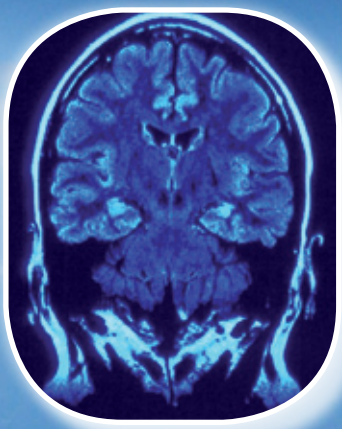
GUÍA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS EN LA EMPRESA



Con la financiación de:

FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

ceim CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID CEOE

AECOL Asociación de Empresarios de Colmenar de Oreja

cifesal

Código de acción: IT-0048/2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 03
PROSPECCIÓN INICAL 04

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES EL ESTRÉS? 09
1. CONCEPTO DE ESTRÉS 09
1.1. ETIMOLOGÍA DEL ESTRÉS 09
1.2. TIPOS DE ESTRÉS 10
2. TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS 13
2.1. SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN 13
2.2. TEORÍA DE LA INTERACTIVIDAD 15
2.3. TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA 16
3. ESTRÉS E INDIVIDUALIDAD 16
4. PRINCIPALES CAUSAS DE ESTRÉS EN EL TRABAJO 19
4.1. ESTRESORES DERIVADOS DEL AMBIENTE FÍSICO 19
4.2. ESTRESORES DE LA TAREA 20
4.3. ESTRESORES RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 22
4.3.1. Factores de la Organización 22
4.3.2. Tiempo de Trabajo 23
4.3.3. Estilo de mando o dirección 24
5. RESPUESTAS ANTE EL ESTRÉS: TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA 25
5.1. SISTEMA FISIOLÓGICO 26
5.1.1. Órganos diana 27
5.1.2. Fases de activación 28
5.2. SISTEMA COGNITIVO 29
5.3. SISTEMA MOTOR O CONDUCTUAL 35
6. TRASTORNOS RELACIONADOS CON EL ESTRÉS 36
6.1. TRASTORNOS FISIOLÓGICOS 36
6.1.1. Trastornos coronarios 36
6.1.2. Trastornos respiratorios 36
6.1.3. Trastornos inmunológicos 37
6.1.4. Trastornos endocrinos y metabólicos 37
6.1.5. Trastornos sexuales 37

6.1.6. Trastornos gastrointestinales 38
6.1.7. Trastornos dermatológicos 38
6.1.8. Trastornos musculares 38
6.2. TRASTORNOS PSICOLÓGICOS 39

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN, AFRONTAMIENTO, Y CONTROL DEL ESTRÉS 41
1. INTERVENCIONES A NIVEL EMPRESARIAL 41
1.1. PARTICIPACIÓN – IMPLICACIÓN - RESPONSABILIDAD 42
1.2. FORMACIÓN – INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN 43
1.3. GESTIÓN DEL TIEMPO 45
1.4. COHESIÓN DE GRUPO 46
2. INTERVENCIONES EN EL TRABAJADOR 47
2.1. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA COGNITIVO 48
2.2. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA MOTOR 49
2.2.1. Asertividad 49
2.2.2. Decir NO 52
2.2.3. Poner límites 52
2.2.4. Mensajes YO 53
2.2.5. Técnica básica para solución de problemas 53
2.2.6. Técnica de control de conductas 54
2.3. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA FISIOLÓGICO 54
2.3.1. Respiración abdominal 54
2.3.2. Relajación 55
3. OTRAS ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS 57
3.1. GESTIÓN DEL TIEMPO 57
3.2. EL HUMOR COMO ESTRATEGIA ANTIESTRÉS 60
3.3. HÁBITOS SALUDABLES 60
3.4. PEDIR AYUDA A UN PROFESIONAL 63

Anexo: Bibliografía y otras referencias 65

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

Hay dos líneas de intervención en relación al estrés: la organización de la empresa y el individuo. Aunque en esta guía se aborden las dos vías de intervención, es la organización del trabajo en la empresa la que proporciona más inmediatos resultados. La dirección de la empresa es la que debe liderar el control de estos riesgos psicosociales.

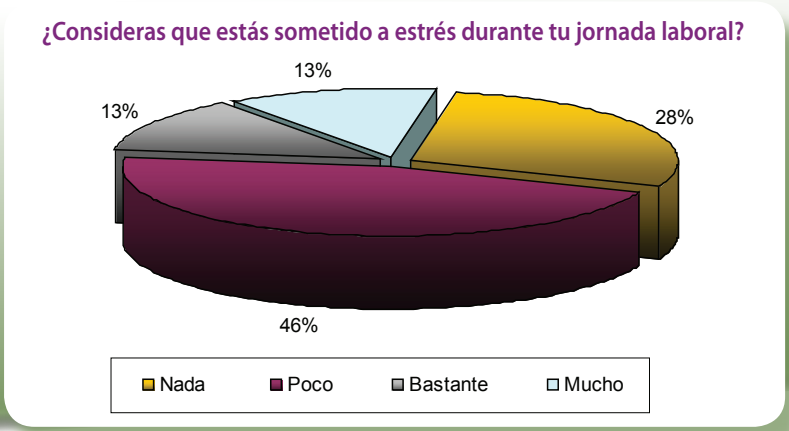
PROSPECCIÓN INICIAL

Para tener una primera aproximación al problema del estrés en la empresa, se han consultado diversas fuentes que se citan en el apartado correspondiente a bibliografía. Sin embargo, también se ha llevado a cabo una prospección entre las empresas de la zona para conocer su percepción sobre esta materia. En este apartado presentamos los resultados obtenidos.

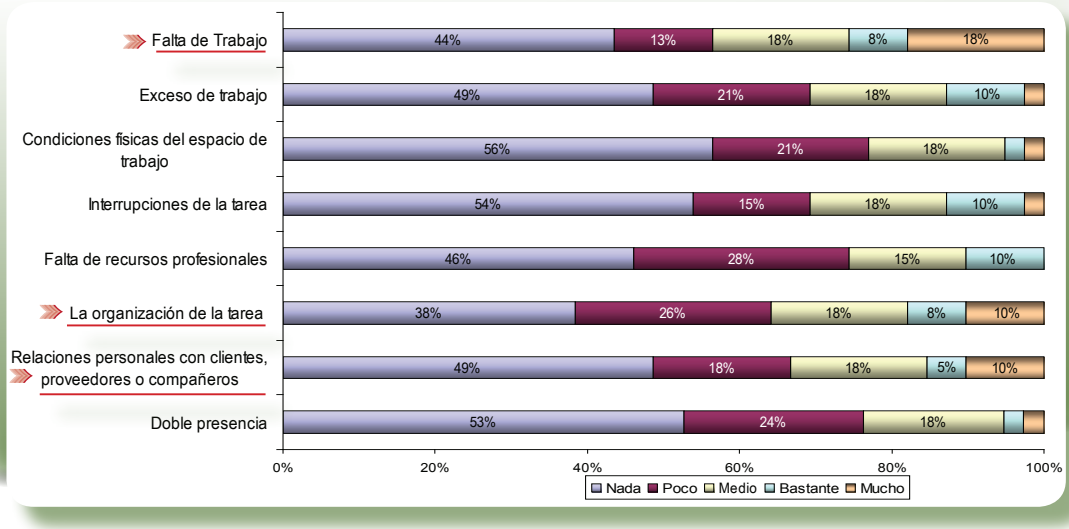
En primer lugar, indicar que el 25,64% de las personas encuestadas eran empresarios o autónomos, mientras que un 15,38% se corresponde a cargos de responsabilidad o mandos intermedios, siendo el 58,97% restante, trabajadores sin responsabilidad directa en la empresa.

Consultados de forma global sobre la incidencia del estrés durante la jornada de trabajo, el 46,15% de los encuestados afirma que está sometido a poco estrés, un 28,21% declara no sufrir ningún tipo de estrés, un 12,82% dice sufrir bastante estrés y otro 12,82% mucho. Se observa que el nivel de estrés general percibido no es muy alto.

En cuanto a los aspectos considerados como origen del estrés en los trabajadores de la zona, y el grado de influencia de los mismos, se pueden observar los resultados en el gráfico que se acompaña.



¿Cuál consideras que es el origen del estrés al que estás sometido en tu actividad?

