. Por favor vuelva a leer las instrucciones del primer día y reafírmese en la relajación profunda.

DÍA-10

Debe practicar la relajación rápida cada vez que le sea posible, para hacerlo así, utilice cualquier instante del tiempo libre del que pueda disponer. Sencillamente quédese quieto, tranquilo en un sitio cómodo y relájese lo más profundamente posible durante unos pocos minutos. Esto le proporcionará una sensación general de bienestar.

DÍA-11

Debe controlar la facilidad con que se consigue una relajación rápida siguiendo las indicaciones de ayer: relajándose en cualquier momento de tiempo libre. Así mismo ya a intentar la relajación diferencial. La diferencia principal entre la relajación diferencial y otros tipos de relajación, consiste en que puede llevar a cabo esta técnica mientras realiza sus tareas habituales. Como ya hemos indicado con anterioridad, esto es especialmente útil cuando se practica un deporte, se habla en público, se tiene que asistir a entrevistas, etc. De hecho es útil en cualquier aspecto del comportamiento allí donde necesite permanecer frío y concentrado, mientras esté realizando un esfuerzo físico o mental. Después de una de las dos relajaciones rápidas, abra los ojos, pero mantenga el resto del cuerpo relajado e inmóvil. Mire alrededor de la habitación. Capte



cada uno de los detalles de todo lo que le rodea, pero mueva únicamente los ojos. A continuación comience a hablar lentamente consigo mismo. Diga lo que se le ocurra, pero acostúmbrese a la sensación de estar hablando mientras permanece completamente relajado. Al cabo de unos momentos comience a mover los brazos. Sienta la nueva sensación de mover alguno de sus músculos mientras el resto del cuerpo permanece relajado. Asegúrese de que mantiene relajado tanto el torso como las piernas. Después levántese lentamente. Empiece a andar por la habitación. Mantenga aquellos músculos que no esté utilizando en estado de relax. Al cabo de un par de minutos vuelva al sillón o al sofá y relaje de nuevo todos los músculos durante unos pocos minutos más. Con ello termina la primera sesión de relajación diferencial.

DÍA-12

Lo vamos a dedicar a consolidar las habilidades. Por favor lea las instrucciones del día 11 y repítalas.

DÍA-13

Al final del día debe Vd. haber alcanzado el objetivo. Si ha ido desarrollando correctamente el programa, habrá adquirido una gran capacidad para relajarse rápidamente, así como para estar la mayor parte del día relajado siguiendo la ley del mínimo esfuerzo. Si aún no ha conseguido alcanzar su objetivo, lleve a cabo un intento final y fuerte para ponerse al corriente durante el último día del programa. Le sugerimos para el día final del programa lea las instrucciones a primera hora de la mañana.

DÍA-14

Durante el día de hoy practique la relajación para conseguir conservar la habilidad de ese valioso procedimiento. Debe intentar adentrarse cada vez más en el conocimiento de esta técnica. Probablemente si Vd. no lo utilizara nunca más perdería la habilidad de saber si sus músculos están tensos o relajados. Intente pues utilizar la relajación y compruebe como le facilita la resolución de sus problemas.

Respiración diafragmática (lenta y profunda)

La respiración es esencial para la vida. Una respiración correcta es un antídoto contra el estrés. Aunque, por supuesto, todos respiramos, muy pocos conservan el



hábito de la respiración natural, completa, que experimenta un niño o un hombre en estado salvaje.

El diafragma, músculo que separa la cavidad torácica de la cavidad abdominal, colabora en la respiración de forma importante, sobre todo en la fase de inspiración. Así, este músculo que posee en reposo forma abovedada, pasa a la forma casi plana cuando se contrae, con lo que la cavidad torácica aumenta de volumen, posibilitando la entrada de aire a los pulmones. Cuando el diafragma se relaja, los pulmones se contraen y el aire es expulsado al exterior. Aunque puede aprenderse a actuar de forma voluntaria sobre este músculo, sus mecanismos de regulación son principalmente automáticos.

Cuando la cantidad de aire que llega al pulmón es insuficiente, la sangre no puede oxigenarse, es decir no puede purificarse adecuadamente y los productos de degradación de las células, que deberían expulsarse de la circulación, van intoxicando lentamente nuestro organismo. Cuando la sangre no recibe suficiente oxígeno se vuelve azulada y los distintos órganos y tejidos se quedan desnutridos y deteriorados. La sangre insuficientemente oxigenada contribuye a los estados de ansiedad, depresión y fatiga y hace que muchas veces una situación estresante sea todavía más difícil de superar. Unos hábitos correctos de respiración son esenciales para una buena salud física y mental.

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. Se utilizan en el tratamiento y la prevención de la apnea, de la hiperventilación, la respiración superficial y la frialdad de las manos y de los pies,

OBSERVACIÓN DE NUESTRA RESPIRACIÓN

1. Tiéndase boca arriba en el suelo sobre la alfombra o sobre una manta, y colóquese en la posición de «cuerpo muerto», esto es, piernas estiradas, ligeramente separadas una de otra; las puntas de los pies mirando ligeramente hacia afuera, los brazos a los lados del cuerpo sin tocarlo y con las palmas de las manos mirando hacia arriba; los ojos cerrados.

2. Dirija la atención a 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.

3. Coloque suavemente las dos manos sobre el abdomen (estomago) y observe los movimientos que realiza al respirar. Observe cómo su abdomen se eleva en cada inspiración y desciende en cada espiración.

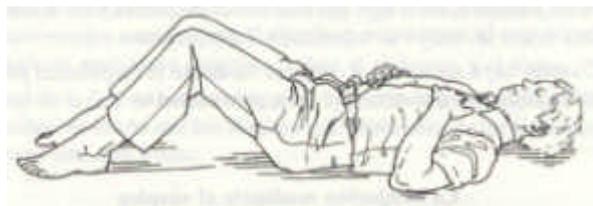
4. Es preferible respirar por la nariz más que por la boca; por tanto, mantenga sus fosas nasales tan libres como pueda antes de realizar los ejercicios.

5. ¿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.

Al principio (primera semana), antes de perseguir una respiración lenta, deberá de practicar al menos dos veces al día y durante 10 minutos, el ejercicio de “contar las inspiraciones”: cuando inspires cuenta “uno” mentalmente; cuando espire piensa en la palabra “calma”; cuenta mentalmente “dos” en la siguiente inspiración y repite “calma” en la espiración. Sigue así hasta 10 y vuelve a comenzar desde el uno. Es normal que aparezcan otros pensamientos; si sucede no te enfades, ni abandones, simplemente deja que los pensamientos pasen y vuelve de nuevo a los números. Al principio, mientras cuentas cada respiración, respira con tu frecuencia y profundidad habituales, no intentes coger mucho aire ni retrasar la respiración todavía. Sólo respira suave y fácilmente, con una mano sobre el pecho y la otra sobre el estómago

PRÁCTICA DE LA RESPIRACIÓN

1. Aunque este ejercicio puede practicarse en distintas posiciones, para aprender la más recomendable es la que describimos a continuación,



aunque puede hacerse recostado en un sillón cómodo. Tiéndase en el suelo sobre la alfombra o sobre una manta, en un lugar silencioso y con temperatura agradable. Doble las rodillas y separe los pies unos 20 cm., dirigiéndolos suavemente hacia afuera. Asegúrese de mantener la columna vertebral recta.

2. Explore su cuerpo en busca de signos de tensión.

3. Coloque una mano sobre el abdomen y otra sobre el tórax.

4. Tome aire, lenta y profundamente, por la nariz y hágalo llegar hasta el abdomen, comprobando que se levanta la mano que había colocado sobre él



(hinchándose un poco el estómago y barriga). El tórax se moverá sólo un poco y a la vez que el abdomen. Retenga un momento el aire en esa posición.

5. Suelte el aire por la boca lentamente, haciendo un ruido suave y relajante como el que hace el viento cuando sopla ligeramente. Con ello, su boca y su lengua se relajarán. Haga respiraciones largas, lentas y profundas que eleven y desciendan el abdomen (tomar aire lentamente y contando de 1 a 5; retenerlo, contando de 1 a 3; soltarlo lentamente, mientras cuentas de 1 a 5). Fíjese en el sonido y en la sensación que le produce la respiración a medida que va relajándose más y más.

6. Continúe durante 10 minutos de respiración profunda. Practica varias veces al día (al menos dos veces), durante varias semanas.

7. Al final de cada sesión de respiración, dedique un poco de tiempo a explorar su cuerpo una vez más en busca de signos de tensión. Compare la tensión que siente al acabar el ejercicio con la que sentía al empezar.

8. Una vez que se sienta familiarizado con la forma de respiración profunda, practíquela en diferentes posiciones (sentado, de pie, andando) y en diferentes lugares, empezando por los que te resulten más fáciles; no será necesario que cuente mentalmente. Concéntrese en el movimiento ascendente y descendente de su abdomen, en el aire que sale de los pulmones y en la sensación de relajación que la respiración profunda le proporciona.

9. Cuando haya aprendido a relajarse mediante la respiración profunda (tendrá que practicar muchas veces), practíquela cada vez que note que pueda ponerse tenso, ante las primeras señales de ansiedad. La aplicación de esta técnica en su vida cotidiana, supone que sea capaz de ocupar en ella sólo una parte de la atención, mientras deja libre otra parte de su mente para atender otras tareas o cuestiones.