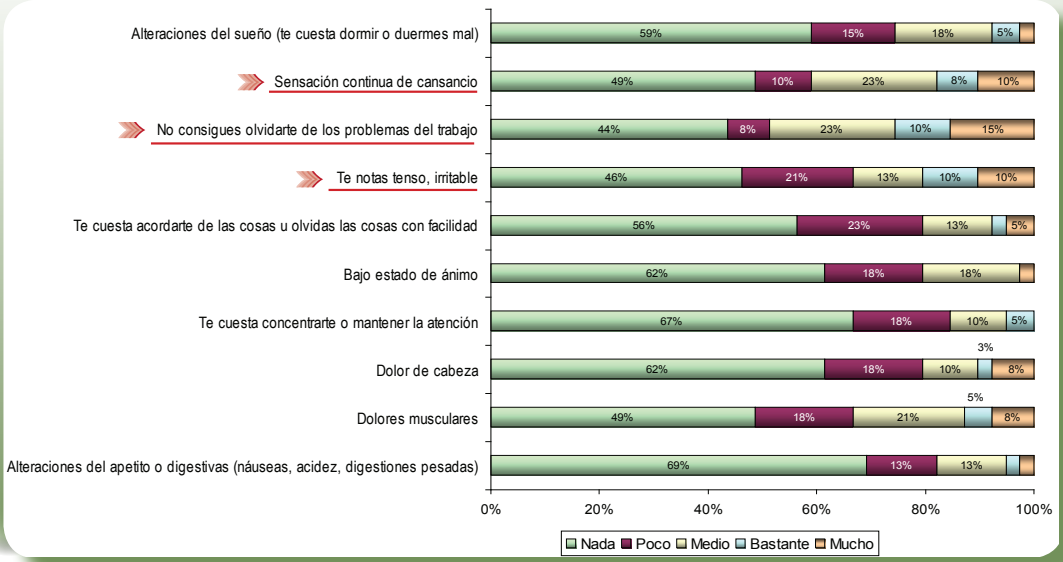


Se puede destacar la falta de trabajo, seguido de la organización de la tarea y las relaciones personales con clientes, proveedores o compañeros como situaciones que afectan mucho a la aparición de estrés. Entre los aspectos que menos influyen en la aparición de estrés destacan las condiciones físicas del espacio de trabajo y las interrupciones de la tarea.

Un aspecto relevante e indicador de mala gestión del estrés son los efectos orgánicos que provoca, por eso se ha preguntado a la muestra de trabajadores seleccionada por los efectos fisiológicos que hayan podido experimentar como consecuencia del estrés.

Como se puede ver en el gráfico que se acompaña, uno de los efectos más comunes según los encuestados es el no conseguir olvidarse de los problemas del trabajo, destacado como muy influyente por más del 15% de los encuestados y bastante influyente por más de un 10%. Otros efectos experimentados por los encuestados, aunque en menor medida, son el sentirse tenso o irritable, la sensación continua de cansancio y los dolores musculares y de cabeza. Destacan como los menos experimentados las alteraciones del apetito, las alteraciones del sueño y el bajo estado de ánimo, quizá porque este tipo de alteraciones no se relacionan directamente con el ámbito laboral.

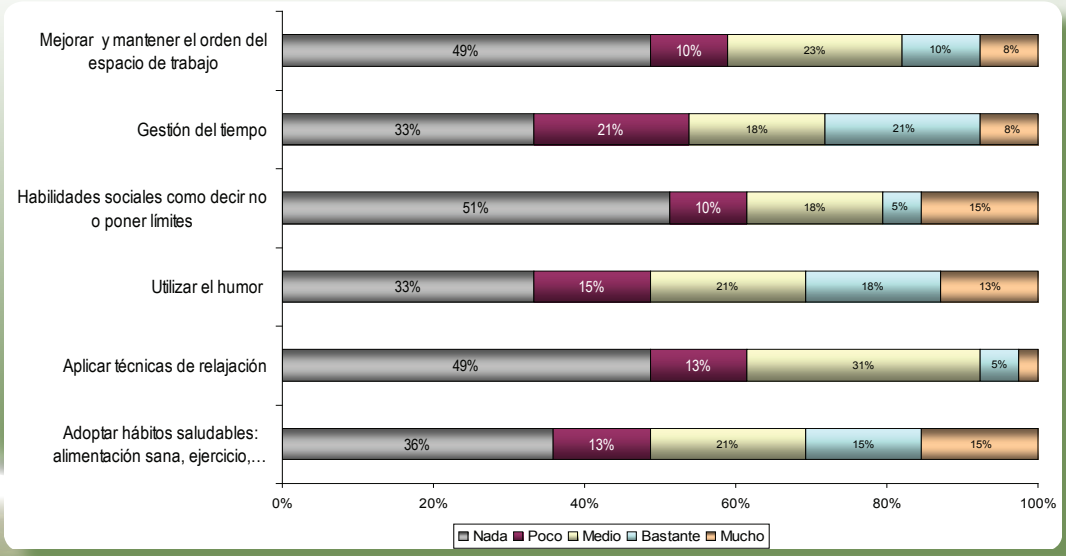
¿Qué efectos fisiológicos has experimentado como consecuencia del estrés?



6

A continuación se ha querido pedir la valoración de ciertas soluciones propuestas para evitar o controlar el estrés y las respuestas se pueden ver en el siguiente gráfico.

¿Qué soluciones consideras más efectivas para evitar o controlar el estrés?



Si agrupamos los resultados de las soluciones que se han considerado muy efectivas o bastante efectivas, encontramos que las medidas mejor valoradas son la gestión del tiempo, utilizar el humor en el trabajo y adoptar hábitos de vida saludables. Llama la atención la poca efectividad otorgada a la aplicación de técnicas de relajación y a las habilidades sociales, quizá por la falta de conocimiento sobre la relación que este tipo de medidas tienen en la adecuada gestión del estrés.

En un formato abierto, la siguiente pregunta pretende recoger alguna regla o norma o consejo para tener en cuenta o que contribuya positivamente a controlar el estrés, en el ámbito laboral. La relación de respuestas obtenidas han sido estas.

- "Mejorar la organización y las prisas en el trabajo"
- "Los políticos deberían hacer algo al respecto"
- "Trabajar menos"
- "Trabajar para vivir y no vivir para trabajar"
- "Desayunar tarde"
- "Ser positivo y mirar al futuro, no vivir de recuerdos"
- "Trabajar tranquilo porque al final la tarea se termina"
- "Dormir bien por las noches"
- "Parar un momento para tranquilizarse"
- "Buen humor"
- "Planificación del trabajo"
- "Obrar con más inteligencia con los colaboradores para cobrar cada uno a su tiempo"

Nota: La prospección se ha realizado a través de un cuestionario individual aplicado a 30 trabajadores de la zona de diferentes edades, sectores y funciones dentro de la empresa.

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

1. CONCEPTO DE ESTRÉS

Según la **Organización Mundial de la Salud** (OMS) el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción". A lo largo de este apartado veremos otras definiciones y teorías desarrolladas durante los últimos años por distintos investigadores.

1.1. ETIMOLOGÍA DEL ESTRÉS

La etimología de las palabras nos sitúa en su significado esencial.

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

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

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

estrés	
euestrés	**diestrés**
con el prefijo griego ***eu-*** (εὐ)= 'bueno', 'bien'	con el prefijo griego ***dys-*** (δυσ-) = 'malo', 'mal'

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

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

1.2. TIPOS DE ESTRÉS

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

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

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

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

NOTA

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

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

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

En línea con la anterior definición, la **Organización Mundial de la Salud** (OMS) postula que el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción".

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

SABER MÁS

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

SABER MÁS

Estrés agudo y crónico

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

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

Estrés por subestimulación

Debemos tener en cuenta que también hay distrés cuando existe subestimulación del organismo. Poseemos un ritmo biológico que cuando se encuentra en una inactividad exagerada, poco solicitado o en reposo excesivo pueden aparecer trastornos o molestias asociadas con el estrés.

Estrés total

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

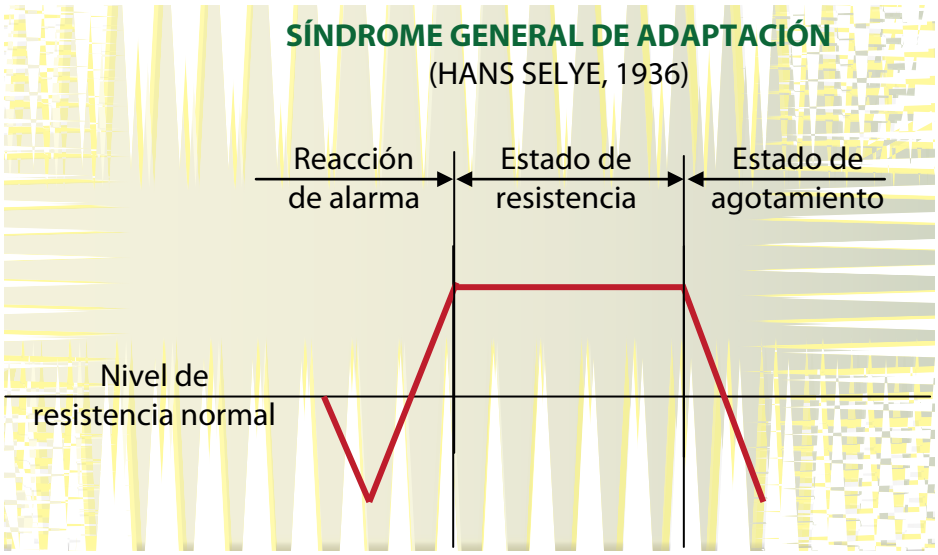
Otros conceptos asociados al de estrés son tensión, ansiedad, angustia, depresión, malestar, sobrecarga, desbordamiento…A lo largo de esta guía trataremos de aclarar estas nociones vinculadas al proceso de estrés.

2. TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS

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

2.1. SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

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



Fase de alarma: ante una amenaza inmediata y real, el cuerpo responde incluso sin que seamos conscientes de ello, y nos prepara para sortear el riesgo o enfrentarnos a él con todas las energías disponibles. De la reacción inmediata se encarga el sistema neuroendocrino por medio de la segregación de hormonas

que aceleran el pulso, aumentan el ritmo respiratorio, y nos conducen a un estado de alerta, de forma que nuestra reacción pueda producirse rápidamente. El cuerpo se prepara a velocidad de vértigo para la lucha o la huida y se producirán los cambios internos necesarios. La lucha o la huida quemarán energías y, si todo sale bien, el cuerpo se recuperará con normalidad de este esfuerzo.

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

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

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

Fase de agotamiento: llega un momento en que el cuerpo no puede continuar el esfuerzo. Tras la resistencia continua, las energías se acaban; el equilibrio interno, después de estar amenazado largo tiempo, se rompe. Aquí comienzan las enfermedades psicosomáticas, esta fase es un punto de gran magnitud de pérdida de la salud física y mental que, en algunos casos, no se recupera después ni con tratamiento médico (es muy frecuente que queden secuelas de insomnio

y trastornos gastrointestinales perennes a pesar de haber desaparecido la causa del estrés). En el momento de vivir la fase de agotamiento, es frecuente que ante el fallo del sistema inmunológico el sujeto desarrolle múltiples enfermedades.

BIOQUÍMICA DEL ESTRÉS

ADRENALINA: hormona que prepara el cuerpo para la acción.

NORADRENALINA: hormona que aumenta el estado de vigilia, para ayudar al cuerpo a actuar.

CORTISOL: libera sustancias energéticas en sangre, como el azúcar.

DOPAMINA: hormona producida en muchas partes del sistema nervioso que actúa promoviendo el incremento de la frecuencia cardiaca y la presión arterial. Además, está relacionada con la noradrenalina pero con mayor incidencia en la conducta.

ENDORFINAS: hormonas segregadas en la hipófisis que son capaces de inhibir las fibras nerviosas que transmiten el dolor. Estímulos como la actividad física, la acupuntura, las relaciones sexuales y ciertos bailes rituales o ceremoniales, favorecen la secreción de endorfinas, que actúan como un anestésico natural.

2.2. TEORÍA DE LA INTERACTIVIDAD

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

SABER MÁS...

Lazarus incorpora el estrés al campo de la Psicología, destacando la gran importancia de las variables cognitivas, especialmente la apreciación de

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

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

2.3. TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA

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

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

3. ESTRÉS E INDIVIDUALIDAD

En relación con el estrés, es conveniente puntualizar que el agente que es capaz de generar distrés en una persona produce eustrés en otra, pues existen factores biológicos, de aprendizaje y de experiencia, que predisponen a experimentar un tipo de estrés u otro, en relación con cada agente causal.

Por tanto, las diferencias individuales, en referencia a los factores de estrés, juegan un papel importante en cuanto a la vulnerabilidad de la persona.

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

SABER MÁS

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

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

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

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

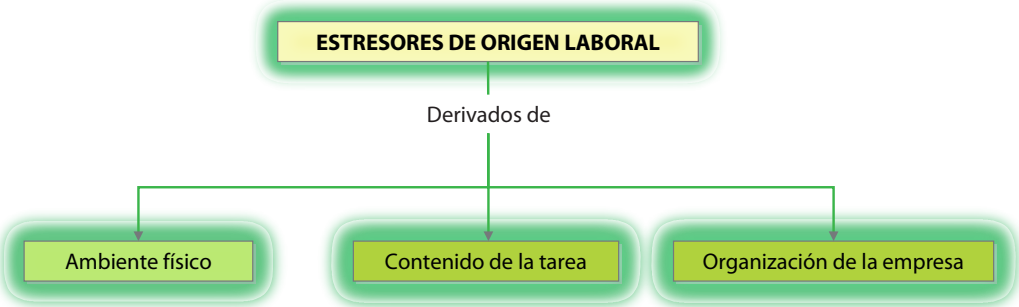
Estos conceptos se comprenden mejor con un ejemplo:

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

Individuo autorreferente	*Cuando Luis decide hablar con el jefe, le empiezan a temblar las piernas, le sudan las manos y tiene taquicardia. Le da miedo la reacción de su superior. Así, después de varios intentos, decide no hablar con el jefe para no pasarlo tan mal, y lo único que hace es quejarse cuando llega a casa o cuando está con los amigos, de lo complicada que es su situación.*
Individuo autoeficaz	*Luis decide hablar con su jefe, porque ve que la situación no va a mejor. Piensa lo que le va a decir, cómo se siente y las soluciones que le va a ofrecer: por ejemplo contratar a alguien o quitarle parte de su trabajo. Está nervioso porque no sabe cómo va a reaccionar su jefe, pero piensa que se va a sentir peor si no habla con él.*
Individuo negativista	*Luis piensa que las cosas son así, que a lo mejor algún día es él el que se coge la baja. Es algo normal que los demás se ocupen del trabajo del otro.*

4. PRINCIPALES CAUSAS DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

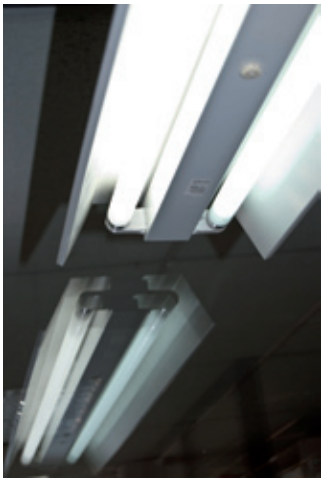
Los estudios han demostrado que el estrés en el trabajo, en la mayoría de los casos, es debido a un desajuste entre los trabajadores y el exceso de la demanda de trabajo a la que no pueden hacer frente esto está principalmente determinado por factores como las condiciones físicas de trabajo, el contenido de la tarea y la estructura de la organización.



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

4.1. ESTRESORES DERIVADOS DEL AMBIENTE FÍSICO

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



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

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

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

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

4.2. ESTRESORES DE LA TAREA

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

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

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

- **Sobrecarga de trabajo**: se produce cuando estamos sometidos a más exigencias de las que podemos satisfacer. El volumen o complejidad de la tarea, el tiempo disponible para llevarla a cabo, así como los episodios puntuales de incremento del ritmo de trabajo son algunos de los elementos influyentes en la sobrecarga de trabajo.

- **Carga mental de trabajo**: es la cantidad de energía y capacidad mental que tiene que poner en juego un trabajador para cumplir o realizar su tarea. La actividad mental para realizar la tarea viene determinada por la cantidad de información que deba tratarse en un puesto de trabajo y por las características del individuo: edad, formación, experiencia… La carga mental se analiza desde el punto de vista cuantitativo (cantidad de información) y el cualitativo (complejidad o no de la tarea a realizar).

- **Control de la tarea:** se refiere al grado en que un contexto laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar, y viene definido por el grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.

  - **Autonomía:** entendida como la mayor o menor capacidad decisional en el desempeño de las funciones ejecutadas. Se refiere al grado en que un trabajador puede planificar su trabajo, el método, el ritmo y el control de los resultados. La falta de control, un control excesivo y una responsabilidad alta pueden llevar a situaciones de estrés.

  - **Iniciativa**: referida al mayor o menor seguimiento o sujeción de directrices, pautas o normas en la ejecución de las funciones.

– **Responsabilidad:** está relacionada al nivel de vinculación asumida sobre los resultados a partir de la gestión de los recursos humanos, técnicos y productivos.

4.3. ESTRESORES RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

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

4.3.1. Factores de la Organización

- **Estrés de rol:** se origina por el desempeño de roles en la organización. Comprende el **conflicto de rol**, combinación de lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización y la **ambigüedad de rol**, falta de claridad sobre el trabajo que se está desempeñando, los objetivos de ese trabajo y el alcance de las responsabilidades.

- **Comunicación**: en un sistema de trabajo es necesario conocer qué aspectos pueden dificultar la comunicación o impedirla. A veces la manera de realizar el trabajo o el instrumento de trabajo impide la comunicación, y es un elemento añadido de tensión para el trabajador.

- **Relaciones interpersonales en el trabajo:** son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés. Las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo, así como los escasos contactos sociales y el aislamiento en el puesto de trabajo llevan a una situación de estrés entre los miembros de la organización.

- **Promoción y desarrollo de la carrera profesional**: el desequilibrio entre las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad y frustración, que favorecen los episodios de estrés.

- **Formación**: la formación concebida como los conocimientos básicos necesarios para poder cumplir la prestación laboral pactada, contribuye a enfrentarse con la tarea de una manera enriquecedora o estresante.