TÉCNICAS COGNITIVAS

Utilizadas para cambiar el pensamiento, modificando las evaluaciones cognitivas erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos del individuo para afrontarlas y sustituyéndolas por evaluaciones positivas.

Imaginación

Para reducir el estrés contamos con la ayuda de la imaginación. A través de ésta, podemos fácilmente imaginar que el estado de relajación llega y se extiende por todo el cuerpo, o que nos encontramos en un lugar apartado, seguro y bello, donde no tiene cabida la tensión. “Uno es lo que piensa que es”, así, por ejemplo, si pensamos en cosas tristes, acabamos sintiéndonos tristes; si se tienen pensamientos ansiosos,



se acaba por estar ansioso, un empleado que pronostique que va a tener dolor de estómago en el momento en que el jefe le llame a su despacho, sentirá con seguridad tal dolor, es decir, que es muy probable que sus pensamientos se somaticen: adquieran una manifestación orgánica.

Para sobreponerse a estos sentimientos de tristeza y de ansiedad hay que concentrar la mente en imágenes positivas para alcanzar sus efectos curativos. La visualización de imágenes positivas pretende que la persona imagine mentalmente situaciones y escenas como si realmente las estuviera viviendo, es decir, que intente en una situación cómoda y con los ojos cerrados, imaginarlas de la forma más clara y real posible, con detalles de formas, colores, sensaciones físicas, etc., situaciones en las que se siente bien, cómoda, relajada; su efecto durará varias horas.

Por ejemplo, puede que se pregunte cuánto rato le va a durar el dolor de cabeza que siente en este momento. Cierre los ojos e imagine distintos lugares: la playa, las calles de la ciudad, un arroyo, etc. De entre todas las escenas que ha imaginado, elija una donde relajarse y de la que sólo usted disfrutará. ¿Qué olor percibe, cómo es, qué ve, cómo se siente su cuerpo? Imagine que está haciendo algo que le relaja, por ejemplo que está pescando, que está disfrutando de una buena comida, charlando con los amigos, o que está sentado junto al fuego, con un buen libro en las manos. Para cuando se halle instalado en la escena que ha imaginado y se haya relajado en ella, su dolor de cabeza ya habrá desaparecido.

Escuchar música es una de las formas más corrientes de relajación. Dado que cada persona otorga un sentido distinto a cada música, es importante que cuando quiera escuchar música para relajarse, elija una que sea tranquila y suave, aquella que en el pasado le sirvió. Pero también, la música puede ser utilizada para levantar el estado de ánimo, para alegrarnos en momentos de tristeza. En las obras clásicas, podemos encontrar composiciones que han demostrado su utilidad en caso de:

Insomnio:

- ☞☞ Nocturnos de Chopin (op. 9 nº 3; op.15 nº 22; op.32 nº 1; op. 62 nº 1)
- ☞☞ Preludio para la siesta de un Fauno de Debussy
- ☞☞ Canon en Re de Pachelbel





Hipertensión:

- ☞☞ Las cuatro estaciones de Vivaldi
- ☞☞ Serenata nº 13 en Sol Mayor de Mozart

Depresión:

- ☞☞ Concierto para piano nº 5 de Rachmaninov
- ☞☞ Música acuática de Haendel
- ☞☞ Concierto para violín de Beethoven
- ☞☞ Sinfonía nº 8 de Dvorak

Ansiedad:

- ☞☞ Concierto de Aranjuez de Rodrigo
- ☞☞ Las cuatro estaciones de Vivaldi
- ☞☞ La sinfonía Linz, k425 de Mozart

Dolor de cabeza:

- ☞☞ Sueño de Amor de Listz
- ☞☞ Serenata de Schubert
- ☞☞ Himno al Sol de Rimsky-Korsakov

Energéticas:

- ☞☞ La suite Karalia de Sibelius
- ☞☞ Serenata de Cuerdas (op. 48) de Tchaikowsky
- ☞☞ Obertura de Guillermo Tell de Rossini

Para sacar el máximo provecho, debe buscar media hora en la que, de forma ininterrumpida, pueda estar solo. Conecte la música que haya elegido, instálese en una posición confortable y cierre los ojos. Busque mentalmente áreas de tensión, de dolor y de relajación en su cuerpo. Observe cuál es su humor cuando está concentrado en la música. Cada vez que un pensamiento no deseado aparezca en su mente, fíjese en él y luego descargüelo recordando en todo momento que debe concentrarse en la música y relajarse (con respiración lenta y profunda). Una vez que la música haya terminado, deje que su mente recorra su cuerpo para averiguar cómo se siente. ¿Hay alguna diferencia en cómo está ahora y en cómo estaba al empezar?



Aserción encubierta

La aserción encubierta ayuda a reducir la ansiedad emocional a través del desarrollo de dos habilidades separadas: la interrupción del pensamiento negativo y la sustitución por otro pensamiento positivo. A la primera indicación de un pensamiento habitual que sabemos que conduce a sufrir emociones desagradables se interrumpe el pensamiento subvocalizando la palabra «basta» (*stop*) o usando alguna otra técnica interruptora (goma elástica alrededor de la muñeca sin que apriete demasiado, que se hará chasquear contra la muñeca; pellizcarse o pincharse así mismo). Entonces se llena el hueco dejado por el pensamiento interrumpido con pensamientos positivos previamente preparados.

1. Identificar y valorar los pensamientos estresantes (pensamientos repetitivos más dolorosos e inoportunos) que tienes. Por ejemplo: “se irrita con la falta de puntualidad, se obsesiona con dejar todas las cosas en su lugar exacto, da muchas vueltas a las mismas ideas sin llegar a decidirse, tiene que contar o repasar los encargos varias veces”, etc.

2. Fijar una interrupción temporal.

Para practicar la interrupción del pensamiento tener a mano un despertador o un avisador de cocina. Cerrar los ojos y concentrarse en el pensamiento elegido. Recordar la situación y pensamientos asociados. Tanto buenos como obsesivos o temidos. Si se empieza a sentir el nerviosismo o el miedo usual, es que estamos en el buen camino. Es una buena señal, ya que si se puede incrementar voluntariamente el miedo, también se puede reducir voluntariamente.

Cuando pueda imaginarse fácilmente el pensamiento, hay que abrir los ojos y situar el avisador en dos minutos. Después hay que cerrar de nuevo los ojos y continuar reflexionando sobre el pensamiento. Cuando suene la señal, debe gritarse fuerte “basta”, o bien alzar la mano, hacer chasquear los dedos, o levantarse. Dejar la mente vacía de cualquier indicio del pensamiento perturbador, pero permitir que permanezcan los pensamientos neutrales o agradables. Trate de mantener la mente en blanco o pensar en tópicos neutrales durante 30 segundos. Si el pensamiento inquietante reaparece en 30 segundos, gritar ¡basta! otra vez.





Una vez dominada la interrupción del pensamiento con el despertador o el avisador, se puede empezar a usar un casete. Grábese la propia voz gritando “basta” a intervalos de tres minutos, un minuto, dos minutos y medio. Si se ha sentido cierta molestia deteniendo antes el pensamiento, se puede grabar previamente la propia voz gritando “basta” tres o cuatro veces seguidas, en lugar de hacerlo solo una vez en cada intervalo. Proseguir con el casete de la misma forma que con el despertador.

3. Practicar sin ayuda la interrupción del pensamiento

Mientras se esta rumiando el pensamiento estresante, gritar “basta” sin la ayuda del despertador, avisador o casete. Continuar practicándolo hasta que se haya extinguido con éxito varias veces seguidas. Cuando gritando se pueda interrumpir completamente el pensamiento, se puede decir ¡basta! en un tono de voz normal. Deberá practicarse hasta que sea tan efectivo como cuando se gritaba.

Después hay que aprender a interrumpir completamente el pensamiento con un «basta» dicho como si se cuchicheara. Para acabar diciendo «basta» subvocalmente, imaginando que se oye dentro del oído sin producir ningún sonido. Cuando se domina esta fase, se pueden interrumpir los pensamientos encubiertamente, en cualquier hora o lugar, sin llamar la atención.

4. Preparar las aserciones encubiertas

Al practicar la interrupción del pensamiento, probablemente se apreciará que la mente, como es natural, aborrece estar en blanco. Tan pronto como se interrumpe una serie de pensamientos, aparecen otros para ocupar su lugar. Se puede aprovechar este fenómeno seleccionando aserciones encubiertas efectivas (pensamientos positivos) para sustituir los pensamientos estresantes.

Aunque la ansiedad, al desarrollarse, parece una ola agobiante, en realidad está formada por una serie de reacciones que se dan en cuatro fases diferentes. Primero existe la ansiedad anticipatoria, que se experimenta cuando la persona se prepara para un evento o situación estresante o piensa en ellos.

La segunda fase de la ansiedad existe en la confrontación inicial, cuando se da el primer vistazo al presunto empresario, al escrito de una prueba o al objeto-situación temido. Esta puede ser la primera de una serie de acciones que la persona puede



encontrar desagradables: descolgar el teléfono, hacer sonar el timbre de una casa, saludar a alguien.

La tercera fase ocurre mientras se está tratando realmente de hacer frente a la situación o a los pensamientos que producen ansiedad: hablarle al nuevo compañero, responder a la primera pregunta de una prueba, hablarle claro al jefe.

La cuarta fase ocurre realmente después de la situación o evento, cuando se repasa lo que se ha hecho y surgen las preocupaciones por ello. Por ejemplo, se puede permanecer intranquilo durante varias horas después de haber realizado una reunión, preocupado por una cosa que se dijo o se dejó de decir.

Para enfrentarse a estas cuatro fases de la ansiedad se necesita preparar cuatro tipos de aserciones encubiertas que puedan decirse a sí mismo, antes, al comienzo, durante, y después de las situaciones potencialmente perturbadoras. A continuación presentamos unos ejemplos:

Antes del suceso. Preparación.

Preocuparse no cambia el problema.

¿Que has de hacer exactamente?

Piensa con la cabeza. Los pensamientos negativos no son racionales.

Haré un plan para ocuparme de ello.

Puedo dominarlo, lo he hecho antes.

Voy a considerar las cosas una a una

Al comienzo del suceso. Confrontación con la situación de estrés.

Cálmate. Puedes controlarlo.

Sólo tienes que dar un paso cada vez. Seguiré cada paso de mi plan.

Concéntrate en lo que tienes que hacer. No en el miedo.

Esta ansiedad es la señal para relajarte.

No me preocupa lo que piensen los demás.

Durante el suceso. Afrontamiento de la situación emocional.

Respira profundamente, haz una pausa y relájate.

¿Cual es el paso siguiente? Concéntrate en él.



El miedo es natural. Surge, persiste, pero puedo controlarlo.

Esto terminara enseguida. No puede durar siempre.

Cosas peores podrían pasar.

Hay que hacer algo para sacarme este miedo de la cabeza.

Los pensamientos negativos son el enemigo. Detenlos ahora.

Después del suceso. Reforzamiento del éxito.

¡Lo hiciste! Me relajé y lo conseguí.

No fue tan malo.

Esto es más fácil de pasar de lo que me pensaba.

Puedes repetirlo con la mitad de inquietud.

Tus pensamientos eran peores que la realidad.

Otra vez he sido superior al miedo.

Realmente funciona. He hecho un buen trabajo.

Cualquier persona puede preferir usar una de estas frases. Sin embargo, la mejor de ellas será aquella que se invente cada uno. Las aserciones encubiertas efectivas no niegan la existencia de ansiedad, cólera o depresión; sí admiten la realidad de estas emociones y las redefinen como una indicación para enfrentarse a ellas, no para destruirlas. Las oraciones en segunda persona, del tipo «*te sientes calmado y controlas la situación*» son más efectivas que las formuladas en primera persona, del tipo «*me siento calmado y controlo la situación*». Formulando las aserciones en segunda persona se impone una distancia entre la persona y sus reacciones e implica cierto grado de control exterior.

Otra forma de construir aserciones encubiertas es fijando la atención en hechos, dirigiendo el pensamiento hacia la tarea o situación presente, en lugar de seguir rebuscando interiormente y concentrarse en los pensamientos automáticos de peligro, miedo o pérdida. Por esto, muchas personas usan aserciones del tipo «*tienes que dar un paso cada vez... ¿Que es lo siguiente que has de hacer?... Describe exactamente lo que está ocurriendo*».

Inoculación contra el estrés

El entrenamiento en inoculación del estrés incluye dos momentos: 1º) imaginación de las situaciones que generan estrés, y aplicación de la respiración



profunda y/o la relajación progresiva, de modo que desaparezca la tensión sentida; 2º) se introducen pensamientos positivos que hagan incompatible la aparición de los pensamientos perturbadores. Ahora vamos a describir el proceso paso a paso: Primero, elaborar una lista personal de situaciones de estrés (hechos estresores de su vida ordinaria que es probable que ocurran en un futuro inmediato: precisando lugares, actividades, encuentro con personas concretas; de forma que la escena que se imagine sea lo más clara y real posible) y ordenarla verticalmente desde las menos estresoras hasta las más estresoras (cada ítem de la lista deben a ser ligeramente mas estresor que el que le precede y los aumentos deberían graduarse en incrementos aproximadamente iguales). Después se visualizará cada una de estas situaciones estresantes en la imaginación (debe empezar por la primera escena), mantenga la imagen estresora durante un minuto; observe las señales de ansiedad y cuando perciba tensión intente relajarse con la respiración o relajación muscular; debe poder relajarse en uno o dos minutos. Cuando la misma escena se haya imaginado en dos ocasiones sin que aparezca ansiedad, se pasará a la siguiente situación de la lista jerarquizada; y así, se avanzará desde las situaciones más fáciles a las más difíciles. Al final, se habrá aprendido dónde y cuándo aparece la tensión, y se dará la bienvenida a los pequeños signos de tensión como una señal para iniciar la relajación. A medida que vaya practicando, aumentará su capacidad de imaginar las situaciones y la rapidez de relajarse. Si tiene dificultad para imaginarse una escena, grábela en un casete. Cada día practicará solo algunas de las escenas, de forma que evite el cansancio.

El segundo paso es la creación de un conjunto de pensamientos positivos, que se dirá así misma, los cuales se utilizaran para contrarrestar antiguos pensamientos negativos automáticos habituales.

En una situación de estrés, lo que ocurre habitualmente es: que mientras intenta hacer frente a la misma, luchando por tomar las mejores decisiones y superarla de algún modo, también se está maldiciendo con un flujo continuo de pensamientos automáticos negativos. Para superar estos pensamientos automáticos se necesita elaborar una lista personal de pensamientos de afrontamiento, los cuales actúan como un interruptor del circuito de las emociones dolorosas, diciéndole al cuerpo que no hay necesidad de activación fisiológica, que puede relajarse. Se podrá utilizar pensamientos para cada uno de los momentos de de afrontamiento: preparación, confrontación con la situación de estrés, afrontamiento de la activación emocional y reforzamiento del éxito, similares a los descritos anteriormente, en la Técnica de



aserción encubierta. Es posible que algunos sean útiles en algún caso, pero los mejores serán, probablemente, lo que escriba cada persona; aquellos que le parezcan más pertinentes, y deberá sustituirlos por otros cuando pierdan eficacia. La lista deberá tenerla cerca y leerla muchas veces, hasta que la tenga memorizada.

El tercer paso es la utilización de las habilidades de relajación y de pensamientos de afrontamiento “in vivo” (aplicados en las situaciones reales). Al empezar el afrontamiento utilizara la tensión corporal como una señal para relajarse. Al mismo tiempo los pensamientos de afrontamiento del estrés irán fluyendo de forma continua y tranquilizadora. Arregle las cosas de antemano de modo que pueda abandonar la situación de estrés cuando lo desee. Permanezca en ella el tiempo suficiente para relajar parte de la tensión y utilizar el repertorio de pensamientos de afrontamiento sin llegar al agotamiento.

Rechazo de ideas irracionales

En casi todos los momentos de nuestra vida consciente estamos en conversación con nosotros mismos; es nuestro lenguaje interno del pensamiento y da lugar a las frases con que describimos e interpretamos el mundo. Si este lenguaje y diálogo con nosotros mismos es preciso y se ajusta a la realidad, no es fuente de problemas; si es absurdo y no es exacto con respecto a lo real, puede producir estrés y otros trastornos emocionales. La frase siguiente es un ejemplo de charla irracional con uno mismo: «No puedo soportar estar solo». Ninguna persona físicamente sana ha muerto nunca por el mero hecho de estar solo. Estar solo puede resultar incómodo, no deseable y frustrante, pero puede soportarse y debe sobrellevarse.

A veces las ideas absurdas pueden estar basadas en percepciones completamente equivocadas (“esta persona probablemente no me gustará”) o bien, pueden corresponder a deberes y obligaciones de tipo perfeccionista («debo estar callado y no molestar a nadie»).

Albert Ellis desarrolló un sistema para atacar las ideas o creencias absurdas y sustituirlas por afirmaciones más acordes con la realidad del mundo. Llamó a su sistema terapia racional emotiva. La teoría principal de Ellis es que las emociones no tienen nada que ver con los acontecimientos reales. Entre el hecho y la emoción que se desarrolla media la real o irreal apreciación mental del mismo. Sus propios



pensamientos, dirigidos y controlados por usted, son los que crean ansiedad, mal humor y depresión.

En la raíz de todo pensamiento irracional se encuentra la suposición de que las cosas se hacen para uno: «Esto realmente me deprime... Esta persona me pone nervioso... Los sitios como ése me dan miedo... ». Nada se hace para usted. Las cosas en el mundo simplemente pasan; usted experimenta esos acontecimientos (A), inicia el diálogo consigo mismo (B), y luego experimenta una emoción (C) resultado de este diálogo interior. (A) no es la causa de (C), (B) sí es la causa de (C). Si el diálogo consigo mismo no se ajusta a la realidad y es irracional, creará emociones desagradables.

Dos formas corrientes de charla interior irracional son las que originan las frases que «horrorizan» y las que «absolutizan». Usted mismo se horroriza, haciendo interpretaciones catastróficas de sus experiencias: Un dolor momentáneo en el pecho es un ataque de corazón; su malhumorado jefe intenta encolerizarlo. Las emociones que resultan de un diálogo horrorizante tienden, a su vez, a ser horribles: está respondiendo a su propia descripción del mundo. Las afirmaciones irracionales que «absolutizan» normalmente incluyen palabras como «*debería, tendría que, siempre, nunca*». La idea que se encuentra en la base de este tipo de afirmaciones es que las cosas tienen que ser de una forma determinada o bien que uno mismo debe ajustarse a un modelo concreto de comportamiento. Cualquier desviación de la norma es mala. La gente que no vive de acuerdo con el patrón es mala. En realidad, es la norma lo que está mal, ya que es irracional.