- **Participación de los trabajadores:** la no participación en la toma de decisiones, la limitación de la iniciativa… constituyen un conjunto de elementos que pueden influir en el malestar de los trabajadores y en la gestión del estrés.

- **Introducción de cambios en el lugar de trabajo:** las empresas están constantemente sometidas a cambios en la forma y manera de producción. Cuando los cambios no se preparan ni tecnológicamente ni psicológicamente y los trabajadores no reciben información ni formación anticipada y adecuada, se generan situaciones de estrés.

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

4.3.2. Tiempo de Trabajo

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

Jornada de trabajo: una jornada de trabajo excesiva, así como una inadecuada organización y distribución de las pausas y descansos, produce desgaste físico y mental e impide al individuo realizar correctamente las tareas encomendadas.

El aumento de la jornada laboral significa restar tiempo a la vida social, familiar, al ocio y, sobre todo, al descanso.

Trabajo a turnos y nocturnos: los trabajadores por turnos adolecen, más que los diurnos, de cansancio y problemas gastrointestinales y con frecuencia sufren restricciones a la participación social. Los trabajos en estas condiciones modifican, además, los ritmos biológicos.

4.3.3. Estilo de mando o dirección

La Dirección se encarga de proporcionar información, dar órdenes e instrucciones. Su estilo de mando influirá en el nivel de estrés de los trabajadores a su cargo.

SABER MÁS

Dejamos apuntados cuatro estilos básicos de dirección:

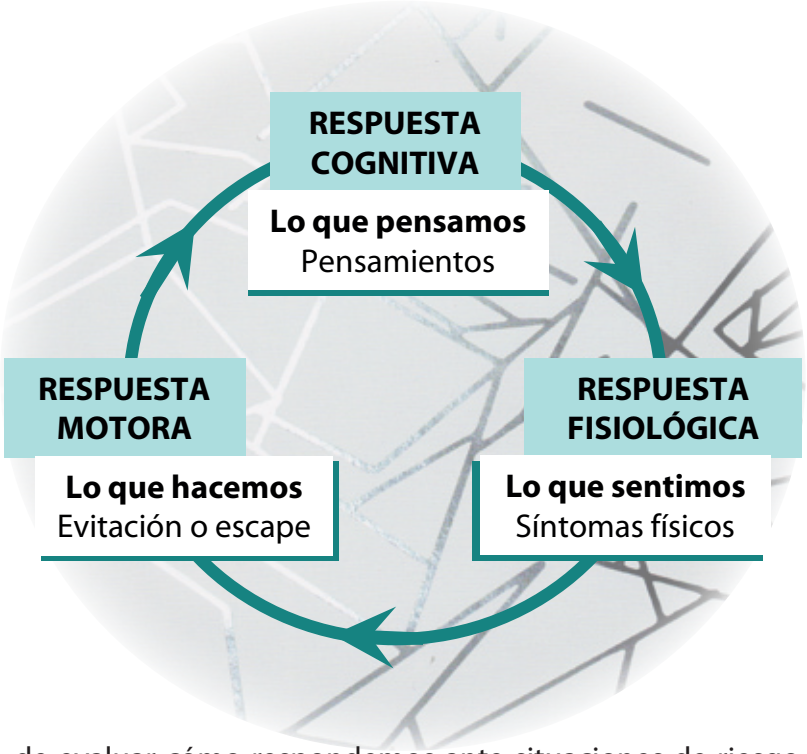
- **Estilo directivo**: las decisiones las toma el líder, exclusivamente.
- **Estilo orientativo**: las decisiones son tomadas principalmente por los colaboradores, pero son supervisadas por el líder, que guía y orienta al equipo.
- **Estilo participativo**: las decisiones se toman conjuntamente entre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

En contra de lo que mucha gente cree, el mejor líder no es el que permite hacer lo que los colaboradores desean todo el tiempo, sino que es aquel que, en función de las circunstancias, sabe adaptar su estilo de mando.

5. RESPUESTAS ANTE EL ESTRÉS: TRIPLE SISTEMA DE RESPUESTA

Recuerda que, a partir de ahora, usaremos la palabra estrés para hacer referencia al estrés negativo. Para analizar las respuestas ante el estrés, vamos a basarnos en el modelo del triple sistema de respuesta, que hemos apuntado al principio. Vamos a considerar que, ante una situación de riesgo, una persona responde a 3 niveles:

- El **cognitivo**, los pensamientos que se generan.
- El **fisiológico**, lo que experimenta el cuerpo.
- El **motor o conductual**, las conductas que una persona exterioriza.



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

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

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

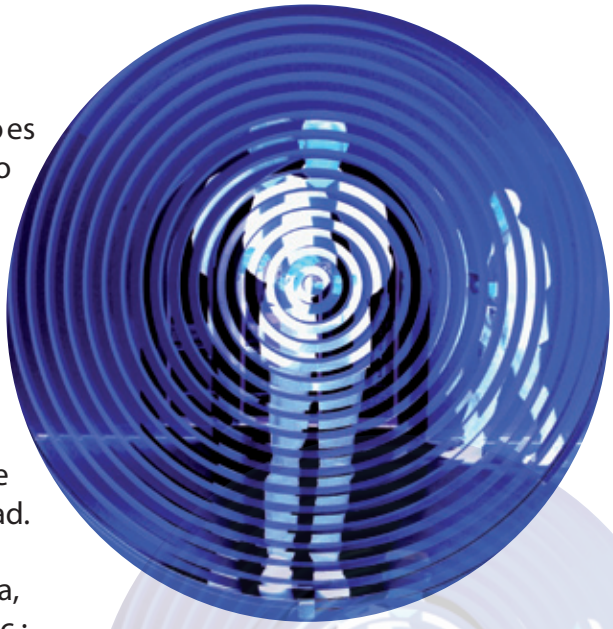
5.1. SISTEMA FISIOLÓGICO

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

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

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

5.1.1. Órganos diana



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

Si nuestro órgano diana es la espalda, podemos sufrir lumbago, ciáticas, etc.; si es el corazón podremos sufrir arritmias, incluso un infarto.

Por ejemplo, si Marta no soluciona su problema con las bajas de su compañera, siempre que tenga doble trabajo, su cuerpo va a estar activado más de lo normal.

Si Marta tiene alguna parte de su cuerpo más débil, es probable que el estrés provoque daños en esa parte. Supongamos que cuando está nervioso, siente molestias en el estómago y tiene ardor.

Cuanto más tiempo pase así, más probabilidad hay de desarrollar una alteración gástrica más seria.

Más adelante hablaremos de los problemas psicofisiológicos causados por el estrés.

Un buen libro que explica estos procesos es "**Por qué las cebras no tienen úlceras**" de Robert M. Sapolsky, de donde hemos escogido algunos ejemplos.

5.1.2. Fases de activación

Tenemos que tener en cuenta que habría tres fases de activación:

1

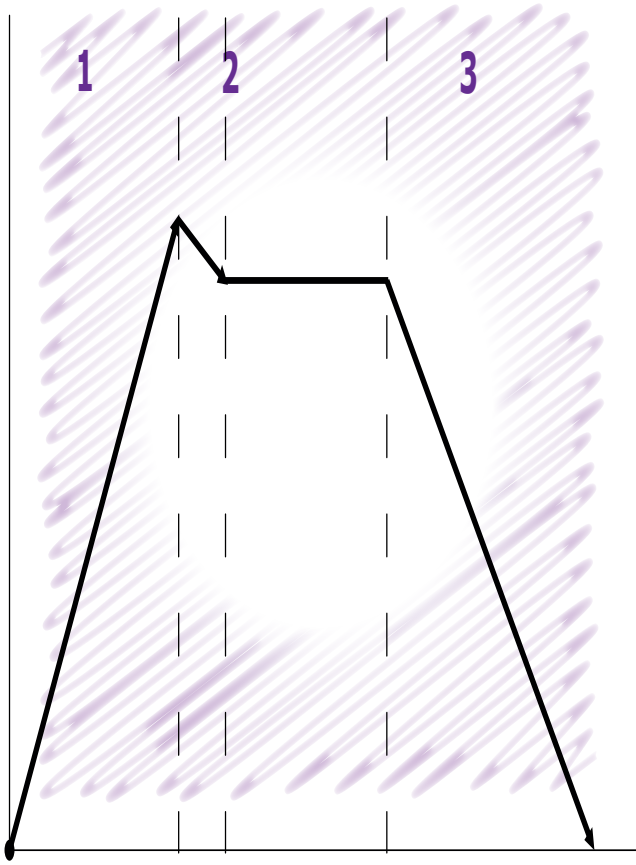
En cuanto valoramos que estamos ante una situación de peligro, el organismo se activa produciéndose un pico de subida de activación. Si no solucionamos el problema...