Albert Ellis ha propuesto diez ideas irracionales básicas, que se enumeran a continuación. A estas diez, hemos añadido algunas más. Compruebe las afirmaciones que crea pueden aplicarse a usted:

1. *Para un adulto, existe una necesidad absoluta de cariño y aprobación de sus semejantes, familia y amigos.*
2. *Hay que ser indefectiblemente competente y casi perfecto en todo lo que se emprende.*
3. *Ciertas personas son malas, viles y perversas y deberían ser castigadas.*
4. *Es horrible cuando las personas y las cosas no son como uno quisiera que fueran.*



5. *Los acontecimientos externos son la causa de la mayoría de las desgracias de la humanidad; la gente simplemente reacciona según cómo los acontecimientos inciden sobre sus emociones.*
6. *Hay que sentir miedo o ansiedad ante cualquier cosa desconocida, incierta o potencialmente peligrosa.*
7. *Es más fácil evitar los problemas y responsabilidades de la vida que hacerles frente.*
8. *Se necesita contar con algo más grande y más fuerte que uno mismo.*
9. *El pasado tiene mucho que ver en la determinación del presente.*
10. *La felicidad aumenta con la inactividad, la pasividad y el ocio indefinido.*
11. *Se halla desamparado y no tiene control sobre lo que experimenta o siente.*
12. *Las personas somos frágiles y nunca deberíamos sufrir daño alguno.*
13. *Las buenas relaciones están basadas en el sacrificio mutuo y en la idea de dar.*
14. *Si no te esfuerzas mucho por agradar a los demás, éstos te abandonarán y rechazarán.*
15. *Cuando la gente desapruueba lo que haces, significa invariablemente que estás equivocado o que no eres bueno.*
16. *La felicidad, el bienestar y la satisfacción sólo pueden alcanzarse en compañía de los demás y estar solo es algo horrible.*
17. *El amor es perfecto y la relación ideal existen realmente.*
18. *No tendríamos que sentir dolor; tenemos derecho a una buena vida.*
19. *Su valor como persona depende de cuanto consiga y realice.*
20. *El enfado es automáticamente malo y destructivo.*
21. *Está mal o es un error ser egoísta.*

Reglas para suscitar el pensamiento racional

1. No me afecta.

Las situaciones de la vida no me hacen sentir ansiedad ni miedo. Soy yo quien hablándome a mi mismo dice cosas que me producen estas sensaciones.

2. Todo es exactamente como debería ser.

Decir que las cosas deberían ser de otro modo es creer que la sucesión de acontecimientos que las conforman se ve influenciada por algún elemento mágico. Decir que deberían ser distintos es apartarse del principio de causalidad que rige el mundo.

3. Todo ser humano se equivoca.



Esto es algo inevitable. Si no se fijan unos márgenes de error razonables para uno mismo y para los demás es muy probable que se caiga en la decepción y en la infelicidad con extrema facilidad.

Rechazo de ideas irracionales

Hay cinco pasos (de A hasta E) para discutir y eliminar las ideas irracionales. Empiece por elegir una situación estresante.

A. Escriba cómo fue la realidad de los acontecimientos en el momento en que le resultaron motivo de distorsión. Asegúrese de que describe sólo los hechos objetivos, sin incluir conjeturas, impresiones subjetivas ni juicios de valor.

B. Escriba su lenguaje interior habitual respecto al acontecimiento. Anote todos sus juicios subjetivos, sus suposiciones, creencias, predicciones y preocupaciones. Después observe cuántas de estas afirmaciones coinciden con las que se han descrito previamente como ideas irracionales.

C. Concéntrese en su respuesta emocional. Elija una o dos palabras claras a modo de etiqueta: mal humor, deprimido, autodesprecio, miedo, etc.

D. Discuta y varíe el lenguaje interior que ha descrito en el punto B. A continuación le mostramos cómo debe hacerse:

1. Elija la idea irracional que desea discutir. A modo de ejemplo, utilizaremos la siguiente idea: «No hay derecho a que tenga que sufrir por este problema».

2. ¿Existe algún soporte racional a esta idea? Dado que, debido a una larga sucesión de relaciones causa-efecto, todo es como debe ser, la respuesta es «No». El problema debe soportarse y resolverse ya que ha ocurrido y ha ocurrido porque se han dado todas las condiciones necesarias para que tuviera lugar.

3. ¿De qué evidencias disponemos de la falsedad de esta idea?

a. No hay leyes en el universo que digan que no debe existir el dolor ni los problemas. Tengo un problema cuando se dan las condiciones necesarias para que aparezca.

b. La vida no es una fiesta. La vida es tan sólo una sucesión de acontecimientos, algunos de los cuales son agradables y otros son incómodos y dolorosos.

c. Cuando los problemas aparecen, es asunto mío resolverlos.



d. Intentar que un problema no aparezca es adaptativo, pero resentirse y no afrontarlo una vez que ya ha surgido es algo contraproducente.

e. No hay nadie especial. Algunas personas pasan por la vida con menos problemas que yo, pero ¿es que esto no puede deberse a que, a veces, yo contribuyo a que se den las condiciones para que surjan los problemas?

f. Sólo por el hecho de tener un problema no significa que tenga que sufrir. Incluso puede ser una buena oportunidad a aumentar mi autoestima intentando encontrar la solución adecuada.

4. ¿Existe alguna evidencia de la certeza de esta idea? No, mis sufrimientos se deben a mi lenguaje interior a través del cual he interpretado este acontecimiento. Me he convencido a mi mismo de que debo sentirme mal.

5. ¿Qué es lo peor que puede ocurrirme si lo que quiero que ocurra no ocurre o sí, al contrario, lo que temo que suceda, sucede?

a. Podría verme privado de varios placeres mientras tengo que solucionar el problema.

b. Podría sentirme incómodo.

c. Podría no llegar a solucionar nunca el problema y sentirme inútil en ese aspecto.

d. Tendría que aceptar las consecuencias del fracaso.

e. Podría ser que los demás no aprobaran mi conducta y me rechazarán.

f. Podría sentir más estrés, más tensión o una sensación desagradable.

6. ¿Qué cosas buenas podrían ocurrirme si lo que quiero que ocurra no ocurre o sí, al contrario, lo que temo que suceda, sucede?

a. Podría aprender a tolerar mejor la frustración.

b. Podría mejorar mi capacidad de afrontamiento.

c. Podría hacerme más responsable.

E. Sustituya el lenguaje interior por otro, ahora que ha examinado detenidamente la idea irracional que ha originado y ha podido compararla con lo que sería una forma de pensamiento racional.

1. No hay nada especial en mí. Puedo aceptar las situaciones dolorosas siempre que surjan.

2. Afrontar los problemas es más adaptativo que resentirse o huir de ellos.



3. Me siento de acuerdo con mi forma de pensar. Si no tengo pensamientos negativos, no tengo emociones estresoras. Como mucho, me sentiré molesto, arrepentido o enfadado, no ansioso, deprimido ni furioso.

Use el siguiente guión para cada uno de los acontecimientos estresores que experimente en su vida cotidiana. Siempre que le sea posible, haga el ejercicio justo después de que el acontecimiento estresor haya ocurrido:

A. Acontecimiento desencadenante:

B. Ideas racionales:

Ideas irracionales:

C. Consecuencias de las ideas irracionales:

D. Discusión y cambio de ideas irracionales;

1. Elija la idea irracional:
2. ¿Existe algún soporte racional a esta idea?
3. ¿Qué evidencias existen de la falsedad de esta idea?
4. ¿Existe alguna evidencia de la certeza de la idea?
5. ¿Qué es lo peor que puede ocurrirme?
6. ¿Qué cosas buenas podrían ocurrirme?

E. Pensamientos alternativos:

Emociones alternativas:

Solución de Problemas

Los problemas a los que no se encuentra solución desembocan en un malestar crónico, en un sentimiento creciente de indefensión que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones. En 1971 Thomas D'Zurilla y Marvin Goldfried idearon una estrategia de solución de problemas en cinco pasos para hallar soluciones nuevas a cualquier tipo de problema. Definieron un problema como *el fracaso para encontrar una respuesta eficaz*. A veces, se puede convertir una situación en problemática si se utiliza una respuesta que parece eficaz en un primer momento pero que finalmente resulta ser desastrosa. Hay que aprender a definir los problemas no en términos de situaciones imposibles, sino en términos de soluciones inapropiadas. Es útil recordarse



a si mismo en todo momento que *“el problema no es el problema, el problema es la solución”*.

Los cinco pasos para resolver el problema:

- 1º Especifique su problema.
- 2º Perfíle su respuesta.
- 3º Haga una lista con sus alternativas.
- 4º Vea las consecuencias.
- 5º Evalúe los resultados.

1º Especificar el problema

El primer paso es identificar las situaciones problemáticas. En realidad, no hay ninguna situación intrínsecamente problemática pero, dado que son infinitas las posibilidades de emitir respuestas ineficaces ante diversas situaciones, estamos condenados a *crear* algunos problemas. Es necesario reflexionar sobre los problemas más importantes que nos acechan en el presente: de salud (sobrepeso), trabajo (relaciones difíciles con compañeros, demasiadas urgencias, falta de autonomía), relaciones sociales (timidez, sentirse solo y abandonado, vulnerable a las críticas), etc.

2º Perfilar la respuesta

El segundo paso consiste en describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Al describir la situación en términos de quién está implicado, qué sucede, dónde sucede, cuándo sucede, cómo sucede y por qué sucede; se vea el problema de forma mas clara. Los detalles del lugar, estado de ánimo, sentimientos y pensamientos son importantes porque proporcionan pistas para la génesis posterior de soluciones alternativas. También se deberá describir la respuesta habitual que da al problema en términos de lo que hace o deja de hacer: dónde lo hago, tiempo en reaccionar y duración de la respuesta, cómo lo hago (estilo, humor, intensidad o control), cómo me siento (cólera, depresión, confusión), por qué lo hago (explicaciones, razonamientos) y qué quiero alcanzar, de forma que su consecución resolvería el problema.

Una vez se haya perfilado el problema detalladamente se puede reclasificar, intentando formas distintas de pensar en él. Es probable que se haya empezado a reclasificar a medida que se iba confeccionando el perfil; es posible que se haya vuelto a leer lo escrito para añadir, borrar o cambiar información a medida que se iba



complimentando el cuestionario. Ahora lo que se debería hacer es reconsiderarlo de forma más sistemática. Para ello utilizaremos la información que se ha escrito para completar las frases siguientes:

“El problema real no es _____ (quién está implicado): sino que es _____ (dónde responde usted).

“El problema real no es _____ (qué ha sucedido, que le molesta): sino que es _____ (cuándo responde usted).

“El problema real no es _____ (cómo sucede): sino que es _____ (cómo se siente usted).

“El problema real no es _____ (por qué sucede): sino que es _____ (por qué responde usted del modo que lo hace: pensamientos, racionalizaciones).

“El problema real no es _____ (la situación): sino que es _____ (cómo responde)”.

El problema real es probablemente su respuesta habitual a la situación que desea cambiar. La intención al revisar el perfil es generar objetivos que se puedan utilizar en el paso siguiente de la solución de problemas. Basándose en este ejemplo se pueden utilizar las frases propias (las que se han formado para clasificar de nuevo el problema) y formular objetivos alternativos (A, B, C) para pasar al siguiente paso:

3º Haga una lista con las alternativas

En esta fase se utiliza la estrategia denominada “tormenta de ideas”, para conseguir cada uno de los objetivos recientemente formulados. Cuatro normas:

Se excluyen las críticas. Significa que se escribe cualquier idea nueva o posible solución sin juzgar si es buena o mala. La valoración se aplaza para una fase posterior en la toma de decisiones.

Todo vale. Seguir esta norma puede ayudar a salirse de la rutina mental. De repente se puede uno liberar de una visión limitada del problema y verlo desde una perspectiva completamente distinta.

Lo mejor es la cantidad. Cuantas más ideas se produzcan, mayor es la probabilidad de tener algunas buenas. Solamente hay que escribirlas, una tras otra, sin pensar demasiado en cada una de ellas

Lo importante es la combinación y la mejora. Es preciso repasar la lista para



ver si se pueden combinar o mejorar algunas ideas. A veces dos buenas ideas pueden juntarse y formar una idea aun mejor.



Esta técnica debería limitarse, durante esta fase, a estrategias generales para alcanzar los objetivos. Deben dejarse los detalles de acciones específicas (conductas concretas) para más adelante. Es importante no dejar de buscar alternativas demasiado pronto, ya que la “décima idea puede ser la mejor”.

4º Vea las consecuencias

En este momento se deberían tener ya varios objetivos alternativos, cada uno con diez estrategias generales de conducta para alcanzarlo. El siguiente paso consiste en seleccionar las estrategias más prometedoras y evaluar las consecuencias de ponerlas a la práctica. Es útil considerar este paso de forma cuidadosa y razonada.

Empezar escogiendo el objetivo alternativo que sea más atractivo. Revisar las estrategias y desechar las ideas obviamente malas. Combinar varias estrategias en una cuando sea posible. Se debería terminar con dos o tres estrategias prometedoras que fueran de algún modo mutuamente excluyentes (es decir, que no se puedan combinar en un menor número de estrategias). Debajo de cada estrategia enumerar todas las consecuencias positivas y negativas que se le ocurran.

Cuando se haya elaborado la lista de consecuencias principales, se revisara cada una de ellas y se analizara cuál es la probabilidad de que suceda. Si la consecuencia es improbable, puede desecharse (probablemente la persona se esté contando historias de miedo o sea falsamente optimista). Después, se puntuaran las consecuencias probables del modo siguiente:

- Si la consecuencia es personal, se otorgaran 2 puntos.
- Si la consecuencia es básicamente social, se otorgara 1 punto.
- Si la consecuencia es a largo plazo, se otorgaran 2 puntos.
- Si la consecuencia es básicamente a corto plazo, se otorgara 1 punto.

Sumar los puntos de cada estrategia para ver si las consecuencias positivas superan a las negativas. La estrategia que resulte con mayor dominio de consecuencias positivas es la que probablemente se debería poner en práctica. A



continuación se deberá decidir y planificar los pasos concretos para poner en práctica la estrategia seleccionada. Si se tuvieran dificultades para pensar y seleccionar los comportamientos concretos o pasos para ponerla en práctica, podrá utilizarse el mismo procedimiento de “tormenta de ideas”.

5º Evaluar los resultados

Se han seleccionado las nuevas respuestas a un problema antiguo. Ha llegado el momento de poner en práctica las decisiones. Una vez que se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias. ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas? Si todavía no se han alcanzado los objetivos, si el resultado no es satisfactorio, vuelva a considerar la lista de estrategias alternativas. Se pueden pensar más ideas o bien seleccionar una o más estrategias que anteriormente se habían despreciado.

ACTITUDES PARA EL EQUILIBRIO Y LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO

- Cooperar diligentemente con jefes y compañeros.
- Delegar sin objeciones cuando fuere necesario y posible.
- Intensificar al máximo la comprensión tanto de la empresa como de los compañeros.
- Fluir y adaptarse sabiamente a las circunstancias, sin generar inútiles resistencias y sin que ello se pueda interpretar como falta de firmeza.
- Valorar honradamente tanto el trabajo de los otros como el propio.
- No obsesionarse por alcanzar los objetivos; no dejarse enredar en intrigas o paranoias, ni dejarse influir por los halagos excesivos ni por los insultos.
- Encontrar nuevas motivaciones para mantenerse ilusionado y escapar de la frustración.
- Esforzarse por estar más distendido, desbloqueado y relajado.
- Analizar nuestras aptitudes y limitaciones, para no sobrevalorar ni subvalorar nuestra capacidad de esfuerzo y alcanzar el rendimiento óptimo profesional.
- Evitar creernos capaces de dominar todos los ámbitos y situaciones. Hay que confiar en los demás y no caer en planteamientos triunfalistas y narcisistas.



9. PREVENCIÓN DEL ESTRÉS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Hay que señalar que el estrés 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. Los costes de este problema son soportados tanto por los individuos (enfermedad, incapacidad) como por la empresa (absentismo, bajo rendimiento) y la sociedad en general (coste de las prestaciones sanitarias). Sin embargo, aunque las consecuencias de este problema son importantes, no es habitual encontrar en las empresas la atención y la dedicación necesaria para paliar este problema. Generalmente, el problema se empieza a evidenciar una vez que ya han aparecido sus consecuencias negativas. Ante esta situación, se toman medidas para el tratamiento de esas consecuencias. Son medidas "curativas" de carácter médico aplicadas de forma individualizada. Sin embargo, el planteamiento idóneo para abordar el estrés en una organización de trabajo pasa por la prevención de las causas que originan el problema.

Las medidas preventivas generales que se deben adoptar por la dirección de la empresa para eliminar o reducir las causas productoras de estrés en los centros de trabajo se refieren a:

- ✍✍ Horario de trabajo: diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las responsabilidades externas al trabajo y la vida familiar, permitiendo por ejemplo, cierta flexibilidad en la entrada y salida, o en la recuperación de horas perdidas. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles, siendo menos perjudiciales aquellos de corta duración (2-3 días).
- ✍✍ Participación/control: dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo (pausas, métodos) mediante reuniones periódicas, sistemas de recepción de sugerencias y delegación de responsabilidades.
- ✍✍ Carga de trabajo: comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes. Facilitar la rotación de tareas ante la monotonía y la incomunicación social.



CURSO DE PREVENCIÓN DE SITUACIONES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

- ✍✍ Contenido: diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo creativo, sensación de plenitud, oportunidad de utilizar nuevas habilidades. Desarrollar una unidad natural de trabajo completa.
- ✍✍ Roles: definir claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como el tipo de supervisión que se va a emplear. Facilitar retroalimentación de la realización de las tareas y de los resultados obtenidos.
- ✍✍ Relaciones interpersonales: potenciar estilos de mando democrático y participativo, crear oportunidades para la comunicación, incluido el apoyo social y la resolución de conflictos.
- ✍✍ Futuro: evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional (mejora de retribuciones, promoción) con criterios claros y consensuados.