2

...la activación se mantiene, aunque a niveles más bajos que en la fase 1. Si en este punto seguimos sin resolver el conflicto

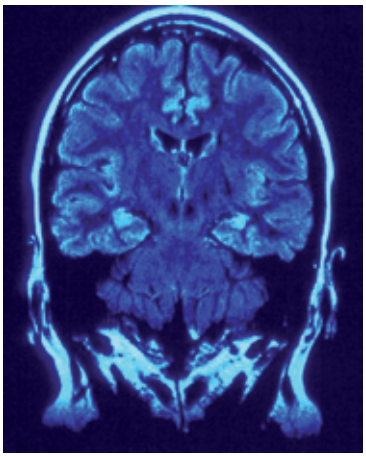
3

...el cuerpo ya no puede mantener estos niveles y entra en una fase de agotamiento, y será cuando veamos las consecuencias en nuestro organismo. A veces no pasa nada grave, sobre todo si somos jóvenes y estamos en forma, pero nuestro cuerpo queda perjudicado hasta que, después de varias situaciones iguales, sí padezcamos un daño importante.



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

5.2. SISTEMA COGNITIVO



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SITUACIÓN: Nos han anulado un pedido importante porque hemos incumplido los plazos.

PENSAMIENTO NIHILISTA: "No creo que los plazos sean tan importantes, seguramente volverán a confirmar el pedido y, si no lo hacen, se pierden un producto de gran calidad y a buen precio".

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

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

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

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

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

PENSAMIENTO ETIQUETADOR: "Nos ha saludado a todos, pero ni siquiera nos ha mirado a los ojos, seguro que en realidad es un borde"

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

SITUACIÓN: Un cliente se queja porque he cometido un error en un trabajo.

PENSAMIENTO POLARIZADO: "No sé cómo he podido equivocarme, soy un incompetente y como siga así voy a perder el trabajo".

- **Razonamiento emocional.** Consiste en interpretar los estados de ánimo como verdades objetivas. "Me siento avergonzado, luego he debido de hacer algo vergonzoso". Lo importante es no resignarse y hacer lo posible por cambiar las cosas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SITUACIÓN: Hay una reunión del departamento y el jefe dice que hay que mejorar el trato con los clientes.
PENSAMIENTO PERSONALIZADO: "Seguro que lo dice por mí".

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

SITUACIÓN: Las cazadoras verdes se han vendido bien, los primeros pedidos no tuvieron incidentes, pero en la última partida que llegó, los botones de repuesto no traían el código del proveedor
PENSAMIENTO SELECTIVO: "Estas cazadoras están dando problemas, la próxima temporada hay que buscar producto alternativo y otro proveedor de fornitura".

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

SITUACIÓN	PENSAMIENTO DISTORSIONADO	PENSAMIENTO ALTERNATIVO O RACIONAL (trato de sustituir el pensamiento distorsionado o creencia irracional por otro mas adaptativo)
Un compañero está hablando con mi jefe	"Seguro que le está diciendo algo de mi trabajo" Personalización	Realmente no tengo pruebas de que mi compañero esté hablando de mí con mi jefe. Mientras mi jefe no hable conmigo, no debo preocuparme. Además he llegado tarde porque se ha estropeado el metro.

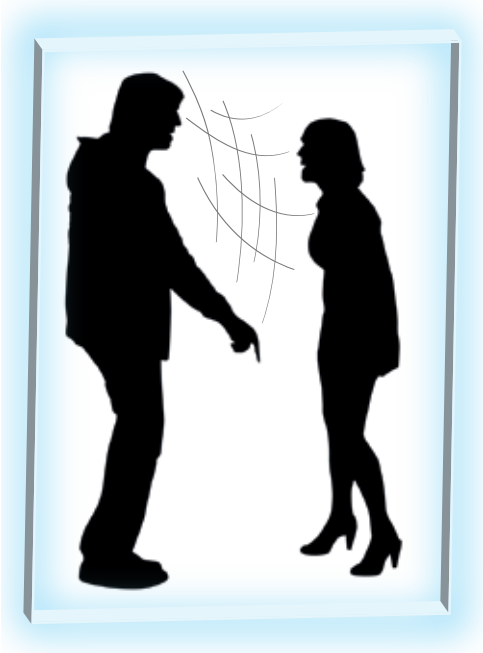
5.3. SISTEMA MOTOR O CONDUCTUAL

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

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

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

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



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

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

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

6. TRASTORNOS RELACIONADOS CON EL ESTRÉS

6.1. TRASTORNOS FISIOLÓGICOS

Los trastornos psicofisiológicos o enfermedades psicosomáticas son aquellos que presentan una clara evidencia de enfermedad orgánica, pero en los cuales, una proporción significativa de sus determinantes son de índole psicológico (Maher, 1978).

6.1.1. Trastornos coronarios

El sistema cardíaco responde al estrés con un incremento en la función del corazón (aumenta el número de latidos para atender a la demanda). La sangre se coagula con mayor facilidad y se dan otros fenómenos en los vasos sanguíneos. Las consecuencias del estrés crónico en el sistema cardiovascular se producen a varios niveles. Uno es el daño producido en los puntos de bifurcación o ramificación del sistema circulatorio.

La respuesta cardiovascular al estrés, que en principio es un proceso puramente adaptativo, si se cronifica puede crear trastornos como pueden ser la hipertensión arterial, enfermedad coronaria, taquicardias, arritmias cardíacas episódicas, aneurismas, embolias,...

6.1.2. Trastornos respiratorios

La función respiratoria se ve afectada igualmente por el efecto del estrés. En este caso, los bronquios experimentan una importante dilatación que favorece la conducción de oxígeno a los alvéolos. Esto puede provocar trastornos respiratorios como pueden ser el asma bronquial, síndrome de hiperventilación, taquipnea, disnea y sensaciones de opresión torácica. Se ha visto que el estrés emocional se relaciona especialmente con asma en niños. Otro trastorno relacionado con

el estrés a nivel respiratorio es el síndrome de hiperventilación, que consiste en un incremento de la actividad respiratoria para mantener el nivel de oxígeno y de anhídrido carbónico dentro de límites normales. Esto produce debilidad, sensación de mareo, parestesias, cambios emocionales, llanto inapropiado, ansiedad, etc.

6.1.3. Trastornos inmunológicos

El estrés prolongado provoca una reducción de la respuesta inmunológica más potente que el estrés agudo, aunque este último sea más intenso. Cuando el estrés es más prolongado, las glándulas suprarrenales segregan glucocorticoides (esenciales para el metabolismo de la glucosa) que en cantidades excesivas pueden afectar al sistema inmune. No existe una explicación, aunque sí muchas hipótesis poco contrastadas sobre el por qué de esta inmunosupresión. Cuando veas a algún familiar o amigo con un herpes labial pregúntale si ha tenido algún problema o preocupación en días anteriores, y verás cómo un alto porcentaje de personas te dice que sí.

6.1.4. Trastornos endocrinos y metabólicos

Para empezar, es clave saber que la hormona encargada del transporte y almacenamiento de la energía es la insulina, que se vierte desde el páncreas al torrente circulatorio. La insulina se encarga de facilitar la entrada de la glucosa en las células, para que éstas dispongan de la energía que necesitan. Por tanto, cuando una persona se enfrenta a situaciones estresantes, lo primero que va a necesitar es paralizar este almacenaje de energía, decreciendo los niveles de insulina. Además, la secreción de glucocorticoides va a bloquear el transporte de nutrientes a las células adiposas, lo cual va a contrarrestar los efectos de la insulina que quede.

6.1.5. Trastornos sexuales

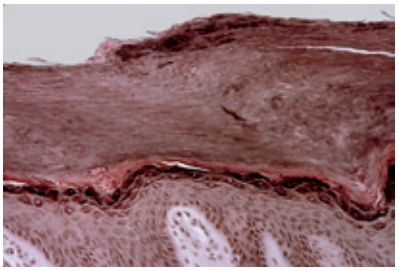
Todas las personas han experimentado alguna vez el efecto del estrés en la sexualidad. Para ver qué efecto tiene el estrés en el sistema reproductivo, una vez más tenemos que hacer alusión a nuestro sistema de defensa, ya que

cuando estamos en una situación de estrés es momento de salvar el tipo y no de mantener la especie. Esto lo tiene muy claro nuestro organismo, ya que existe una gran cantidad de mecanismos capaces de alterar el sistema reproductivo tanto en mujeres como en hombres estresados.

6.1.6. Trastornos gastrointestinales

Al igual que otros sistemas, el sistema digestivo también se ve alterado por el mecanismo del estrés. Dejamos de segregar saliva y, por tanto, se nos seca la boca. Además, nuestro estómago se detiene, cesando las contracciones estomacales y dejando de segregar enzimas y ácidos digestivos. El intestino delgado para sus movimientos peristálticos y durante ese tiempo nada se absorbe.

6.1.7. Trastornos dermatológicos



Cuando una persona se enfrenta a una situación estresante, la piel suda con mayor facilidad y las glándulas sudoríparas producen una sudoración copiosa. Este proceso es de indudable utilidad, ya que permite refrigerar el organismo y contribuye a reorganizar el flujo sanguíneo, dirigiéndolo principalmente a los músculos. Sin embargo, también puede producir algunos problemas dermatológicos como son el prurito, la sudoración excesiva y la dermatitis atópica, en la que se ha observado que el estrés psicosocial agudo induce un aumento de linfocitos CD8+, células "*natural killers*" (asesinos natos) y eosinófilos. Otro trastorno dermatológico muy relacionado con el estrés es la psoriasis, la urticaria crónica, hipersecreción de grasa cutánea, rubor facial, tricotilomania y alopecia.