La implantación de medidas preventivas desde la organización debe llevar aparejada la formación y el adiestramiento de los trabajadores para garantizar su eficacia.

Algunas sugerencias útiles para la creación de climas laborales positivos, a desarrollar por los jefes que tienen la dirección y supervisión de subordinados:

- ?? Delegar responsabilidades en la toma de decisiones.
- ?? Consultar y pedir información antes de introducir cambios.
- ?? Dar pronta respuesta a demandas, preguntas y sugerencias acerca del trabajo.
- ?? Mostrar interés por el bienestar: manteniendo relaciones frecuentes y facilitando información constante acerca de su comportamiento (para promover conductas más eficaces o modificar aquellas que no lo son).
- ?? Manifestar sensibilidad por las necesidades personales y familiares: saludando y felicitando, interesándose por los problemas o dificultades, facilitar el poder atender la urgencia en cuestiones privadas.
- ?? Ser franco y abierto en cuanto al trabajo realizado, y datos de los progresos o dificultades del servicio, etc.



?? Trato personal digno y respetuoso: evitar juicio moralistas, no amenazar ni ridiculizar, no agobiar con dificultades personales o de excesiva preocupación, evitar expresiones de intolerancia e impaciencia, no hacer interpretaciones prematuras y dogmáticas, no hacer promesas falsas, evitar discusiones en público.

Cuando el jefe-supervisor facilite feedback (de información sobre la adecuación o no de los comportamientos del empleado para el logro de los objetivos) acerca de la realización de las tareas encomendadas y los resultados obtenidos, éste debe ser:

- ☞ Positivo: comenzar por lo correcto de lo realizado, siendo positivo y recompensante por la realización de la tarea, el esfuerzo invertido en ella o el hecho de intentarlo (“deseo felicitarle por”, “todo se puede mejorar”), extraer el logro y no solo el fracaso.
- ☞ Específico: no basta decir que se ha hecho muy bien o que hay que mejorar, sino que es más útil especificar que se ha hecho bien y qué, cuándo, cómo y dónde cambiar.
- ☞ Oportuno: en el tiempo (próximo al momento de realización de la tarea), lugar (en presencia o ausencia de compañeros o usuarios) y estado emocional apropiado del propio supervisor y del subordinado.
- ☞ Orientado: al presente y futuro inmediato.

Cuando el supervisor no actúa de la forma más adecuada, el subordinado afectado debería tomar la decisión de abordar el tema de forma asertiva, tal como ya se ha explicado anteriormente, y para ello, debería reflexionar y recoger por escrito (para no olvidar y sistematizar en el orden más apropiado y eficaz) todo aquello que le molesta, que dificulta la realización de sus tareas y posteriormente pedir una reunión para expresar sus emociones y sentimientos y solicitar el cambio de actitud correspondiente: “yo me sentiría mejor, nuestra relación sería más cómoda y el trabajo que tengo que realizar mejoraría en excelencia si usted: ...”.

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



10. BURNOUT Y MOBBING

10.1- BURNOUT (Síndrome de estar “quemado”)

Se han encontrado hasta 132 síntomas relacionados con casos de Burnout, en trabajadores, especialmente, del ámbito sanitario, educativo, de los servicios sociales y seguridad ciudadana, que se agrupan en síntomas a nivel afectivo, cognitivo, físico, comportamental y motivacional.

A nivel afectivo, la persona siente que sus recursos personales se han agotado; se tiene la sensación de haber aguantado durante demasiado tiempo, y con demasiado esfuerzo, una situación que no ha cambiado y que incluso parece que tienda a empeorar. En las relaciones con los compañeros se tienden a comportar de forma irritable, extremadamente sensible, e incluso fría, distante y suspicaz. Finalmente, no se sienten cómodos en el trabajo; la insatisfacción aumenta.

A nivel cognitivo, sienten que necesitan ayuda; tienen sentimientos de impotencia; no se pueden concentrar durante mucho tiempo; aparecen errores, descuidos, olvidos en citas. Se ven a sí mismos como menos eficientes, lo que a nivel interpersonal se traduce en un distanciamiento, en negativismo y un pesimismo que es percibido por los demás.

A nivel físico tenemos desde los síntomas clásicos de situaciones de estrés hasta la aparición de una fatiga crónica, el estar sumamente y permanentemente cansado, físicamente exhausto.

A nivel comportamental, al parecer, en una primera fase, muestran mayor nivel de actividad, incremento en el consumo de estimulantes (café, tabaco...); la práctica de deportes de riesgo; el conducir más rápidamente; el comer mucho más o mucho menos de lo habitual; el incremento de la agresividad en las repuestas. Mientras que en una segunda fase, se pasa a un comportamiento totalmente opuesto, diríamos que mucho más pasivo: se reducen y evitan los contactos sociales, se abandona la actividad general, distanciándose de los propios compañeros, recogiendo en espacios solitarios.



Las motivaciones intrínsecas de estos profesionales desaparecen: todo aquello por lo que valía la pena luchar parece que ya no tiene sentido ni merece la pena. Precisamente, es el profesional que se volcaba en su trabajo y mostraba iniciativa, trabajaba duramente y de forma eficiente, el que, de forma progresiva, acaba por cambiar drásticamente: su motivación por el trabajo desaparece, hay una resistencia en realizar la actividad diaria o novedosa. El entusiasmo se transforma en resignación e impotencia.

El burnout, también conocido como el “síndrome de estar quemado”, supone una reacción emocional prolongada al estrés laboral crónico. Según Maslach y Jackson (1986), el síndrome se caracteriza por la presencia en el trabajador de tres síntomas: "una sensación de *agotamiento o cansancio emocional*, *una tendencia hacia la despersonalización a los usuarios o cinismo hacia las tareas y compañeros*, y *una falta de realización personal en el trabajo desarrollado*". Se trata de un modelo tridimensional: Agotamiento emocional: no poder dar más de sí mismo a los demás, ansiedad, irritabilidad o apatía, pudiendo aparecer trastornos psicósomáticos; Despersonalización: sentimientos negativos, actitud fría, distanciamiento y actitudes cínicas sobre las personas para las que trabajan, como consecuencia de una percepción deshumanizada e impersonal de ellas, consideran a los otros como objetos; su lenguaje es deshumanizado, con respuestas impersonales, sarcásticas y el uso de etiquetas despectivas para aludir a los usuarios). Falta de realización personal: tendencia a evaluar negativamente el propio trabajo realizado y su capacidad de relación, sentimiento de incompetencia y baja autoestima en relación al puesto de trabajo; estos sentimientos aparecen como resultado de comprobar la discordancia entre las demandas en el trabajo y los recursos personales para realizarlos.

En principio, todos los trabajadores pueden sufrir estrés; pero sólo sufrirán Burnout aquellos trabajadores que estén inicialmente muy motivados e interesados y que les guste mucho su trabajo, implicándose plenamente.

La mayoría de las definiciones del proceso del Burnout sostienen que éste empieza con la presión resultante de las discrepancias entre las expectativas individuales, las intenciones e ideas individuales, y la dura realidad de la vida diaria. Esta tensión se desarrolla gradualmente y puede mantenerse de manera latente durante bastante tiempo, o acaba siendo percibida conscientemente por la persona.



Los distintos tipos de intervenciones preventivas tratan de: mejorar las habilidades de afrontamiento personal (por ejemplo la gestión del tiempo, la formación en habilidades interpersonales, el disponer de una imagen realista del trabajo, y el equilibrio entre la vida personal y laboral); dar y recibir apoyo emocional e instrumental en el trabajo (por ejemplo el apoyo de compañeros o de unidades de apoyo especializadas); sanar las dolencias del síndrome a través de un tratamiento intensivo (por ejemplo una psicoterapia y programas especializados); y finalmente, rehabilitar a los empleados con el síndrome de estar quemado (por ejemplo: guía y asistencia personal, cambiar de trabajo).



10.2- MOBBING (Acoso psicológico en el trabajo)

Se da en situaciones en la que “una persona o grupo se comportan con una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas de comportarse descritas por Leymann), de forma sistemática (al menos, uno de los comportamientos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (mínimo durante un periodo de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo”. En España, se utilizan diferentes expresiones para referirse al mobbing: acoso moral, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral, etc. Se cree que alrededor de un 5% ha sufrido acoso psicológico en el trabajo, siendo la Administración pública, educación y sanidad, los sectores de actividad más afectados (14 %).

- ☞ Se trata de una actitud deliberada (intencionada, oculta) y sistemática (continuada, planificada) de atentar contra la dignidad y la integridad de una persona, para destruirla emocional y profesionalmente, forzando su baja por enfermedad, renuncia al puesto de trabajo o el despido.
- ☞ Se da una relación asimétrica entre el/los acosadores y la víctima, de forma que ésta tiene dificultades para defenderse. Es decir, que el acosador posee más poder o fuerza que la víctima, bien, por su posición jerárquica superior, o bien, por información, conocimientos, habilidades, antigüedad, acceso a determinados recursos sociales, popularidad, etc.
- ☞ En la mayoría de los casos, se realiza de forma sutil y difícil de advertir, de forma que la propia víctima suele sentirse culpable por lo que sucede, dudando de la veracidad de actitudes negativas o agresiones hacia ella y de que todo



eso le esté sucediendo realmente. La respuesta (cognitiva, afectiva y comportamental) y consecuencias del acoso dependerán de las diferencias individuales y la vulnerabilidad de la víctima. Es habitualmente un proceso de muy difícil objetivación y por consecuencia puede resultar difícil probarlo.

☞☞ Cuando la persona empieza a ser consciente de lo que puede estar ocurriéndole, no sabe que hacer, cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce. Este fracaso desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente, hasta llegar a lo que se conoce como “síndrome de estrés postraumático”.

Clasificación de los comportamientos de acoso:

☞☞ *Acciones contra la reputación o la dignidad personal*; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose privada o públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc... Uno de estos comportamientos, de gran incidencia y objeto de diversos estudios, sentencias judiciales, etc. es el acoso sexual. Se pueden dar también diversas acciones contra la reputación del afectado como trabajador.

☞☞ *Acciones contra el ejercicio de su trabajo (sobre las tareas)*; encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar, cuando no innecesario, monótono, repetitivo o sin sentido, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una calificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).

☞☞ *Acciones de manipulación de la información* con la persona afectada, manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); limitando la comunicación a amenazas, críticas o reprendiéndole acerca de



CURSO DE PREVENCIÓN DE SITUACIONES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia

temas tanto laborales como referentes a su vida privada, minimizando los aciertos y maximizando los errores, etc.

☞ *Acciones sobre el contacto social (control de la comunicación)*, que acostumbra a restringirse al máximo o a manifestar claramente diferencias de trato respecto a otras personas empleadas, impidiendo la formación o promoción, impidiendo la comunicación tanto personal como telefónica o informática, aislamiento físico, ninguneo o acción de ignorar la presencia de una persona, sus opiniones, etc.

☞ *Acciones sobre la salud* que se manifiestan en la generación de rumores sobre sus actitudes, comentarios despreciativos, invenciones y falsedades sobre costumbres que podrían perjudicar su salud, agresiones verbales o incluso físicas, encomendar tareas que supongan elevado riesgo de accidentes y peligros para su salud.

Fases en el desarrollo de un proceso de acoso laboral:

El acoso psicológico se desarrolla a lo largo de semanas, meses, superando incluso los años de incidencia, según sea la oportunidad de ejercer acciones por parte del agresor, la violencia de los ataques y la resistencia o estrategias que desarrollen las víctimas para contrarrestarlas.

1ª fase de conflicto e incidentes críticos: etapa en que la persona es identificada como una potencial amenaza o incordio para el futuro del individuo o grupo acosador. Si bien en general, podemos hablar de la presencia de conflictos, discrepancias o discusiones en cualquier grupo de trabajo, siendo éstos a menudo una fuente de progreso, si su resolución es participativa y consensuada, sin entrar en terreno personal; la falta de resolución del conflicto o discrepancias, y el progresivo aumento en grado o número de éstos lleva a su cronificación.

2ª fase de acoso y estigmatización: Comienza con la adopción, por una de las partes en conflicto, de las distintas modalidades de comportamiento hostigador descritas anteriormente (con la frecuencia y tiempo requeridos como criterio de definición). Se ha identificado a la persona como un peligro potencial para el grupo, en base al tipo de trabajo que realiza, las posibilidades de promoción, sus cualificaciones, etc. Y se inicia con ella un





proceso de evitación y/o negación por parte del grupo que intenta generalizarse a todos los compañeros de la empresa que pueden tener alguna relación o conocimiento de ésta. En este punto, la inhibición de la persona acosada (con actitudes de evitación o de negación de la realidad), o de otros compañeros no participantes, incluso de sindicatos o la dirección, facilitará el proceso, al igual que lo hizo en la fase anterior la falta de resolución del conflicto inicial. Es el momento, para la persona que pueda sospechar que se está iniciando este tipo de proceso hacia ella, de empezar la recopilación de toda la documentación posible, dada la dificultad probatoria que estos procesos pueden tener a posteriori.

3ª fase de intervención desde la empresa: Ante las denuncias presentadas por la víctima, o en su caso, por las sucesivas bajas médicas que ha solicitado, hacen que la dirección deba tomar cartas en el asunto. En muchas de las ocasiones se opta por la solución que a primera vista parece más fácil: el cambio de puesto de trabajo de la víctima, como mal menor, puesto que parece que sólo afecta a una persona frente a un grupo que mantienen un cierto liderazgo u ostenta un cierto poder, con lo que únicamente se agrava la sensación de culpabilidad de la víctima y, evidentemente, su imagen ante el resto de personal de la empresa, además de prolongar el conflicto (puesto que el objetivo del acosador es la destrucción de la persona y que ésta no pueda tomar contra él ninguna represalia). Esta fase puede finalizar ya en despido o en la demanda de invalidez permanente.

4ª fase de marginación: si la empresa ha optado por el cambio de puesto de la víctima, como solución, el proceso de acoso seguirá con todos los medios posibles por parte del grupo acosador, diseminando y acentuando aún más sus acciones al resto del personal, especialmente el próximo a la víctima, las bajas médicas serán sucesivas y con periodos crecientes. En este punto ya se han manifestado psicopatologías cronicadas que, si no lo han hecho en la etapa anterior, llevan al despido o invalidez permanente de la víctima.

5ª fase de exclusión de la vida laboral: por desgracia, ésta es la fase final que más se acostumbra a observar hasta el momento en nuestro entorno, que aparte de las nefastas consecuencias para la empresa, implica la destrucción profesional y personal del trabajador, que puede inducirle incluso al suicidio, derivado de la depresión generada.

Tipos de acoso: horizontal, descendente y ascendente.



ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

A) INADECUADAS: evitar el problema y negarlo; la confrontación directa, abierta y agresiva (que puede ser utilizada por el acosador para confundir, reafirmando sus opiniones y rumores sobre la víctima; o replicando mediante otros mensajes de características similares (ya que se difumina el origen del acoso).

B) ADECUADAS: iniciar estrategias de afrontamiento activo, como pueden ser las de no rehuir el diálogo y buscar apoyo social para constituir un grupo que se enfrente, de forma dialogante, al grupo acosador. El apoyo social podrá encontrarse en otros compañeros con poder, una persona de referencia significativa que ocupe una posición respetada o sindicatos que puedan denunciar o mediar ante la jerarquía de la empresa. También puede buscarse apoyo profesional especializado (Servicio de Prevención o Centros de Salud Mental).

¿Corre usted el riesgo de sufrir acoso psicológico en el trabajo?:

- ¿Su centro de trabajo está sometido a fuertes cambios estructurales?
- ¿Puede decirse, sin equivocarse, que es usted una persona idealista, o abogada de las causas justas?
- ¿Puede decirse, sin equivocarse, que es usted una persona más perfeccionista que la mayoría?
- ¿Ha tenido éxitos profesionales reconocidos de manera reciente?
- ¿Cree usted que su jefe siempre tiene razón y que no tiene defectos?
- ¿Existen problemas a la hora de describir los puestos y la estructura organizativa?
- ¿Es su empresa una de éstas a las que se puede llamar “altamente competitiva” o de “alto rendimiento”?
- ¿Está experimentando algún trauma personal como una separación, dificultades financieras, aislamiento social, paralelamente a la falta de apoyo social externo?
- ¿Supone su presencia o su porte una amenaza o un disgusto para otros?
- ¿Es su jefe o compañero un manipulador?
- ¿Tiene usted más de 40 años?
- ¿Ha reclutado su empresa recientemente para una posición clave a un directivo cuya fama de “reestructurador, depredador, tiburón o cortador de cabezas” le ha precedido?
- ¿Es usted competente o más competente que sus ambiciosos compañeros, o que su jefe?



- ¿Puede decirse que la organización en la que trabaja es rígida o burocratizada?
- ¿Existen prácticas discriminatorias basadas en el favoritismo o el nepotismo?
- ¿Se encuentra usted enfermo o recuperándose de una enfermedad que le ha mantenido en baja laboral durante largo tiempo?
- ¿Tiene un jefe incompetente que toma habitualmente decisiones equivocadas?
- ¿Supone usted una amenaza para la ambición o la carrera de otros?
- ¿Padece discapacidad o minusvalía de algún tipo?
- ¿Se refiere a usted la gente como «una persona de acción» o dinámica?
- ¿Le cae usted mal a su jefe, o tiene algún enemigo en la cercanía de su jefe?
- ¿Es diez años (o más) mayor en edad que la media del grupo de trabajo?
- ¿Puede decirse, sin equivocarse, que es usted una persona más inteligente o brillante que los demás?
- ¿Es usted muy popular entre sus compañeros?
- ¿Defiende usted los derechos de otros compañeros de trabajo?
- ¿Tiene problemas para comunicarse con sus compañeros de trabajo?
- ¿Tiene problemas de asertividad por exceso de pasividad o de agresividad?
- ¿Mantiene mayor lealtad a la empresa o a su jefe de la que se debe a sí mismo?
- ¿Tiene tendencia a compartir sus secretos, opiniones o sentimientos con otros, incluso con desconocidos?
- ¿Tiene usted una abrumadora necesidad de sentirse aprobado por los demás?
- ¿Evita usted la confrontación con otros a toda costa?
- ¿Vive usted en su propio mundo, al margen de cualquier sentido de precaución, desconfianza o alerta?
- ¿Tiene usted sentimientos anormalmente intensos de culpabilidad?
- ¿Tiene usted expectativas negativas o pesimistas en relación al futuro?
- ¿Confía usted en su jefe, compañeros y subordinados manera incondicional?
- ¿Es su jefe una persona sin ética o sin integridad?