6.1.8. Trastornos musculares

Hay que recordar que la adrenalina segregada por las glándulas suprarrenales da a los músculos toda la energía que necesitan para llevar a cabo una respuesta de urgencia. Si este proceso se cronifica se producirá un aumento del tono muscular, incrementando el nivel de tensión de los músculos en estado de reposo. Un

nivel excesivo de tensión conlleva la aparición de problemas como rigidez muscular o dolores musculares, además de sensación de malestar y ansiedad. Otros problemas musculares relacionados son los tics, temblores y contracturas musculares mantenidas, así como la alteración de los reflejos musculares. Otros trastornos relacionados con el estrés son las cefaleas tensionales.

6.2. TRASTORNOS PSICOLÓGICOS

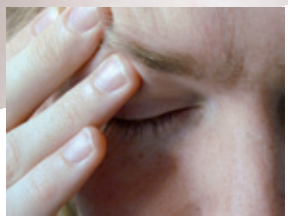
En situaciones de estrés prolongadas, es posible desarrollar algún trastorno de **ansiedad**. Muchas veces el límite entre estrés y ansiedad es difuso. Fisiológicamente los síntomas son los mismos, pero la diferencia es que la ansiedad se puede dar sin que haya realmente una situación amenazante. Puede estar todo tranquilo con mi familia y trabajo, pero yo sentirme muy nervioso.

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

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

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

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

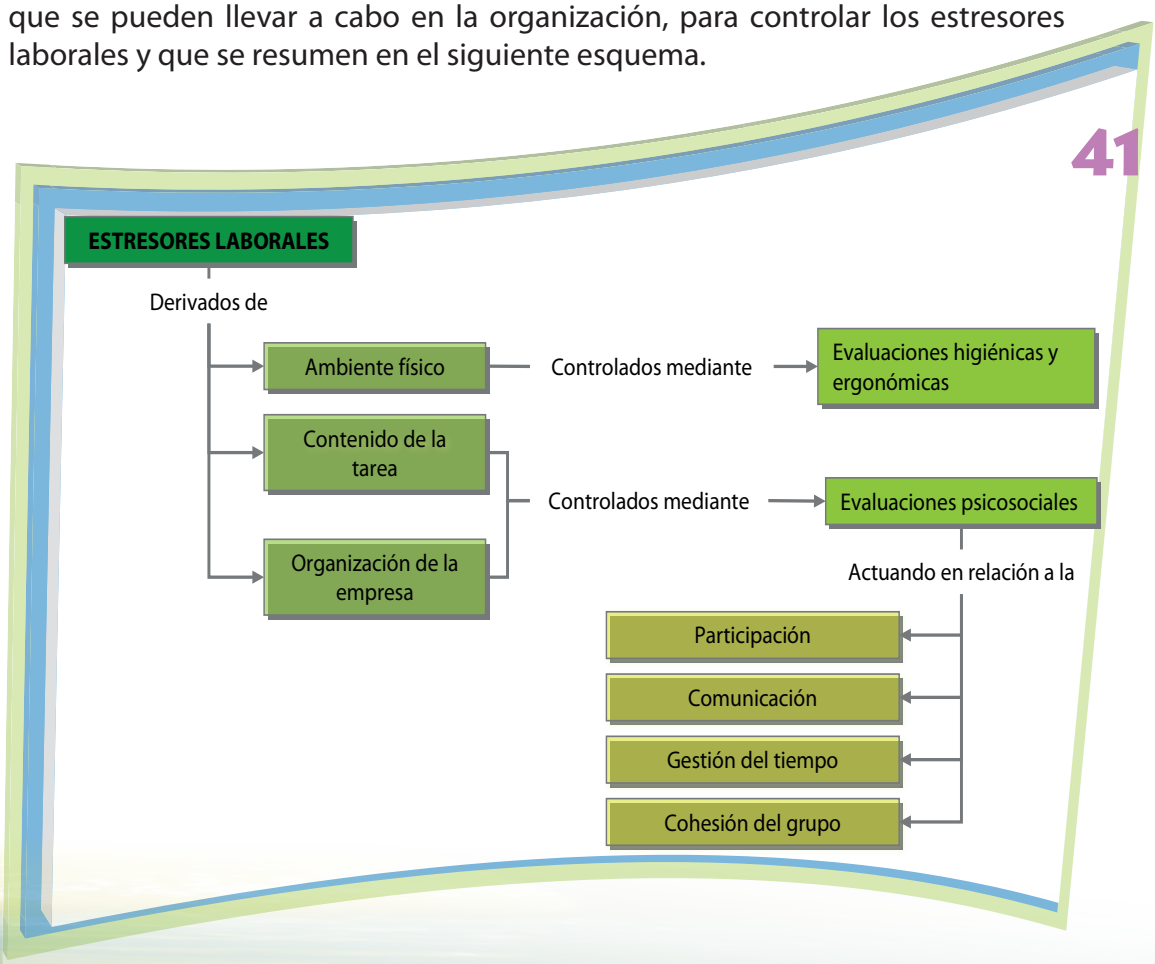


CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS PARA LA PREVENCIÓN, AFRONTAMIENTO Y CONTROL DEL ESTRÉS

1. INTERVENCIONES A NIVEL EMPRESARIAL

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



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

1.1. PARTICIPACIÓN – IMPLICACIÓN - RESPONSABILIDAD

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

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

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

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

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

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

1.2. FORMACIÓN – INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

1.3. GESTIÓN DEL TIEMPO

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

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

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

1.4. COHESIÓN DE GRUPO

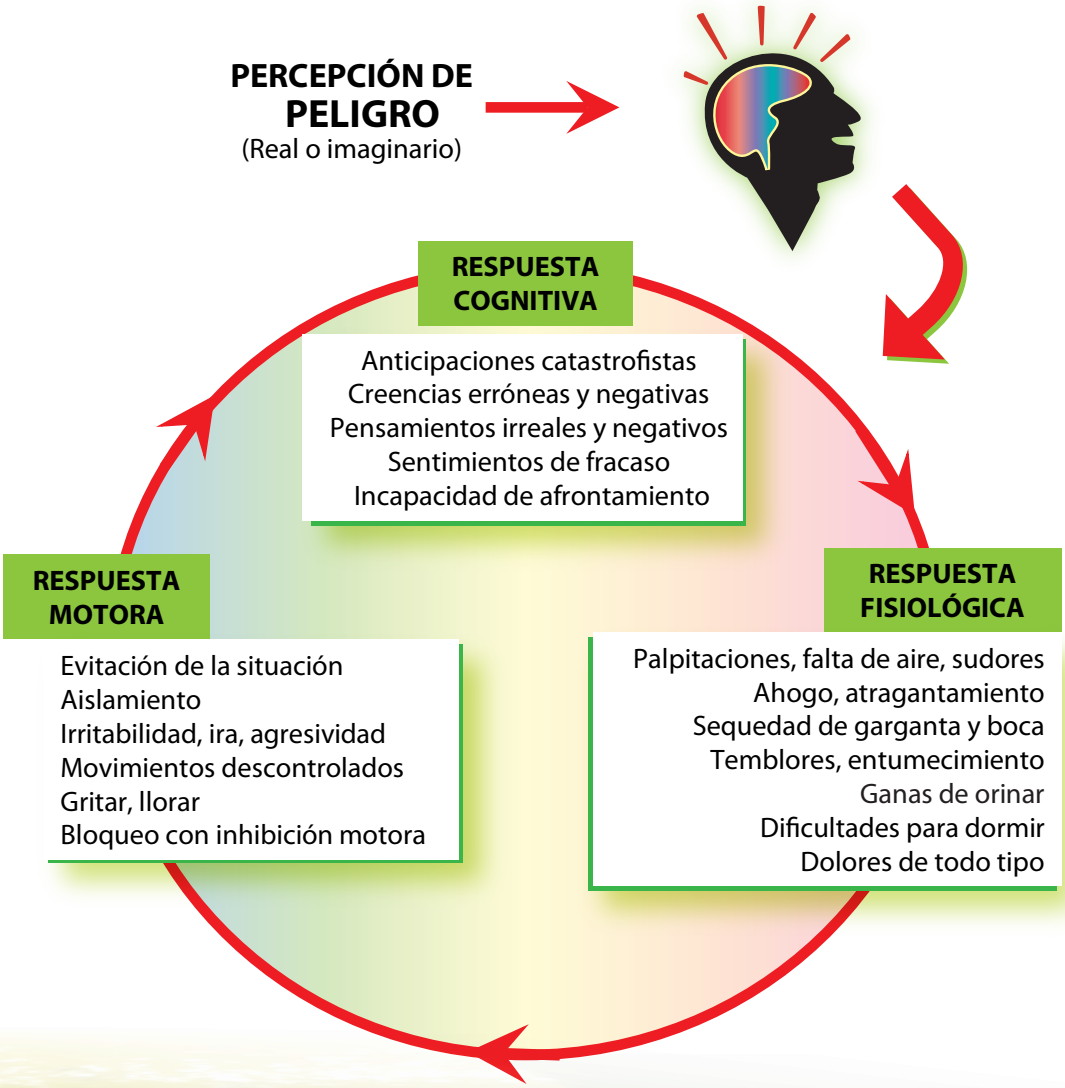
El desarrollo de las relaciones entre los miembros de la empresa influye en el mantenimiento del grupo, haciendo que sus miembros participen más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría.

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

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

2. INTERVENCIONES EN EL TRABAJADOR

Existen distintas técnicas para proporcionar al trabajador recursos para afrontar adecuadamente las situaciones de estrés laboral particularmente, cuando sólo con las medidas adoptadas en la organización no se evita el riesgo.
Las técnicas utilizadas para el control del estrés, servirán para controlar alguno de los tres niveles de respuesta (pensamientos, conductas y activación fisiológica) y así romper el círculo que hace que se mantenga el nivel de estrés.



2.1. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA COGNITIVO

Estas técnicas se utilizan para controlar la respuesta cognitiva ante una situación que un trabajador puede percibir como amenazante, ya sea real o imaginaria. Hay diversas técnicas que se pueden aplicar, algunas más simples y otras más complejas, pero para ponerlas en práctica es aconsejable contar con la ayuda de un especialista. Vamos a citar en este apartado algunas de ellas.

La **parada de pensamiento** es una técnica que se utiliza cuando tenemos algún pensamiento que no nos deja pensar en otras cosas y se basa en identificar el momento en el que tenemos un pensamiento perturbador y crear una imagen o recuerdo agradable.

Las **autoinstrucciones** se suelen utilizar combinadas con la anterior, y consiste en no permitir que determinados pensamientos perturbadores nos bloqueen y dominen nuestra conducta. Se trata de desarrollar un diálogo con uno mismo que vaya guiando a la persona hacia lo que hay que hacer, retirando los pensamientos obsesivos sobre el problema.

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

Evidentemente es algo que debo solucionar, pero antes debo centrarme en la entrevista con estos nuevos socios y proveedores. No puedo estar "rumiando"

este tema. Para bloquear esos pensamientos me doy auto-instrucciones: "Ahora mismo no puedo pensar en el asunto de las vacaciones. Voy a atender a estos nuevos socios y, cuando tenga un descanso o esté en casa, buscaré una solución para lo de las vacaciones. Pero ahora no, ahora voy a recibir a esta empresa y a hacer bien mi trabajo".

2.2. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA MOTOR

Algunas técnicas de control del sistema motor tienen el objetivo de prevenir las situaciones de estrés modificando nuestra conducta ante determinadas circunstancias, mientras que otras pretenden controlar las conductas provocadas por las situaciones de estrés. Entre ellas se encuentran las **habilidades sociales**, entre las que destacamos la asertividad, decir NO, poner límites y los mensajes YO. Otras técnicas de control del sistema motor son la técnica de **solución de problemas** y la técnica de **control de conductas**. Veamos cada una de ellas con más detalle.

2.2.1. Asertividad

La **asertividad** es una parte de las habilidades sociales, que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

Veamos esta habilidad social con un ejemplo. Te llega un pedido del comercial de Burgos pero los datos están incompletos. Podrías:

a. No decir nada e intentar localizarlos persiguiendo al cliente, aunque a disgusto.
b. Armar un escándalo porque no se respetan los procedimientos y decir al Director que nunca más volverás a admitir pedidos si no están bien documentados.
c. Llamar al comercial y pedirle que te complete la información.

Este ejemplo ilustra los tres tipos de comportamientos: Estilo pasivo, Estilo agresivo y Estilo asertivo. Ni a) ni b) son conductas apropiadas en esa situación si lo que pretendemos es reducir nuestro estrés.

Estas formas de comportarnos nos hace a veces ineficaces para la vida laboral, generándonos malestar. Sin embargo, como cualquier otra conducta, es algo que se puede ir aprendiendo a corregir con la práctica.

Uno de los motivos por el que la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en "quejicas" y acusadoras, sino en enseñar a la gente que puede defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas. Expongamos aquí una serie de ideas falsas y el derecho de la persona que es vulnerado:

FALSAS IDEAS	DERECHOS
No hay que interrumpir nunca a la gente. Interrumpir es de mala educación.	Usted tiene derecho a interrumpir a su interlocutor para pedir una explicación.
Los problemas de uno no le interesan a nadie y no hay que hacerles perder el tiempo escuchándolos.	Usted tiene derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.
Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarle.	Usted tiene el derecho a decidir cuando prestar ayuda a los demás y cuando no.

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

Vamos a ver un ejemplo ilustrativo de lo que queremos decir en el ámbito laboral:

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

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

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

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

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

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

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

2.2.2. Decir NO

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

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

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

- Va a dejar de apreciarme
- Puedo hacer daño a la otra persona.
- Se va enfadar conmigo.
- Me da pena.
- No me cuesta hacer favores, si puedo ayudar…

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

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

2.2.3. Poner límites

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

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

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

2.2.4. Mensajes YO

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

La fórmula que debemos usar es: "a mi no me gusta… porque me hace sentir…"; "Me gustaría que…"

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

2.2.5. Técnica básica para solución de problemas

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

LO MÁS IMPORTANTE PARA QUE ÉSTA TÉCNICA FUNCIONE, ES QUE LA PRACTIQUES CON PEQUEÑOS PROBLEMAS.

Los pasos a seguir son los siguientes:

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

2.2.6. Técnica de control de conductas

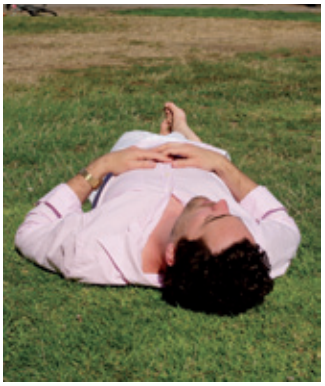
Esta técnica de control de conductas no es directamente para prevenir el estrés sino para el control de conductas que son consecuencia del estrés como fumar o comer entre horas, morderse las uñas, darse atracones, etc.

2.3. TÉCNICAS DE CONTROL DEL SISTEMA FISIOLÓGICO

A continuación veremos algunas técnicas que pueden ayudarnos a controlar la activación fisiológica que prepara al organismo para afrontar una situación amenazante, ya sea real o imaginaria.

2.3.1. Respiración abdominal

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



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

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

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

RECUERDA:

Coge aire: 1º suben las manos → 2º suben los pulmones
Suelta aire: 1º bajan lospulmones → 2º bajan las manos

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

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

2.3.2. Relajación

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

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

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

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

3. OTRAS ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS

3.1. GESTIÓN DEL TIEMPO

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

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

- **Aprovecha tu tiempo.** El tiempo es un bien muy valioso y muy escaso. No se puede comprar, no se puede ni escatimar ni almacenar, no puede multiplicarse y pasa lenta pero inexorablemente. Pero la sensibilidad hacia el aprovechamiento del tiempo no debe ser un factor de estrés, ni para ti ni para los demás.

- **Atención con los ladrones del tiempo.** Cuando se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan nuestros planes nos están robando el tiempo. De algunos de estos obstáculos tenemos nosotros mismos la culpa, pero de otros el responsable es el ambiente que nos rodea. Identificar los factores perturbadores del tiempo contribuye a un mejor aprovechamiento.

- **Define objetivos.** Marcarse objetivos permite mantener durante el curso de todo un día, con la agitación que ello supone, una visión panorámica sobre todos los problemas, establecer correctamente las prioridades, utilizar de una forma óptima tus aptitudes, y de lograr así, de una forma rápida y segura, lo deseado.

¿Por dónde comenzar? La regla 80:20 fue descrita por primera vez en el siglo XIX por el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923). Realizando investigaciones estadísticas llegó Pareto a la conclusión de que el 20% de la población poseía el 80% de la fortuna del pueblo. Este estado de cosas, conocido también como principio de Pareto, demostró también su realidad en otros muchos aspectos de la vida. Definir los objetivos y planificar las medidas y actividades para conseguirlos significa lograr el 80% del éxito profesional.

- **Planifica por escrito.** El principio más importante de la planificación es la escritura. Siempre que se pueda es mejor planificar por escrito, porque lo que sólo se tiene "en la cabeza" se desecha más fácilmente. Los planes de trabajo escritos significan una descarga de trabajo para la memoria. Un plan fijado por escrito tiene el efecto psicológico de una automotivación para el trabajo.

- **Utiliza planes diarios.** El primer y más importante paso que se recomienda dar al comenzar a trabajar con agendas es la planificación de cada uno de los días. Quien con planificación no es capaz de dominar el curso de un día, tampoco podrá dominar el curso de periodos de tiempo más largos. Un plan diario realista sólo debería contener, en principio, aquello que realmente se quiera o se tenga que resolver en dicho día. Puesto que cuanto más alcanzables sean los objetivos fijados, tanto más se concentrarán y se movilizarán las fuerzas necesarias para lograrlos.