Claves para interpretar las respuestas:

- Entre 0 y 6 respuestas afirmativas: *baja probabilidad de ser objeto de mobbing.*
- Entre 7 y 15 respuestas afirmativas: *presenta un riesgo moderado.*
- Entre 16 y 25 respuestas afirmativas: *presenta un riesgo elevado.*
- Entre 26 y 36 respuestas afirmativas: *presenta un riesgo muy elevado.*



Estrategias personales de supervivencia en casos de mobbing:

1. Identificar el problema como tal: formarse e informarse sobre el mobbing.
2. Documentar y registrar las agresiones de que se es objeto desde el inicio ¿cuándo ha sido acosado?, ¿qué le han hecho?, ¿qué ha sentido con ello?, ¿por quién ?.
3. Hacer públicas (contar a otros: compañeros, superiores, familia) las agresiones que se reciben en la intimidad. Hablar del problema ayuda.
4. Desactivarse, distanciarse emocionalmente: evitar reaccionar a los ataques.
5. Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador).
6. Hacer frente al mobbing: no llore su propia pena, ni se autocompadezca, pase al contraataque, eso hace recular al hostigador, que es cobarde en el fondo.
7. Dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad.
8. Proteger los documentos, archivos del propio trabajo, y guardar todo bajo llave.
9. Evitar el aislamiento social: dar la respuesta «existir»; distráigase.
10. Rechazar la inculpación, sin aceptación ni justificación.
11. No intentar cambiar o hacer bueno al hostigador; aunque con intermediarios se puede estar abierto a la reconciliación.
12. Recuperar los márgenes de libertad, de actuación y las posibilidades de elección.
13. Incrementar la formación y capacitación profesional.
14. Ir conscientemente a la baja laboral antes de permitir que se destruya.
15. Solicitar desde el principio apoyo psicológico especializado.
16. Solicitar consejo legal de un abogado para hacer valer y defender los propios derechos.
17. Desarrollar una potente autoestima.
18. Desarrollar el poder curativo del humor (no sarcástico).
19. Permitirse llorar por el daño propio.
20. Perdonar al acosador como forma de liberación final.

¿Qué puede hacer usted como compañero?

Quien ve (o tendría que ver) que alguna persona de su centro de trabajo es acosada por compañeros o superiores no lo tiene fácil. Debería hacer frente a los ataques y ponerse del lado de la víctima. Sin embargo, la presión del grupo es muy fuerte y en más de una ocasión tendrá miedo de enfrentarse. No se puede mantener al margen, pues de lo contrario se convertirá





en cómplice. Mirar hacia otro lado significa permitir que el acosador trabaje con completa libertad.

Al observar situaciones de urgencia y de peligro se dan los ejemplos típicos de ideas que contribuyen a que una persona se comporte como un espectador ocioso sin sentimiento de culpabilidad; se trata del llamado *principio de Florión*: todos piensan que los demás tienen que intervenir; con relativa frecuencia existe el miedo a ser desacreditado, ya que los causantes de acoso podrían tener razón. Por eso es tan frecuente que las personas perjudicadas sean acosadas durante mucho tiempo. Está muy claro que se necesita mucho valor para enfrentarse a un acosador y responder a los atropellos de un superior. En estos casos es mejor comportarse de la siguiente manera:

- a) Exponga a cada uno de sus compañeros la situación por la que pasa pero sin caer en dramatismos.
- b) Pregunte a los otros compañeros lo que piensan del asunto sin imputar la culpabilidad a nadie. No hay que preguntar « ¿por qué se trata tan mal a...?», sino decir «tengo la impresión de que... se siente un poco mal en el servicio. ¿Tienes idea de cuál puede ser la razón?». De este modo, podría presentarse el problema de una manera mucho más diplomática, evitando resistencias.
- c) En el caso de que no se viese con ánimos de realizar tantas pesquisas, podría dirigirse al Servicio de Prevención o Delegados de Prevención, o comentarlo con superiores ajenos al problema. No piense nunca que delata a alguien, pues nadie tiene derecho a agredir a otro compañero de trabajo.

TRATAMIENTO JURÍDICO DEL MOBBING

- a) El acoso psicológico en el trabajo puede encuadrarse dentro de los *riesgos psicosociales* y por tanto debe ser objeto de prevención. En este sentido, un empleado público puede acudir al Servicio de Prevención y plantear su situación personal, para que pueda ser valorada, se le asesore y/o apoye emocionalmente, y proponer, en su caso, las medidas organizativas que detengan dicha situación, se restituyan las condiciones de trabajo iniciales y se evite una reproducción de conductas hostigadoras.
- b) Los riesgos psicosociales (estrés, burnout, mobbing...) y las consecuencias que de los mismos pueden derivarse para la salud de los empleados no están incluidos en la



legislación de la Seguridad Social como “Enfermedades Profesionales”, siendo la práctica de los Tribunales los que en algunos casos han calificado los mismos como “accidentes de trabajo”.

c) Tutela de los Tribunales. Si el empleado decide iniciar acciones legales debe haber informado previamente a la empresa de la situación sufrida y petición al respecto, por escrito y de forma fehaciente (Registro, Fax). La víctima podrá dirigir sus acciones contra el agresor bien por coacciones, amenazas o cualquier otra variedad de conducta delictiva genérica, en que podría haber incurrido, con el objeto de que se le castigue (Tutela penal). Cuando la víctima pretende reclamar una indemnización o resarcimiento económico adecuado a los daños y perjuicios sufridos por el acoso, puede acudir a la Tutela Civil. El trabajador podrá dirigirse a la Inspección de Trabajo mediante la presentación de una denuncia, la cual habrá de verificar la existencia del ilícito y en su caso, proponer la correspondiente sanción.

Tutela Contencioso-administrativa. Cuando la víctima es un funcionario público, no puede acudir a la Inspección de Trabajo, porque esta no es competente sobre el tema y debe reclamar por la vía de la responsabilidad patrimonial de la Administración. Deberá dirigirse al jerárquico superior y poner en conocimiento esta conducta de la que es víctima para su prevención y reparación. Si en el plazo de tres meses no ha obtenido de dicho órgano una conducta positiva podrá interponer una demanda ante la jurisdicción contenciosa por inactividad material de la Administración de la que depende, solicitando de ella la ejecución material de dicha conducta y en su caso la indemnización de daños y perjuicios que corresponda.

En los casos de mobbing, pretender de los tribunales una resolución implica probar el acoso sufrido (mostrar con objetividad que entre la actuación del acosador y los daños causados existe una relación de causalidad, una conexión directa, inmediata y exclusiva causa-efecto, sin intervenciones de otros factores), tarea que corresponde al propio empleado, es decir, él deberá acreditar y demostrar la existencia de las conductas hostigadoras, su carácter sistemático y persistente en el tiempo. Los medios de prueba admisibles son: testigos, pericial (informes médicos o psicológicos), confesión y documental. Un informe médico o psicológico de los daños sufridos es una prueba más, pero sólo certifica el estado de salud del empleado que denuncia, no demostrando por si solo que tal estado es consecuencia del acoso.



Otra cuestión de interés es la relativa a la apertura de un Procedimiento disciplinario sancionador al acosador por incumplimiento de los deberes o infracciones a la normativa de la Función Pública; ya que teniendo en cuenta que no podrá sancionarse la misma conducta penal y administrativamente cuando se aprecie identidad de sujeto, de hecho y de fundamento, si el Instructor del expediente disciplinario entiende que las infracciones pudieran ser constitutivas de ilícito penal, la Administración deberá paralizar su procedimiento sancionador y pasar el caso al Ministerio Fiscal u órgano judicial competente.

Bibliografía:

- ✍️ “Notas Técnicas de Prevención” (NTP) del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)
- ✍️ “Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés”. Aut.: , Martha Davis y Patrick Fanning. Ed.: Martínez Roca
- ✍️ “Técnicas de autocontrol emocional”. Aut.: Martha Davis, Matthew Mckay, Elizabeth R. Eshelman. Ed. Martínez Roca
- ✍️ “¡Otra vez lunes! Técnicas para superar el estrés laboral”. Aut.: Ramiro A.Calle. Ed. Oberon.
- ✍️ “Desencadenantes del estrés laboral”. Aut. : José María Peiró. Ed.: Psicología Pirámide
- ✍️ “Emoción y Motivación. La adaptación humana”. Aut.: Fernández-Abascal, Enrique G. y otros. Ed.: Centro de Estudios Ramón Areces
- ✍️ “El Libro de las Habilidades de comunicación”. Aut.: Carlos J.van-der Hofstadt Román. Ed.: Díaz de Santos
- ✍️ “La agresividad. Comprenderla y evitarla”. Aut.: Christian Zaczyk. Ed.: Paidós
- ✍️ “Mobbing. Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” y “Guía de Autoayuda” . Aut.: Iñaki Piñuel y Zabala. Ed.: Sal Térrea
- ✍️ “Mobbing. El acoso moral en el trabajo”. Aut.: Trude Ausfelder. Ed.: Océano.

¡Ánimo, os merecéis el esfuerzo