- **Reserva tiempo muerto.** Según la experiencia, sólo un 60% aproximadamente del tiempo es el que se aprovecha, porque el resto se emplea en imprevistos, interferencias, «ladrones del tiempo», necesidades personales, etc., y no requieren una planificación exhaustiva, pero sí una previsión.

- **Establece prioridades.** Al final de un duro día de trabajo se llega a menudo a la conclusión de que si bien se ha trabajado mucho, sin embargo, se han dejado por hacer, o no se han terminado, cosas importantes. Las tareas de máxima prioridad son las que hay que hacer o resolver en primer lugar. Al establecer prioridades es posible concentrarse en unos objetivos y desligarse de otros con el resultado final de conseguir alcanzar logros gratificantes y de eliminar futuros focos de tensión.

- **Comienza el día positivamente.** Comenzar el día corriendo es una rutina con la que hay que romper. Finalizar el día agotado y sin tiempo para la vida personal no favorece la compensación del estrés diario.

- **Ten en cuenta la curva de rendimiento.** El rendimiento de toda persona está sujeto a ciertas oscilaciones durante el día, que aparecerán según un ritmo natural. El nivel más alto de rendimiento se alcanza por la mañana o al comenzar la jornada. Este nivel no se volverá a alcanzar más durante el día.

- **Una cita contigo mismo.** En tu plan del día, tómate el tiempo para ti mismo o haz pausas programadas durante la jornada. Para la planificación de nuestros momentos de tranquilidad podemos tener en cuenta los espacios de tiempo con menos número de interrupciones.

- **Delegar y compartir.** Cuando sea posible delegar o compartir tareas con un resultado controlado, hazlo. La delegación significa autodescarga y tiempo para tareas prioritarias. Compartir cierto tipo de tareas favorece la comunicación.

3.2. EL HUMOR COMO ESTRATEGIA ANTIESTRÉS

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

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

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

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

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

3.3. HÁBITOS SALUDABLES

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

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

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

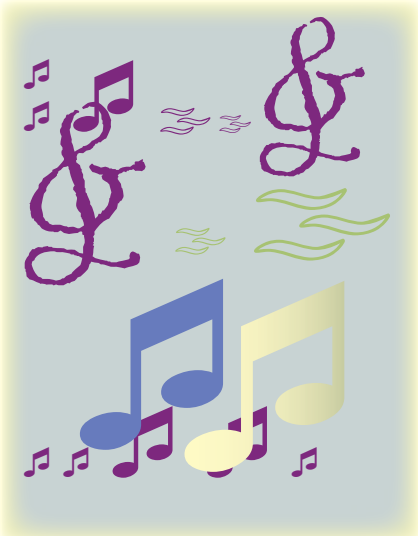
Sueño. Es muy importante que durmamos, al menos, 7 horas. También hay que tener en cuenta que durante la semana mantengamos más o menos el mismo

número de horas de sueño. Es perjudicial dormir 7 horas o menos de lunes a viernes y luego el fin de semana dormir 10-12 horas. Hay que intentar ser más regulares.

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

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

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



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

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

3.4. PEDIR AYUDA A UN PROFESIONAL

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

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

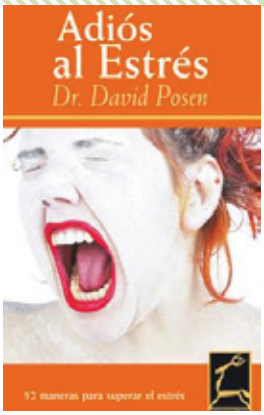
Hay que tener en cuenta que la terapia psicológica no es como ir al médico: yo cuento lo que me pasa y me da un remedio. No, el psicólogo te da pautas o herramientas para mejorar tu vida. Si no las pones en práctica, no vas a notar cambios. Es un 60% trabajo del paciente. Llevar a cabo algunas técnicas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

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS REFERENCIAS

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

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

ADIÓS AL ESTRÉS, Posen, David, 2006



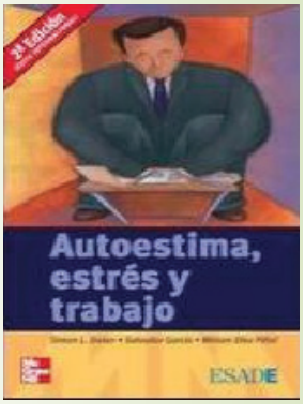
El estrés se ha convertido en una parte integral de la forma que vivimos. En dosis controladas, nos ayuda a rendir más. Fuera de control, el estrés puede fatigarnos, abrumarnos y desencadenar en un gran número de problemas de salud. En este libro el Dr. David Posen, nos enseña a recuperar el control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

ADMINISTRAR EL STRESS, Sepp Porta , Günther Zagler, 2005

El problema no es el estrés, sino nuestra incapacidad para administrarlo correctamente. Si aprendemos a entender lo que nos están diciendo las hormonas del estrés que segrega nuestro organismo, habremos dado el paso fundamental para gozar de unas facultades óptimas y de una calidad de vida mejorada. Esta obra le ofrece un sistema sencillo y experimentado con éxito, producto de la larga experiencia terapéutica del Dr. Porta, para dominar el estrés de una vez por todas. El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa pudiendo producir un efecto beneficioso o negativo, dependiendo de si la reacción del cuerpo es suficiente para cubrir una determinada demanda o ésta supera a la persona. Además del estrés que nos enfada, nos enferma y nos agota, existe el que nos hace felices. Cuando un atleta bate un récord, previamente ha estado sometido a un gran estrés; la obtención de muchos triunfos y satisfacciones en la vida suele ir precedida de estrés. Pero en esos casos el premio suele constituir un estímulo y una compensación suficientes. Pero el problema no es el estrés, sino nuestra incapacidad para administrarlo correctamente. Según Naciones Unidas, el estrés es "la epidemia del siglo". Sin embargo, no sería tan difícil dominarlo: bastaría con hacer lo que las hormonas del estrés nos piden. ¿Cómo conseguirlo? En este libro el Dr. Porta lo explica recogiendo los resultados más recientes de las investigaciones efectuadas en el Instituto de Investigación Aplicada del Estrés de

Estiria, Austria, y ofreciéndole la ayuda de los abundantes consejos prácticos que irá encontrando durante la lectura.

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



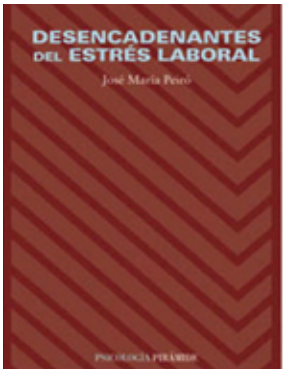
El libro aborda nuevos aspectos sobre el estado de salud de las empresas y sus empleados en relación con el estrés laboral. Expone un modelo inédito que explica el estrés laboral y sus consecuencias tanto para las empresas como para las personas. Además, se ofrecen estrategias y recursos para gestionar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

COMO PREVENIR EL ESTRÉS, Torrabadella, Pablo, 1997

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

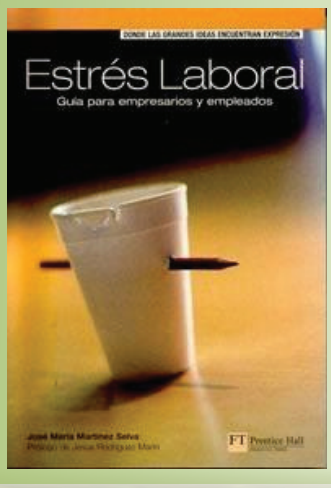
libro se incluye una serie de cuestionarios que ayudan a reconocer los signos de su existencia, así como un glosario que permite aclarar los conceptos de esos vocablos que tan frecuentemente utilizamos.

DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL, José María Peiró Silla, 2000



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

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



El estrés en el entorno laboral es un problema creciente con un coste personal, social y económico notable.
Este libro expone las distintas formas en que el estrés laboral se manifiesta, y describe tanto las actuaciones de gestión que pueden disminuirlo, como todo lo que puede hacer el directivo empleado para: prevenir y eliminar este tipo de estrés.
El autor persigue igualmente establecer un puente entre la psicología científica y las prácticas y sistemas actuales de gestión empresarial, con el objetivo de contribuir a disminuir este grave y ubicuo problema y sus consecuencias.

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

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

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

NOTAS

NOTAS

NOTAS

Con la financiación de:

Calle Príncipe de Vergara 108, 6ª planta.
28002 Madrid
Teléfono: 91 535 89 15
Código de acción: IT-0048/2011

Calle Diego de León, 50.
28006 Madrid
Teléfono: 91 411 53 17

Plaza del Arco, 3
28380 Colmenar de Oreja
Teléfono: 91 894 36 41

Realizado por:

Calle Corazón de María, 80.
28002 Madrid
Teléfono: 91 716 06 20

Depósito legal: M-40961-2012